

04/2025 – Jahresabo € 60,-

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

„Gute Kommunikation wird zu häufig durch die eigene Schere im Kopf verhindert“

Nicole Mommsen im Interview über Kommunikation in einer Zeit der Multi-Krisen, die KI-Transformation und konstante Erfolgsfaktoren über Jahre und Branchen hinweg.

Einsatzbereit? Über ein erweitertes Verständnis von Defence Communication

Defence Communication wird zur zentralen Aufgabe. Nadine Remus, GEMA, darüber, warum Corporate Communications jetzt Haltung, Resilienz und Emotionen verantworten muss.

„Eine erfolgreiche Integration braucht Zeit“

Merger-Kommunikation bei Schaeffler. Im Interview: Dr. Axel Lüdeke über „Stronger Together“, integrierte Newsrooms und M&A in vier Phasen.

BACK TO BASICS?!

Expertenstatements:
Was hat die Branche
dieses Jahr bewegt?
Was kommt als
Nächstes?



Kommunikation 2025/2026

F.A.Z. INSTITUT



COMMERZBANK

**Gebaut aus 155 Jahren
Erfahrung und den Erfolgen
unserer Kunden.**

**Erfolgsgeschichten beginnen hier.
Wann sprechen wir über Ihre?**

Die Bank an Ihrer Seite



Liebe Leserinnen und Leser,

das kommende Jahr verspricht erneut, eine Zeit voller Herausforderungen zu werden. Die politischen und gesellschaftlichen Krisen, die unsere Gegenwart prägen, werden uns weiterhin beschäftigen und verlangen von uns, dass wir flexibel und lösungsorientiert agieren. Gleichzeitig steht die Wirtschaft auch weiterhin vor tiefgreifenden Transformationsprozessen, die von jedem Einzelnen – und besonders von Unternehmen – Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit fordern.

Um den vielfältigen Herausforderungen des kommenden Jahres wirklich gewachsen zu sein, genügt es nicht, auf bewährte Routinen zu setzen. Gefragt ist ein konsequent zukunftsorientiertes Mindset: Offenheit für Neues, die Bereitschaft zum Wandel und der Mut, auch ungewohnte Wege zu gehen. Dazu finden Sie in dieser Ausgabe zahlreiche Impulse, neben sehr lesenswerten Perspektiven, Thesen und Einschätzungen auf dieses und nächstes Jahr.

Gerade im Unternehmenskontext entscheidet häufig auch das Mindset über Erfolg oder Misserfolg. Dabei sind es die Führungskräfte, die mit ihrem Verhalten und ihrer Haltung maßgeblich die Unternehmenskultur prägen. Sie stehen mehr denn je in der Verantwortung, Zuversicht zu vermitteln, mutig voranzugehen und Neugier aktiv vorzuleben. Wer in dieser Rolle zaudert oder sich zurückhält, riskiert Stillstand. Nur wer Veränderungen als Chancen begreift und Orientierung gibt, schafft ein Umfeld, in dem Innovation und Wachstum wirklich möglich sind.

Mit welchem Mindset gehen Sie in das Jahr 2026?

Vorwort von **GREGOR VISCHER**

In diesem Zusammenhang kommt Ihnen als Marketing- und Kommunikationsentscheider eine besonders wichtige Rolle zu. Sie sind verantwortlich dafür, das Bild des Unternehmens sowohl intern als auch extern klar und konsistent zu vermitteln. Gerade in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit braucht es eine Kommunikation, die Orientierung bietet und Vertrauen schafft. Mit gezielten Botschaften und einem offenen Dialog gestalten Sie das Selbstverständnis des Unternehmens und tragen dazu bei, dass Mitarbeitende wie externe Partner ein gemeinsames Verständnis für die Werte, Ziele und die Identität des Unternehmens entwickeln. So leisten Sie einen entscheidenden Beitrag dazu, dass das Unternehmen als verlässlicher, innovativer und zukunftsorientierter Akteur wahrgenommen wird – nach innen wie nach außen.

Mit Mut, Neugierde und einem innovativen Mindset blicke ich auf das Jahr 2026 – ich hoffe Sie auch?

Ich wünsche Ihnen eine besinnliche Adventszeit, erholsame Feiertage und einen guten Start ins neue Jahr 2026!

Ihr Herausgeber

Gregor Vischer

P.S.: Am 9. & 10. Juni 2026 öffnet der F.A.Z. Tower seine Türen für unsere „Innovative Leaders“-Konferenz. Im Mittelpunkt stehen Innovationen in Unternehmen, zukunftsweisende Ideen und Strategien, die Organisationen an die Spitze ihrer Branche gebracht haben. Möchten Sie sich mit eigenen Impulsen oder Erfahrungen einbringen? Dann schreiben Sie mir gerne unter g.vischer@faz-institut.de.

Quelle: Jonas Ratemann

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

3
Editorial

69
Impressum

52
Kolumne // Jenseits der
Themenkonjunktur
Von PROF. DR. CHRISTOF EHRHART
UND TIM EHRHART

SCHWERPUNKT //
KOMMUNIKATION
2025/2026

6
„Gute Kommunikation wird zu häufig
durch die eigene Schere im Kopf
verhindert“
NICOLE MOMMSEN, im Interview

14
Kommunikation in der Vertrauenskrise
Warum 2026 das Jahr der Glaubwürdig-
keit wird
Von STEFAN WATZINGER, IMPACT AGENTUR
FÜR KOMMUNIKATION

18
100 Jahre Leica
Strategische Kommunikationssteuerung
eines globalen Markenjubiläums
Von JOHANNES WINTER, LEICA CAMERA

24
Back to Basic?!
Expertenstatements: Was hat die
Branche dieses Jahr bewegt? Was
kommt als Nächstes?

28
„Eine erfolgreiche Integration
braucht Zeit“
DR. AXEL LÜDEKE,
SCHAEFFLER, im Interview

34
Einsatzbereit? Über ein erweitertes Ver-
ständnis von Defence Communication
In der Polykrise steigt die Verantwortung
der Unternehmenskommunikation für
Haltung, Resilienz und Emotionen
Von NADINE REMUS, GEMA

40
Arbeitsmarkt im Umbruch
Wie sich die Kommunikationsbranche für
die Zukunft aufstellen kann
Von BARBARA WITTMANN, LINKEDIN

44
Sichtbar bleiben: 5 Trends im Online-
Marketing
Warum Reichweite und Impressionen
ausgedient haben
Von THOMY ROECKLIN, DISTART

48
Wandel als Konstante, Werte als Anker
Einblicke vom Deutschen Marken Summit
2025

54
Von der CEO-Brand zum Thought
Leader
Aufmerksamkeit, Algorithmen und Ads:
Wie CEO-Kommunikation neu gedacht
werden muss
Von MORITZ NEUHAUS,
INSIGHT CONSULTING

WISSENSCHAFT

60
Über Marke, Sensorik und alles, was
dazwischen liegt
Crossmodale Inszenierungen als zentra-
les Potenzial für Markenerlebnisse
Von MICHAEL NOURI UND
PROF. ALEXANDER LUCKOW,
CDC BRANDCREATION UND WILHELM
BÜCHNER HOCHSCHULE

PERSPEKTIVEN

66
B2B-Marken beeinflussen den
Geschäftserfolg
Markenarbeit zahlt sich aus – auch im
Business-to-Business-Sektor
Von ANIKA STRIFFLER, STEFAN LINGNER,
PROF. DR. PAYAM AKBAR UND PROF.
DR. ANDREAS BAETZGEN, GWA UND HOCH-
SCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT
BERLIN



40



28

"Stronger Together"
Schaeffler fusionierte mit Vitesco – Kommunikationschef Dr. Axel Lüdeke im Interview
über Integration auf zwei Ebenen: im Unternehmen und in der Kommunikation.

Jubiläum weltweit
Wie Leica 100 Jahre Markengeschichte feiert – von New York bis Shanghai.



Einstiegsjobs verschwin-
den, Skills veralten
Warum die Kommunika-
tionsbranche besonders
vom Arbeitsmarktwandel
betroffen ist – Barbara Witt-
mann, LinkedIn, mit einem
Weckruf.



6

Transformation der Branche
Nicole Mommsen über den Wandel der Kommunikation,
KI-Durchbruch und warum Mut unverzichtbar bleibt.

„Gute Kommunikation wird zu häufig durch die *eigene Schere im Kopf* verhindert“

Was geht? Was bleibt? Was kommt? Fragen, die in der Kommunikationswelt 2025 angesichts der KI-Transformation und der Multi-Krisen nicht nur zum Jahreswechsel intensiv diskutiert wurden. Nicole Mommsen kennt die Branche aus unterschiedlichen Perspektiven. Im Interview spricht sie über Veränderungen, Trends und Konstanten in der Kommunikation.

Nicole Mommsen verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Journalismus und in der strategischen Unternehmenskommunikation. Nach ihrem Studium der Regionalwissenschaften Nordamerika, Politikwissenschaft und Rechtswissenschaften in Bonn sowie ihres Journalismus-Studiums an der Northwestern University in Illinois begann sie ihre Karriere im Jahr 2000 als Wirtschaftsjournalistin bei Bloomberg News. Es folgten Positionen bei der Deutschen Post DHL, Brunswick, Merck und Goldman Sachs. Im Jahr 2020 übernahm sie die Konzernkommunikation bei Volkswagen, von wo sie zur Deutschen Bahn wechselte und bis zum CEO-Wechsel im Oktober 2025 den Bereich Kommunikation und Marketing verantwortete.

Frau Mommsen, wenn Sie heute einer Nachwuchskraft erklären müssten, was sich in der Kommunikation in den letzten zehn Jahren wirklich verändert hat, was wären die wichtigsten Punkte?

Nicole Mommsen: Die größte Veränderung ist definitiv die Art und Weise, wie kommuniziert wird. Bei den meisten Unternehmen stehen heute neben Produkten und Dienstleistungen Strategie, Stakeholder-Agenda und Purpose im Mittelpunkt. Top-Themen werden gezielt über eigene Kanäle und Plattformen ausgespielt.

Das war vor 10 Jahren noch anders. Damals war die Pressestelle die mächtigste Abteilung in der Unternehmenskommunikation, während PR, Marketing und Social Media eher kommunikatives Beiwerk waren. Heute wird Kommunikation integrierter gedacht. Interne, externe, politische und Marketing-Kommunikation stehen nicht mehr als unabhängige Säulen nebeneinander, sondern sind Teil eines einheitlichen Kommunikationsansatzes. Die Grenzen verschwimmen zunehmend.

Was sind aus Ihrer Sicht die Hauptgründe für diese Veränderungen?

Nicole Mommsen: Es gibt zwei große Treiber: Die Kommunikationsbranche ist viel professioneller geworden und hat sich von der klassischen PR hin zu einem strategischen Geschäftsfeld entwickelt. Kommunikation setzt sich heute messbare Ziele, nutzt Data-Analytics-Tools zur Wirkungsmessung und entscheidet auf dieser Basis über den Einsatz von Ressourcen – sowohl beim Personal als auch beim Budget. Auch die Künstliche Intelligenz hält zunehmend Einzug in die Kommunikationsabteilungen. Der zweite wichtige Treiber ist die Demokratisierung der Kommunikation, jeder kann heute Inhalte produzieren. Es

ist schwieriger, die Aufmerksamkeit der Stakeholder auf die eigenen Themen zu lenken, deshalb sind integrierte Kampagnen essentiell für eine erfolgreiche Kommunikation.

Sie haben Kommunikation in unterschiedlichen Welten erlebt – von Bloomberg bis zur Deutschen Bahn. Was unterscheidet sich tatsächlich?

Nicole Mommsen: Die Unterschiede sind geringer, als man meint. Ob bei Bloomberg oder der Deutschen Bahn – am Ende geht es darum, aufzuzeigen, wie sich einzelne Themen in die Gesamtstrategie einfügen. Das „So what?“ ist dabei entscheidend: Warum sollen Aktionäre in eine Aktie investieren? Warum soll die Politik die richtigen Rahmenbedingungen setzen? Warum sollen Mitarbeitende gerne für ein Unternehmen arbeiten und Kunden den Produkten und Leistungen vertrauen?

Wenn man diese Herangehensweise einmal verinnerlicht hat, prägt sie die gesamte Kommunikation. Bei Bloomberg sind Nachrichten immer gleich strukturiert: Im ersten Absatz steht die Nachricht, im zweiten stehen die Fakten, die diese Nachricht untermauern, im dritten steht die Einordnung in die Gesamtstrategie und im vierten ein Zitat. Das ist ein bewährtes Muster.

Ich bin ein großer Freund davon, Strategie und Ziele klar beim Namen zu nennen – und dann sowohl Fortschritte als auch Hürden transparent zu kommunizieren. Dadurch entsteht echte Glaubwürdigkeit. Bei Merck standen die Diversifizierung des Geschäftsmodells in Richtung Life Science und die Neupositionierung der Marke im Vordergrund. Bei Volkswagen war es die konsequente Ausrichtung auf die E-Mobilität. Und bei der Bahn ging es zuletzt um die Sanierung in den drei Dimensionen Infrastruktur, Betrieb und Wirtschaftlichkeit.

Natürlich findet diese Transparenz nicht jeder im Unternehmen gut, weil sie viel Disziplin voraussetzt. Aber ob in der Wirtschaft oder der Politik: Ohne diese Disziplin funktioniert glaubwürdige Kommunikation schlichtweg nicht.

2025 war ein Jahr der Unsicherheiten. Worauf kommt es in diesen von Transformation und Krisen geprägten Zeiten in der strategischen Kommunikation an?

Nicole Mommsen: Die deutsche Wirtschaft steht vor enormen Herausforderungen – angefangen bei der geopolitischen Lage bis hin zur digitalen Transformation. Die zentrale Aufgabe strategischer Kommunikation ist es, diese Herausforderungen zu benennen und transparent zu beschreiben, wie Unternehmen ihnen begegnen.

Das gilt sowohl intern als auch extern. **Intern haben vor allem Vorstand und Führungskräfte die Aufgabe zu erklären, warum Veränderungen – auch in der Unternehmenskultur – wichtig sind. Extern müssen Ziele klar benannt und Fortschritte kommuniziert werden.** Bei der Bahn sind Sicherheit und Sauberkeit an Bahnhöfen ein Dauerthema. Nachdem entschieden worden war, in die Modernisierung von Bahnhöfen im ganzen Land zu investieren, haben wir das Thema 2025 zum Top-Thema gemacht. Weil Millionen Menschen einen direkten Bezug dazu haben und an diesem Beispiel gezeigt werden kann, dass sich etwas zum Positiven verändert.

Entscheidend ist dabei, dass es gerade in der Transformation gelingt, sich auf wenige Themen zu fokussieren und Unnötiges wegzulassen. Wer alles kommuniziert, kommuniziert am Ende nichts.

Marken und Unternehmen als Orientierungsgeber – das war ein zentrales Thema in Branchenstudien dieses Jahres. Wie viel Haltung müssen Unternehmen in den aktuellen Zeiten zeigen?

Nicole Mommsen: Ich hatte in den vergangenen Jahren das große Glück, in Unternehmen mit einem starken Wertegerüst zu arbeiten. Klassische Haltungsthemen wie Toleranz, das Bekenntnis zu Vielfalt in Belegschaft und Gesellschaft oder die nachhaltige Transformation der Wirtschaft können gerade in Zeiten der Unsicherheit Stabilität geben. Umgekehrt tragen Unternehmen eine große Verantwortung, wenn es um die Verteidigung demokratischer Werte oder die Resilienz unserer Gesellschaft geht.

Aktuell fahren viele Unternehmen ihre Haltungskommunikation zurück. Die Gründe dafür sind vielfältig: vom Restrukturierungs- und Kostendruck über eine stärkere Fokussierung auf die Produktkommunikation bis hin zu Verschiebungen in der gesellschaftlichen Debatte. Bei

Themen wie der Wehrfähigkeit unseres Landes halten sich Firmenchefs lieber zurück, was nicht zuletzt der jüngeren Historie – Stichwort Friedensdividende – geschuldet ist. Dabei brauchen wir die Debatte dringend.

Auch aus Marken-Sicht greift eine Entweder-oder-Betrachtung zu kurz. Als Orientierungsgeber funktioniert eine Marke nur dann, wenn sie durch starke Werte untermauert wird. Der eigentliche Markenwert – also der Grund, warum Menschen Marken vertrauen – besteht häufig aus Faktoren, die nicht unmittelbar greifbar sind.

Damit diese Stabilität wirken kann, müssen Unternehmen ihre eigenen Themen gezielt auf die Agenda bringen. Proaktiv versus reaktiv – wie entwickelt man die richtige Balance in der Kommunikation allgemein? Oder ist Balance vielleicht sogar der falsche Ansatz?

Nicole Mommsen: Ich bin in der Regel für eine proaktive Kommunikation. Über Unternehmen wie die DHL, Volkswagen, Goldman Sachs oder die Deutsche Bahn wird ohnehin gesprochen. Dahinter steht die Erkenntnis: Wer die Agenda nicht selbst setzt, wird fremdbestimmt.

Die Frage nach der Balance ist dennoch berechtigt, denn es geht am Ende immer darum, wie Ressourcen optimal eingesetzt werden. Beeindruckend fand ich den Ansatz bei Goldman Sachs nach der Finanzkrise: Dort stand ein kleines, hochprofessionelles Pressteam einem deutlich größeren Brand-&-Content-Team gegenüber. Das war eine bewusste strategische Entscheidung.

Gleichzeitig gilt: Die Interessen der Stakeholder müssen bedient werden, und zwar transparent und wann immer möglich mit einem eigenen Statement oder O-Ton. In einem Unternehmen wie der Bahn mit mehr als 25.000 Presseanfragen pro Jahr bindet das extrem viele Ressourcen.

Und natürlich ist das auch ein Mindset-Thema: Ich erinnere mich noch an Pressesprecher, die Fragenkataloge schriftlich beantwortet und nur selten mit Journalisten gesprochen haben, geschweige denn Themen aktiv gesetzt haben. Da haben wir dann in Jahresgesprächen auch schon mal konkrete Networking-Ziele vereinbart.

Viele Kommunikationsstrategien scheitern an der Realität. Welche Faktoren entscheiden darüber, ob strategische Kommunikation tatsächlich in die Umsetzung kommt?

Nicole Mommsen: Strategische Kommunikation sollte niemals Selbstzweck sein. Das bedeutet konkret: Wenn sich die Unternehmensstrategie ändert oder angepasst werden muss, sollte auch die Kommunikation entsprechend mitziehen. Das klingt banal, wird aber erstaunlich häufig übersehen oder bewusst unter den Teppich gekehrt.

Ein positives Beispiel ist die E-Mobilität: Es war strategisch völlig richtig, auch kommunikativ alle Eier in einen Korb zu legen – anstatt auf eine vermeintliche Technologieoffenheit zu setzen, die Verbraucher nur verwirrt



Bei Themen wie der Wehrfähigkeit unseres Landes halten sich Firmenchefs lieber zurück, was nicht zuletzt der jüngeren Historie – Stichwort Friedensdividende – geschuldet ist. Dabei brauchen wir die Debatte dringend.

hätte. Wenn die Transformation jedoch länger dauert als ursprünglich geplant, muss man den Tatsachen ins Auge sehen und die Kommunikation entsprechend anpassen, ohne dabei die Grundrichtung zu verlassen.

Ein ähnliches Thema ist die Pünktlichkeit bei der Bahn: Einem unrealistischen Pünktlichkeitsziel, macht weder inhaltlich noch kommunikativ Sinn, weil Erwartungen geweckt werden, die schlichtweg nicht erfüllt werden können. Glaubwürdige Kommunikation orientiert sich an der Realität, nicht an Wunschvorstellungen. Wer das nicht beherzigt, verliert früher oder später das Vertrauen seiner Stakeholder.

Transparenz gilt dabei häufig als Goldstandard. Wann ist strategisches Schweigen die bessere Wahl?

Nicole Mommsen: Wenn Kommunikation zu mehr Unsicherheit führt als zur Klarstellung, kann strategisches Schweigen der richtige Weg sein. Gerade in der Politik haben wir in den vergangenen Monaten einige Beispiele gesehen, in denen einzelne Äußerungen langwierige Debatten ausgelöst haben.

Grundsätzlich besteht immer die Gefahr, dass transparente Kommunikation gegen ein Unternehmen verwendet wird. Hier müssen Risiken und Chancen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Es kann durchaus sinnvoll sein, kritische Themen wie den geplanten Stel-

lenabbau zunächst hinter verschlossenen Türen anzusprechen. Und natürlich gibt es auch rechtliche oder strategische Gründe. Bei einer geplanten Übernahme hat ein Unternehmen verständlicherweise kein Interesse daran, dass diese Absicht frühzeitig publik und dadurch der Preis in die Höhe getrieben wird.

Ich habe aber auch den umgekehrten Fall erlebt: Als sich Goldman Sachs 2019 im Investoren-Call bei der malaysischen Bevölkerung für den Betrugsskandal um den malaysischen Staatsfonds entschuldigte, war das ein absoluter Paukenschlag. Am Ende hat diese frühzeitige Transparenz zu einer außergerichtlichen Einigung geführt, die schlimmere Reputationsschäden verhindert hat.

Kommunikationsabteilungen müssen immer mehr Return of Investment nachweisen. Bei knappen Ressourcen: Nach welchen Kriterien setzen Sie kommunikative Prioritäten?

Nicole Mommsen: Ich setze mich in der Regel zweimal im Jahr mit dem gesamten Vorstand zusammen, um über die Wirkung der bisherigen Kommunikation und die Prioritäten für die nächsten Monate zu sprechen – und zwar sowohl auf Basis der Konzernstrategie als auch der Ziele von Marken oder Geschäftsbereichen.

Ein konkretes Beispiel ist die Kampagne rund um die Generalsanierung der Riedbahn, der Bahnstrecke zwischen Frankfurt und Mannheim. Das Ziel war dass 80 Prozent der deutschen Bevölkerung nach der Kampagne das Konzept der Generalsanierung kennen. Das war wichtig, um die Akzeptanz monatelange Vollsperrungen und die damit verbundenen Belastungen zu gewinnen, und natürlich, damit die Politik dieses Konzept mitträgt. Und auch intern mussten wir noch Überzeugungsarbeit leisten. Alle kommunikativen Maßnahmen wurden so konzipiert, dass sie auf dieses Ziel einzahlen – von der klassischen Pressearbeit über Social Media bis hin zu Bürgerdialogen vor Ort. Am Ende konnten wir tatsächlich nachweisen, dass wir diese Bekanntheit erreicht haben.



Quelle: Jonas Ratermann



Quelle: Jonas Ratermann

Vor einem Jahr haben wir uns bei der Bahn dann ein besonders kühnes Ziel gesetzt: Wir wollten 50 Prozent weniger, und zwei Drittel aller Themen sollten auf die Sanierung des Konzerns einzahlen, um zu zeigen, dass wir es ernst meinen. Auf einmal trug natürlich jedes Thema irgendwie auch zur Sanierung bei... (lacht).

Kommunikation soll immer mehr Bereiche orchestrieren, bekommt aber weniger Ressourcen. Wie lässt sich dieser Widerspruch lösen?

Nicole Mommsen: Diese Beobachtung ist völlig richtig. Heute braucht es deutlich mehr Verzahnung zwischen den verschiedenen Bereichen – integrierte Kommunikation wird eher zunehmen.

Der Grund liegt auf der Hand: Viele Unternehmen sind mitten in der Restrukturierung, Ressourcen und Budgets werden knapper und müssen gezielter eingesetzt werden. Um maximalen Nutzen zu erzielen, muss effizienter gearbeitet werden – Doppelstrukturen können wir uns nicht mehr leisten. Für mich heißt das aber nicht, dass jede Disziplin auch im Kommunikationsbereich angesiedelt sein muss.

Für wirklich effektive Kommunikation braucht es viel mehr das Verständnis, alle Bereiche im Blick zu behalten. Entscheidend ist eine gemeinsame Strategie, und deren Entwicklung braucht Zeit und Energie. Das ist ein intensiver Prozess, der gemeinsam erarbeitet werden

muss – reiner Informationsaustausch reicht nicht aus. Am Ende bedarf es klarer Entscheidungen und einer einheitlichen Linie.

Welche Rolle spielt dabei der Einsatz künstlicher Intelligenz?

Nicole Mommsen: KI hilft und zwingt uns, Ressourcen über alle Bereiche – Kommunikation, Marketing, Public Affairs, Investor Relations – gezielter einzusetzen. Im Marketing hat die klassische Search Engine Optimization (SEO) langsam ausgedient, Produkte werden von der KI verglichen, und als Kunde bekomme ich nur noch das Ergebnis präsentiert. Deshalb wird der Kontext immer wichtiger – Inhalte auf Websites, in Geschäftsberichten, Investorenpräsentationen, Advertorials oder Medienberichten müssen noch besser aufeinander abgestimmt werden.

Auch welche Themen trenden und wie meine Stakeholder über ein Thema denken, kann ich mit KI-Tools viel besser und in Echtzeit erfassen. Wenn ich mir vorstelle, dass Briefings, Sprachregelungen, Pressemitteilungen oder Reden von der KI auf Basis des gemeinsamen Daten-Pools geschrieben und an diverse Stakeholdergruppen passgenau ausgespielt werden, spielt das wieder für alle Abteilungen Ressourcen frei. In diesem Jahr wurden dazu wichtige Vorarbeiten geleistet, in Trainings und Upskilling investiert, Daten sortiert und gepromptet, was das Zeug hält.

TAKE AWAY

Frau Mommsen, was sind Ihre drei Thesen für das kommende Jahr?

„**Erstens:** Wir werden im nächsten Jahr den vollständigen Durchbruch von KI in der praktischen Anwendung erleben. Dieses Jahr hat eine rasante Entwicklung genommen – von ersten Ideen über Pilotprojekte bis hin zur breiten Erprobung. Diese Piloten werden jetzt ausgerollt, und wir werden erleben, dass komplette Kommunikationsprodukte mit Unterstützung von KI erstellt werden.“

Zweitens: Die Unternehmenskommunikation wird sich stärker auf das Kerngeschäft fokussieren. Viele Unternehmen befinden sich in Restrukturierungsprozessen und definieren sich neu – diese Konzentration wird sich weiter festigen. Letztendlich geht es um die Profitabilität und die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle, und diese Agenda wird die Kommunikation dominieren.

Drittens: Das Thema Wehrhaftigkeit unserer liberalen Demokratie wird für Deutschland zu einem zentralen Kommunikationsthema werden. Diese Diskussion wird alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche erfassen. Die Frage nach Deutschlands strategischer Ausrichtung und die Frage nach der Resilienz unserer Gesellschaft werden Unternehmen, Politik und Gesellschaft gleichermaßen beschäftigen – hier kann und muss Kommunikation den entsprechenden Resonanzraum schaffen.“



Wie viel der Führungsaufgabe für dieses gemeinsame Vorgehen ist Mindsetarbeit?

Nicole Mommsen: Mindestens zwei Drittel. Das ist keine Übertreibung, sondern schlichte Realität. Zusammenarbeit bedeutet zuerst mal auch immer mehr Abstimmung, und diese wachsende Komplexität muss aktiv gemanagt werden. Je größer und komplexer die Organisation, desto größer ist die Managementverantwortung.

In vielen Kommunikationsbereichen wird heute schon projektbezogen gearbeitet. Mitarbeitende in der Kommunikation sind längst nicht mehr nur für ihren eigenen Fachbereich zuständig, sondern werden zu Generalisten, die sich in verschiedene übergreifende Projekte einbringen. Das eröffnet neue Perspektiven und macht die Arbeit deutlich vielseitiger. Als Führungskraft muss ich diese Dynamik kanalisieren und meine Teams dabei unterstützen, diese neuen Möglichkeiten zu entdecken und zu nutzen.

Klar ist, diese massiven Veränderungen gehen nur gemeinsam, mit echter Wertschätzung und auf Augenhöhe. Natürlich ist es eine riesige Herausforderung, wenn ich die Aufgaben, die ich jahrelang gemacht habe und die mir psychologische Sicherheit gegeben haben, künftig nicht mehr machen soll, weil die KI sie übernimmt oder sie ganz wegfallen. Ein so fundamentaler Wandel braucht klare Führung und vor allem einen langen Atem.

Würden Sie sagen, es gibt Konstanten erfolgreicher Kommunikation – auch über Jahre hinweg?

Nicole Mommsen: Ja, definitiv: Sichtbarkeit und Mut. Diese beiden Faktoren ziehen sich durch alle erfolgreichen Kommunikationsstrategien.

Entgegen mancher Trends lebt Kommunikation von Sichtbarkeit und stetiger Wiederholung. Das ist manchmal mühsam, aber absolut unverzichtbar. Der CEO von Goldman Sachs, David Solomon, hat zu Beginn seiner Amtszeit treffend gesagt, dass er seine Botschaften 1000-mal wiederholen muss, bis die Menschen beginnen, ihm zuzuhören. Das klingt zunächst übertrieben, aber dahinter steckt eine fundamentale Wahrheit: Einmal gesagt ist längst nicht einmal gehört.

Der zweite entscheidende Faktor ist Mut. Gute Kommunikation wird viel zu häufig durch die eigene Schere im Kopf verhindert. Ich erlebe das immer wieder: Teams entwickeln brillante Strategien, schrecken dann aber vor der Umsetzung zurück, weil sie Angst vor der eigenen Courage haben.

Dabei schafft genau diese Klarheit Glaubwürdigkeit. Wer den Mut aufbringt, auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen, gewinnt langfristig mehr Vertrauen als derjenige, der immer nur das sagt, was alle hören wollen. ■

Die Fragen stellten Gregor Vischer und Maike Weismantel.

Fokus auf Chancen

Fortschritt gelingt, wenn Kompetenz und Erkenntnis zu Klarheit führen. So schaffen wir Entscheidungsgrundlagen für eine widerstandsfähigere Welt.

Als führender Anbieter von Rück- und Industrieversicherung sowie Risikobewertungen arbeitet Swiss Re weltweit eng mit Partnern aus Wirtschaft und Politik zusammen. Mit fundiertem Wissen und neuesten Risikoanalyse- und Modellierungstechniken sowie mit unserer Kapitalstärke unterstützen wir sie dabei, ihr wahres Potenzial zu erkennen und auszuschöpfen. So verwandeln wir Unsicherheit in Chancen. Jeden Tag.



Partnering for progress
www.swissre.com

Kommunikation in der Vertrauenskrise

Warum 2026 das Jahr der Glaubwürdigkeit wird

Von STEFAN WATZINGER

Wahlkämpfe, Wirtschaftskrisen, Klimadebatten, KI-Manipulation: Vertrauen ist die härteste Währung unserer Zeit. 2026 wird zeigen, ob Kommunikation wieder zur Brücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird – oder sich endgültig in KI-generierter Beliebigkeit verliert.

Rückblick auf 2025: Der Kontrollverlust der Kommunikationsgesellschaft

2025 war für viele ein Jahr der Ernüchterung. In zahlreichen Kommunikationsabteilungen und Agenturen zeigte sich, dass das alte Selbstverständnis nicht mehr trägt. Formate, die lange als erfolgreich galten, wirkten plötzlich wirkungslos. Budgets stagnierten oder sanken, Erwartungen stiegen – und die vielbeschworene „Transformation“ der Kommunikationsarbeit – digital, organisatorisch und kulturell – brachte weniger Entlastung, als

viele gehofft hatten. Und das alles unter dem Damoklesschwert „Künstliche Intelligenz“.

Kampagnen wurden immer professioneller produziert, aber immer seltener geteilt. Pressearbeit blieb wichtig, verlor jedoch an Durchdringungskraft. Und die Zahl der Kanäle wuchs schneller, als sich Strategien anpassen ließen. Kommunikation war allgegenwärtig – aber kaum noch messbar in ihrer tatsächlichen Wirkung.

Die Branche bekam 2025 eine unbequeme Wahrheit zu spüren: Relevanz entsteht nicht mehr automatisch durch Aktivität. Viele Kommunikationsverantwortliche standen erstmals unter echtem Wirkungsdruck. Interne Stakeholder wollten Zahlen sehen, Geschäftsführungen Belege für ihren Return on Communication – und viele Zielgruppen hatten die reine Lautstärke schlicht satt.

Gleichzeitig zeigte sich, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit zunehmend zur zentralen Währung wurden – nach außen wie nach in-

nen. Mitarbeitende hinterfragten, ob Markenversprechen und Realität noch übereinstimmen. Kundinnen und Kunden erwarteten Haltung und vor allem Integrität statt Hochglanz. Und selbst starke Marken merkten, wie schnell Vertrauen verloren gehen kann, wenn Kommunikation zu sehr sendet und zu wenig erklärt. Viel Getöse, wenig Substanz – das funktioniert nicht mehr.

2025 war damit ein Wendepunkt. Kein Absturz, aber ein Realitätscheck. Kommunikation kann viel – aber sie kann kein Vertrauen vortäuschen. Sie wirkt nur dann nachhaltig, wenn sie glaubwürdig anschließt an das, was Organisationen tatsächlich tun.

Der Vertrauensschwund als Strukturproblem

Vertrauen, einst Zielgröße der Kommunikation, wird zur systemischen Schwachstelle. Laut Edelman-Trust-Barometer glauben nur noch 41 Prozent der Deutschen an die Glaubwürdigkeit von Unternehmen, 36 Prozent an die der Medien und 22 Prozent an die der Politik. Drei Ursachen stechen hervor:

1: Überinszenierung.

Kommunikation ist vielerorts zur Choreografie geworden. Politiker und CEOs kontrollieren jedes Wort, jede Geste – und verlieren dabei Authentizität. Olaf Scholz steht für Sprachlosigkeit, Robert Habeck für Übererklärung, Friedrich Merz für kalkulierte Konfrontation – drei Varianten desselben Problems: Das Publikum erkennt die Inszenierung, bevor es die Botschaft versteht.

Davon profitieren die politischen Ränder. Vor allem im rechten Spektrum wird Kommunikation als Spek-

takel betrieben: kalkulierte Provokation, permanente Empörung, inszenierte Bürgernähe. Doch hinter der Dauerperformance steht keine Lösung, sondern Strategie – Aufmerksamkeit um jeden Preis. Das Ergebnis: eine fortschreitende Erosion des Vertrauens in Sprache, Institution und Diskurs.

2: Überkomplexität.

Themen wie Energieversorgung, Migration oder KI lassen sich nicht mehr in 15-Sekunden-Clips erklären. Dennoch versuchen Politik und Wirtschaft, sie in solche Formate zu pressen. Was dabei entsteht, sind semantische Kurzschlüsse – verständlich, aber falsch.

3: Übersättigung.

Nie war es leichter, zu kommunizieren – und nie schwerer, gehört zu werden. Botschaften überlagern sich, Plattformen multiplizieren Inhalte, und die Grenze zwischen PR und Journalismus verschwimmt. Menschen reagieren mit Zynismus oder Rückzug.

VITA



Stefan Watzinger,
impact Agentur für
Kommunikation

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.

Foto: impact/Klaus Weddig

Substanz vor Speed – Glaubwürdigkeit statt Clickbait

2026 wird das Jahr der Entzauberung. Die Phase der Dauerbeschallung muss enden. Glaubwürdig wird, wer weniger sendet – und dafür klar und gezielt kommuniziert.

Politik muss wieder führen, statt nur zu reagieren. Die chaotische Krisenkommunikation rund um den Bundeshaushalt, widersprüchliche

Signale in der Migrationspolitik und das taktische Schielen auf Schlagzeilen haben gezeigt: Ohne konsistente Erzählung entsteht kein Vertrauen.

Wirtschaft muss verstehen, dass Haltung kein Kommunikationsformat ist. Glaubwürdigkeit entsteht dort, wo Worte und Handeln übereinstimmen – nicht in Kampagnen, sondern in Konsequenz.

Medien wiederum müssen erkennen, dass Geschwindigkeit und

Klicks keine Qualität ersetzen. Der Druck auf Reichweiten und Reaktionszeiten ließ 2025 kaum Raum für Recherche. Die Logik der Plattformen bestimmte zunehmend die Logik der Berichterstattung.

Das Paradoxon bleibt: Glaubwürdigkeit kostet Tempo – und langsames Tempo bedeutet weniger Klicks. Nie war publizistische Produktivität höher, nie das Vertrauen geringer.



TAKE AWAY

Handlungsempfehlungen für 2026

1. Kommunikation als Führungsaufgabe verankern

Strategische Kommunikation gehört in die Chefetage – mit Budget, Datenzugang und Entscheidungskompetenz.

2. KI-Kompetenz aufbauen und ethisch steuern

Governance, Transparenz und Schulung sind Pflicht. Wer das jetzt versäumt, verliert Kontrolle und Glaubwürdigkeit.

3. Eigene Kanäle stärken

Owned Media sichern Unabhängigkeit, Tiefe und Resonanz – weniger Werbung, mehr Journalismus.

4. Reputation und Resilienz aktiv managen

Monitoring, Szenarien, Stakeholderdialoge – Standard, nicht Sonderfall.

5. Haltung durch Handeln belegen

Purpose, Nachhaltigkeit, Diversität – nur glaubwürdig, wenn überprüfbar.

6. Fehler zulassen, um Vertrauen zu gewinnen

Kommunikation ohne Korrektur ist Propaganda.

Fazit: Kommunikation ist kein Randthema, sondern der Resonanzraum unternehmerischer Wirksamkeit

Kommunikation prägt, wie Unternehmen wahrgenommen werden, wie Führung bewertet und wie Erfolg interpretiert wird. 2026 wird zeigen, welche Organisationen Kommunikation als strategische Funktion verstehen – als Teil des Geschäftsmodells.

Künstliche Intelligenz verschärft diese Verantwortung. Sie macht Kommunikation schneller, präziser und messbarer – aber auch verletzlicher. Wer sie nutzt, muss verantwortungsvoll sein: in der Auswahl der Systeme, in der Transparenz der Prozesse, in der Verantwortung für die Ergebnisse.

Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch Technologie, sondern durch den Umgang mit ihr.

Entscheidend ist, dass Kommunikation geführt wird – nicht von Algorithmen, sondern von Haltung. ■

Kommunikation 2026: Die fünf Kräfte des Wandels

1. Wahrhaftigkeit als Währung

Authentizität ist kein Stilmittel, sondern Voraussetzung. Wer strategisch klug und transparent kommuniziert, gewinnt Glaubwürdigkeit. Wer Komplexität erklärt, statt sie zu verbergen, gewinnt Vertrauen. Unternehmen wie die Otto Group oder Telekom legten offen, wo Nachhaltigkeitsziele oder Digitalstrategien stocken – und wurden gerade dafür ernst genommen. 2026 wird Ehrlichkeit zur ökonomischen Währung: Nicht das glattgebügelte Narrativ zählt, sondern das glaubwürdige.

2. Own your Media

Je unberechenbarer Plattformen werden, desto wichtiger wird die eigene Infrastruktur. Newsletter, Podcasts, Corporate Blogs oder interne Communities sind keine Nebenschauplätze mehr, sondern strategische Vertrauensräume.

Unternehmen wie Continental oder Bosch investieren gezielt in eigene Content-Hubs und Mitarbeiterplattformen, um Themen selbst zu steuern und Dialoge zu ermöglichen – unabhängig von Algorithmus oder Plattformlogik. 2026 entscheidet sich, wer die Kontrolle über seine Kommunikationsräume behält – und wer sie weiterhin aus der Hand gibt.

3. KI als Tool, Verstärker und Risiko zugleich

Künstliche Intelligenz revolutioniert Kommunikation – Algorithmen schreiben, formulieren, bebildern und bewerten.

Der Deutsche Rat für Public Relations (DRPR) musste 2025 mehrfach eingreifen: mit einer Mahnung gegen tasy.ai, ein Start-up, das täuschend echte KI-Influencer für die Unternehmenskommunikation generiert – ohne Hinweis auf deren künstliche Identität. Und mit einer Rüge gegen die AfD Göppingen, die KI-generierte Inhalte nutzte, um vermeintlich authentische Wählerstimmen zu inszenieren.

Beide Fälle markieren eine klare Grenze: Wo Technologie zur Täuschung wird, endet professionelle Kommunikation. Wer KI nutzt, trägt Verantwortung – für Kennzeichnung, Transparenz und Haltung. 2026 wird zeigen, ob die Branche diese Verantwortung annimmt oder die Abkürzung sucht.

4. Datenkompetenz als Führungsdisziplin

Kommunikation kann heute mehr messen als je zuvor – und wird daran gemessen. Reichweite, Wahrnehmung, Engagement, Vertrauen: Wirkung ist quantifizierbar geworden. Das verändert die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen. Sie müssen Kennzahlen interpretieren, Trends lesen und Korrelationen verstehen.

Die Zeit des Bauchgefühls ist vorbei. Entscheidungen über Themen, Kanäle und Formate brauchen Datenkompetenz auf Leitungsebene. Wer belegen kann, was Kommunikation leistet, verschafft ihr Gewicht in der Unternehmenssteuerung. Wer das nicht kann, verliert.

5. Resilienz schlägt Perfektion

Krisenkommunikation ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern Alltag. Lieferketten, Cyberangriffe, Shitstorms oder politische Kontroversen – kaum ein Unternehmen bleibt davon unberührt. 2025 zeigte, dass es nicht um Fehlerfreiheit geht, sondern um Reaktionsfähigkeit.

Entscheidend ist, ob Kommunikationsstrukturen vorbereitet sind: klare Zuständigkeiten, trainierte Teams, funktionierende Kanäle, realistische Szenarien. Perfektion ist kein Ziel mehr, sondern eine Illusion. Erfolgreich ist, wer konsistent reagiert, Haltung bewahrt und schnell Orientierung gibt – auch dann, wenn nicht alle Antworten feststehen.



100 Jahre Leica

Strategische Kommunikationssteuerung eines globalen Markenjubiläums

Von JOHANNES WINTER



Der Anfang einer Bewegung: Die Leica I von 1925, die erste kommerziell erfolgreiche Kleinbildkamera der Welt.

Quelle: Leica Camera AG

Als die Leica I im Frühjahr 1925 auf der Leipziger Messe vorgestellt wurde, ahnte wohl niemand, dass sie die Fotografie revolutionieren würde. Die erste erfolgreiche Kleinbildkamera ermöglichte Fotoreportagen und Streetfotografie und veränderte so nachhaltig die Art, wie wir die Welt sehen. Erstmals konnte dank des kompakten, handlichen Kameraformats die Realität unmittelbar und spontan aufgenommen werden. 100 Jahre nach der Markteinführung begeht die Leica Camera AG diesen Jahrhundertmoment mit weltweiten Feierlichkeiten. Firmen-

intern heißt das Projekt *Century*, dessen kommunikative Verantwortung und Steuerung im Bereich Global Corporate Communications liegt.

Die kommunikative Herausforderung

Am Anfang stand die Frage: Was genau feiern wir, und mit welchem Ziel? Denn der Prototyp von 1914, die Ur-Leica, wurde bereits 2014 mit der renommierten Ausstellung „Augen auf! 100 Jahre Leica Fotografie“ gewürdigt. Nun galt es, das

Jubiläum der Markteinführung der Leica I als erster kommerziell erfolgreicher Kleinbildkamera der Welt im Jahr 1925 zu feiern. Dieses Spannungsfeld erforderte eine klare Definition: *Century* bezieht sich auf die Vorstellung der Kamera in der Öffentlichkeit und die kontinuierliche Kameraproduktion in den folgenden 100 Jahren. Durch diese Abgrenzung zu den Aktivitäten im Jahr 2014 sollte die Traditionsmarke durch die Feierlichkeiten in über 40 Märkten konsistent als innovativ und zukunftsgerichtet positioniert werden. Die regionale Verwurzelung und die Berücksich-



Century-Feier in Shanghai: Die Metropole wurde zum Hotspot der Fotografie-Community

Quelle: Leica Camera AG

tigung kultureller Unterschiede in den einzelnen Märkten stellen für das Unternehmen eine große Stärke dar. Um diese Stärke zu nutzen und gleichzeitig das Ziel einer starken Wirkung zu erreichen, galt von Beginn an: globale Konsistenz bei lokaler Relevanz.

Strategie und Struktur

Ein integrierter Kommunikationsplan wurde im Sommer 2024 verabschiedet, der Kommunikationsziele, Kernbotschaften, Maßnahmen, Qualitätskontrolle und Zielerreichung beinhaltet. Zur Umsetzung wurden klare Prozesse, geeignete Tools und messbare KPIs definiert. Zwei Ziele sollten zur Wahrnehmungs- und Reputationssteigerung von Leica dienen:

- 1. Innovation und Tradition:** Positionierung der Leica Camera AG als innovationsorientiertes Traditionsunternehmen
- 2. Kultur der Leica Fotografie:** Herausstellung der Marke Leica, ihrer Faszination und Bedeutung für die Welt der Fotografie und darüber hinaus

Der Bereich Global Corporate Communications entwickelte dafür eine Meetingstrategie, die sich über das Jahr hinweg zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor von *Century* erwies: Startpunkt war ein globales Kick-off-Meeting mit rund 70 Kommunikationsfachleuten in der Unternehmenszentrale in Wetzlar. In regelmäßigen virtuellen Folgeterminen mit einem Kernteam aus rund 40 Marketing- und PR-Ver-

VITA



Johannes Winter,
Leica Camera

Johannes Winter leitet seit Januar 2024 die weltweite Unternehmenskommunikation der Leica Camera AG. Vor seinem Wechsel zu Leica war Johannes Winter rund 15 Jahre als Director Communications und Director Public Affairs bei dem Ferienflieger Condor tätig. Die Fluggesellschaft ist in dieser Zeit zur beliebtesten Airline in Deutschland aufgestiegen und hat zahlreiche Krisen erfolgreich gemeistert. Davor verantwortete er die Unternehmenskommunikation und Politik bei dem Internet- und Medienanbieter AOL Deutschland. Johannes Winter ist Volljurist und hat seine Berufskarriere als Pressesprecher im Europäischen Parlament begonnen.



Einblicke aus der Praxis: Starfotograf Joel Meyerowitz bei einer der Century-Ausstellungseröffnungen mit Hunderten internationalen Gästen.

Quelle: Leica Camera AG

antwortlichen etablierte sich anschließend ein kontinuierlicher internationaler Austausch, der eine konsistente globale Kommunikation gewährleistete.

Strategische Kommunikationsplanung des Jubiläums

Kontinuierliche Sichtbarkeit
Über 30 Pressemitteilungen und Hintergrundtexte erzeugten ein kontinuierliches Grundrauschen – von der Jubiläumsankündigung über Ausstellungseröffnungen und Versteigerungsrekorde bis zur Vorstellung exklusiver Jubiläums-

produkte. Allein in Deutschland erschienen bisher über 800 Veröffentlichungen zu dem Jubiläum in allen Mediengattungen mit einer Reichweite von über 180 Millionen Kontakten. Eine Verlängerung der Botschaften über die Leica Social-Media-Kanäle sowie Kundennewsletter sorgte für zusätzliche Reichweite bei den vorher definierten Zielgruppen.

Menschen erzählen Geschichten
Ein klar definiertes, globales Sprecherportfolio sorgt für Authentizität. Aus der Eigentümerfamilie, dem Vorstand, aus Kunst und Produktentwicklung wurden Persönlichkeiten ausgewählt, die im Hinblick auf

die Ziele überzeugend über die Geschichte, die Strategie, die Produkte sowie die Marke Leica sprechen können. Dazu kamen Interviews mit internationalen Starfotografinnen und -fotografen wie Franziska Stünkel, Joel Meyerowitz oder Steve McCurry. Durch präzise Vorbereitung der über 100 Interviews mit Leitfäden und Vorgesprächen konnten die Botschaften mit hoher Glaubwürdigkeit vermittelt werden.

Global einheitliche Materialien – regional angepasste Nutzung
Das Ziel von Leica ist, dass die Marke global einheitlich wahrgenommen und mit den gleichen Werten verbunden wird. Über Global Cor-



Innovation und Tradition vereint: Die moderne Leica M11 Milan Edition – Teil der exklusiven Century-Jubiläumsprodukte.



Spektakuläre Inszenierung in Dubai: Der Burj Khalifa wurde zum 100. Jubiläum der Leica I zur Projektionsfläche



Leidenschaftlicher Sammler: Schauspieler Jason Momoa mit historischen Leica Kameras bei der Century-Veranstaltung in New York.

porate Communications erhielten die Landesgesellschaften dafür umfangreiche Kommunikationsmaterialien, die über das Jahr angepasst und ergänzt wurden. Dazu gehören unter anderem ein Unternehmensprofil, ein Auszug aus der Geschichte, die wesentlichen Meilensteine und abgestimmte Storylines, Visuals und Redetemplates. Beim Einsatz in den Märkten wurden diese entsprechend den lokalen Bedürfnissen angepasst.

Messbare Wirkung – regelmäßige Überprüfung

Die Medienverantwortlichen in den Märkten verpflichteten sich auf qualitative und quantitative Ziele (Veröffentlichungen in Leitmedien / Reichweiten). Im Rahmen von regelmäßigen Meetings mit dem Leitungsteam und Reportings wurde die Zielerreichung im Projektverlauf überprüft – gegebenenfalls fand eine Justierung der Strategie statt. Die KPIs wurden mit einer kumulierten internationalen Reichweite im zweistelligen Milliardenbereich vorzeitig erreicht.

Interne Kommunikation als Fundament – Mitarbeitende als Begleiter

Die interne Kommunikation wurde zum verbindenden Element des globalen Projekts Century. Leica lebt von der Leidenschaft und Präzision seiner Mitarbeitenden. Ein interner Blog begleitete das Jubiläum das ganze Jahr mit Geschichten, Erfolgen und Portraits. Zwei Drittel der Belegschaft nutzten den Blog, der mit KI-Unterstützung in allen Landessprachen angezeigt wird. Mitarbeitende wurden so zu Markenbotschafterinnen und -botschaftern.

TAKE AWAY

Global, emotional, integriert: 5 Learnings vom Leica Jubiläum

1. Klarheit und Fokussierung:

Wenige, eindeutige Botschaften sind leichter zu steuern und wirken stärker als ein komplexes Themenfeld.

2. Struktur schlägt Spontantität:

Frühe Abstimmung von Kernbotschaften, Q&As und Briefings spart Zeit und erhöht Qualität.

3. Kommunikation ist People Business:

Regelmäßiger Austausch schafft Vertrauen und steigert Motivation – intern wie extern.

4. Global denken, lokal fühlen:

Einheitliche Markenführung gelingt, wenn sie Raum für kulturelle Übersetzung lässt.

5. Zusammenwachsen im Team:

Ein gemeinsames Ziel über Kontinente hinweg verbindet Teams und stärkt die Marke nachhaltig.



Globale Aktivierung – Emotion trifft Marke

Das Projekt Century war mehr als ein Jubiläum, es war ein Meilenstein für die Leica Camera AG. Es war eine Inszenierung der Markenidentität. Weltweit fanden zwölf Ausstellungen im globalen Netzwerk der Leica Galerien und sechs zentrale Veranstaltungen statt – von Dubai, über Mailand, New York, Wetzlar und Shanghai bis Tokio. Höhepunkte waren die Projektion des Jubiläumslogos auf dem Burj Khalifa in Dubai oder auf dem Sinar Mas Plaza in Shanghai, ein Konzert mit Jason Momoa in New York oder die Jubiläumswoche am Unternehmensstandort im Leitz-Park in Wetzlar mit über 800 internationa-

len Gästen. Hier wurden limitierte Sondereditionen vorgestellt. Höhepunkt ist ein Set einer Leica M11 D 100 Years of Leica mit zwei Objektiven. Die Auktion einer historischen Leica O-Serie für 7,2 Millionen Euro und die begleitende Berichterstattung in Wirtschafts-, Kultur- und Fotomedien führten zu einer erheblichen Steigerung der globalen Medienreichweite und Reputation. Die Verbindung von Markenstärke, kulturellem Erbe und globaler Kommunikationsarchitektur zeigt, wie die Kommunikation einer Community-Marke im 21. Jahrhundert funktionieren kann: klar, relevant, lokal und konsistent über alle Berührungspunkte der Marke. ■



Globale Feier, lokale Perspektive: Die Leica Stores weltweit feiern das Century mit Ausstellungen, Events und exklusiven Releases. Hier in Los Angeles, USA.

Quelle: Leica Camera AG



Zum Weiterlesen

100 Stories, Leica Camera AG, LFI | Leica Fotografie International

Irgendwie ändern sich manche Dinge in der Kommunikation nie.

Es kommt auf die Menschen an.

Auch in Zeiten von KI.

 Finanzgruppe

..Deka

BACK TO BASICS?!

Effizienz? Check. Skalierung? Check. Wirkung? Naja. 2025 hat gezeigt: Wer nur auf Speed und Scale setzt, verliert die Verbindung zu dem, was Kommunikation ausmacht. Wir haben acht Kommunikations- und Marketingprofis nach ihrem persönlichen Jahresrückblick und -ausblick gefragt. Die Gemeinsamkeit? Es zählt nicht Reichweite, sondern Relevanz. Nicht Hype, sondern Haltung. Nicht Masse, sondern Menschen.

MAIKA-ALEXANDER STANGENBERG

Chief Marketing Officer, adesso



Der Hype um Gen AI hat zu mehr Effizienz geführt, aber auch zu Austauschbarkeit und Verlust an Originalität. **Die eigentliche Luftblase ist die Erwartung, dass skalierte Content-Produktion allein Differenzierung schafft.** Unterschätzt werden konsistente Markenführung und glaubwürdige Stimmen. Automatisierte Prozesse sorgen zwar für mehr Inhalte, aber Menschen – Expert*innen, Mitarbeitende, Referenzgeber – geben ihnen Glaubwürdigkeit und Bedeutung. Zugleich ermöglicht KI Personalisierung in einer Qualität und Geschwindigkeit, die bisher nicht machbar war: Werthaltiger, individuell relevanter Content verbunden mit klarer Markenpositionierung wird noch stärker ins Zentrum der Kommunikation rücken.

KATJA BERGHOFF

Managing Director, Ogilvy



Wie wahrscheinlich viele meiner Branchen-Kolleg:innen treibt mich die KI-Entwicklung um. Nicht nur, weil sie unplanbar erscheint und exponentiell wächst, sondern weil sie uns eine besondere Verantwortung überträgt: **Wir müssen sicherstellen, dass unsere Arbeit so professionell, qualitativ hochwertig, gut recherchiert, neutral und ethisch vertretbar ist, dass sie als Quelle für die von KI generierten Antworten dienen kann.**

Diese Vorgaben galten schon immer für gute und relevante PR-Arbeit, doch im wachsenden Grundrauschen aus Deepfakes und Fake News gewinnt der Qualitätsanspruch neue Dringlichkeit. Entscheidend ist, diese Standards konsequent und transparent einzuhalten, um dauerhaft Orientierung durch Kommunikation zu schaffen.



KATRIN SULZMANN

Senior Vice President
Group Communications, Heraeus

2025 hat gezeigt, dass integrierte Kommunikation unverzichtbar ist: In großen Organisationen müssen die Schnittstellen zwischen Pressearbeit, Marketing, Public Affairs und interner Kommunikation klar definiert, die Zusammenarbeit gestärkt und Botschaften abgestimmt werden. Nur so erhalten Stakeholder konsistente und glaubwürdige Aussagen. Das stärkt die Reputation und sichert Handlungsfähigkeit unter Druck. **Zugleich wurde der Umgang mit geopolitischen Krisen zur Schlüsselaufgabe – mit vorausschauendem Issues-Management und global abgestimmten Botschaften, die Vertrauen schaffen.** 2026 dürfte KI zum Standard werden: Sie kann Routinen entlasten, Monitoring vertiefen und Inhalte zielgenau ausspielen. Voraussetzung ist verantwortungsvoller Einsatz mit klaren Standards für Qualität und Ethik. Dann entsteht Raum für strategische Beratung, Orientierung und echten Dialog.



NADINE BARTENSCHLAGER & CATHERINE NIEBUHR,

Co-Chief Marketing Officers,
NIVEA Deutschland/Schweiz

Gutes Marketing bedeutete 2025 für uns echte Relevanz und konsequente Verbraucherorientierung. Wirksame Kommunikation entstand dort, wo wir nicht lauter, sondern relevanter wurden. Ein Beispiel dafür ist unser NIVEA SUN Sonnenspender, der UV-Schutz niedrigschwellig zugänglich macht und damit ein reales Alltagsproblem löst. **2025 zeigte: Markenstärke wächst, wenn wir Kompetenz, Nähe und Purpose verbinden.** Weniger Inszenierung, mehr echter Nutzen – das hat für uns den Unterschied gemacht.



NILS GIESE

Chief Executive Officer,
Edelman Germany

Die größte Herausforderung 2026 ist nicht Technologie, sondern Vertrauen in Transformation. Polarisierung und Misstrauen gefährden Wandel – ohne Vertrauen kippt jede Veränderung in Widerstand. Deshalb müssen wir Vertrauen ins Transformationsnarrativ einweben: klare Erwartungen, messbare Vertrauensstreiber, Red Lines bei Transparenz. Entscheidend sind KPIs, die Verhalten statt Reichweite messen. „Mein Arbeitgeber“ bleibt laut dem Trust Barometer die vertrauensstärkste Institution – interne Kommunikation wird so zum Turbolader jeder Transformation.

Wer Wandel will, braucht Kommunikation mehr denn je. Sie ist kein Soft Skill, sondern Leadership Skill. Kommunikation muss als „Trust & Change Engine“ geführt werden – nicht als Berichtswesen. Sie verkauft nicht die Agenda, sie ist Teil der Agenda. Vertrauen ist ein ökonomischer Werttreiber: Wer Reputation, Beziehungen und Handeln als Einheit versteht, kann Wandel steuern. Vertrauen ist harte Währung – wer das erkennt, lässt Kommunikation mitentscheiden.



LARA BUSCH

Agenturinhaberin,
Buschkommunikation und CMCO,
Superpeers

2026 wird Kommunikation noch stärker zur strategischen Führungsaufgabe. Um am Entscheidertisch zu sitzen, muss sie einen echten Wert schaffen und nicht nur Storys liefern. Dafür braucht es Mut zur Strategie, datenbasiertes Denken und die vorausschauende Fähigkeit, Orientierung zu geben, wenn andere noch auf Sicht fahren.

Die größte Herausforderung für 2026 sehe ich darin, Relevanz nicht über Reichweite zu definieren, sondern über Vertrauen und Beziehungsqualität. Mein Plan: Das R in PR mehr stärken, indem wir Kommunikation als Beziehungsmanagement verstehen: relational, dialogisch, mit Haltung und strategischer Klarheit. Wir müssen in Zukunft mehr über Beziehungen, Wirkung und Vertrauen reden und weniger über Tools, Trends und Taktiken.



INES JUÉN

Group Director Unternehmenskommunikation,
REWE Group

2026 wird die größte Herausforderung sein, kommunikativ glaubwürdig zu bleiben, während KI-getriebene Informationsfluten und sinkende Aufmerksamkeitsspannen den Dialog erschweren.

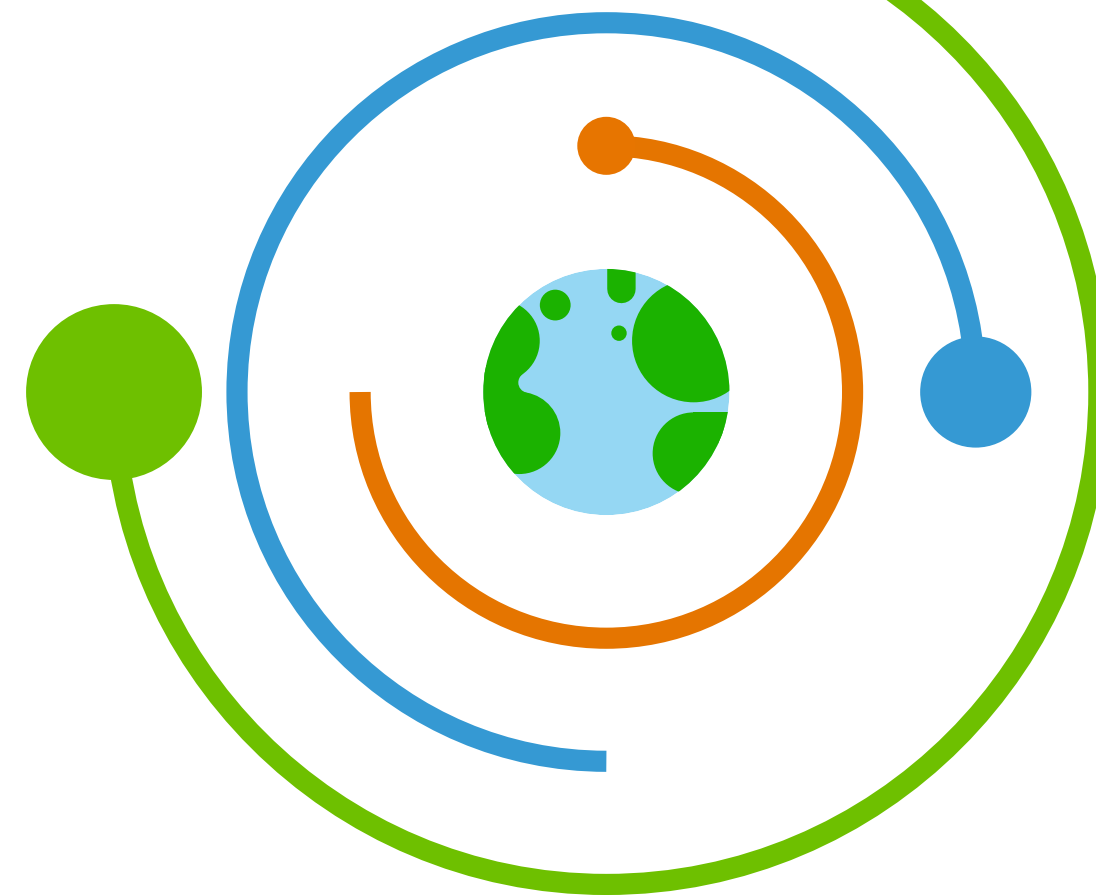
Mein Plan: radikale Transparenz, klare Faktenorientierung und noch interaktiverer Dialog mit Stakeholdern und Mitarbeitenden. Relevanz entsteht durch Haltung – und durch die Fähigkeit, komplexe Themen verständlich und menschlich zu vermitteln. Gleichzeitig müssen wir Tempo und Tonalität flexibel anpassen und unsere Botschaften präziser personalisieren, um in einem zunehmend fragmentierten Umfeld konsistent präsent zu bleiben.



KRISTIAN MEINKEN

Chief Executive Officer,
pilot

Zwei große Themen werden auch 2026 die Gespräche bestimmen: die fragmentierte Medienlandschaft und die Transformation von Markt und Unternehmen durch KI. Beide werden uns alle massiv fordern – auch als Marktgemeinschaft. Insofern sollten wir über echte Lösungen sprechen. Lösungen, mit denen wir den Markt nicht nur stabil für die Zukunft aufstellen, sondern richtig voranbringen. Wir sollten offen darüber sprechen, was funktioniert und was eben nicht. Wir sollten gegenseitig mehr voneinander erwarten, jeweils mehr einbringen im besten Sinne einer positiven Entwicklung. Und das alles bitte einander zugewandt, gemeinschaftlich, kollaborativ und eben zukunftsorientiert. Ich freue mich auf diese Gespräche.



Why we launched
our satellite,
by the numbers:

- Real-time space-enabled insights
- Extraterrestrial cyber protection
- New solutions unearthed

Deloitte.

Together makes progress

deloitte.com/togethermakesprogress

„Eine erfolgreiche *Integration* braucht Zeit“

Wenn zwei Börsenschwergewichte fusionieren, steht die Kommunikation vor einer Mammutaufgabe: Dr. Axel Lüdeke, Leiter Konzernkommunikation bei Schaeffler, orchestrierte den Dialog mit internen und externen Stakeholdern in der 3,8 Milliarden Euro schweren Übernahme von Vitesco Technologies. Der Kommunikationschef erklärt, wie aus zwei unterschiedlichen Unternehmenskulturen ein gemeinsames „Stronger Together“-Narrativ entstand, warum integrierte Messung unverzichtbar ist und wie sich Schaeffler heute als „Motion Technology Company“ positioniert.

Dr. Axel Lüdeke ist seit Mai 2021 Leiter Konzernkommunikation und Public Affairs bei der Schaeffler AG in Herzogenaurach. Lüdeke kam im April 2018 zu Schaeffler als Leiter der Wirtschafts- und Finanzkommunikation. Zuvor war er in verschiedenen Führungspositionen in der Kommunikation bei der Deutschen Bank tätig und verantwortete Kommunikation und Marketing bei J.P. Morgan für Nord- und Zentraleuropa. Der promovierte Kommunikationsexperte führte maßgeblich die Kommunikation zum Vitesco-Zusammenschluss und gewann dafür 2025 den Integrated Communication Award.

Herr Dr. Lüdeke, Sie haben den Integrated Communication Award 2025 für Ihre Kommunikation zum Vitesco-Zusammenschluss gewonnen. Was hat Sie an diesem Merger-Projekt kommunikativ am meisten gefordert?

Axel Lüdeke: Ein M&A-Projekt lässt sich aus der Sicht des übernehmenden Unternehmens grob in vier Kommunikationsphasen unterteilen. Bei zwei börsennotierten Unternehmen gilt es in der ersten Phase, die Kommunikation sehr gut vorzubereiten, alle rechtlichen Vorgaben zu beachten und so lange wie möglich unbemerkt zu bleiben, was mit jedem Tag schwieriger wird, je größer der Kreis der Beteiligten wird. Das war schon herausfordernd, ist uns aber, denke ich, sehr gut gelungen. Wenn die Karten auf dem Tisch liegen und die Übernahmeabsicht bekannt ist, beginnt dann die zweite Phase. Der Übernehmer versucht, möglichst viele Stakeholder auf beiden Seiten von der Offerte zu überzeugen, und nutzt hierfür vor allem auch eine intensive Medienarbeit. Die Interessenlage des anderen Unternehmens ist natürlich nicht deckungsgleich, sodass es gilt, sich inhaltlich anzunähern, was ebenfalls anspruchsvoll ist. Wenn dann Einigkeit über den Zusammenschluss erzielt wurde, beginnt mit der Unterzeichnung des sogenannten Business Combination Agreements der dritte Abschnitt. Jetzt können sich auch die Kommunikationsteams beider Seiten aufeinander zubewegen und die Arbeit stärker verzahnen. Hierbei muss parallel auch schon über die künftige Teamaufstellung nachgedacht werden. Die letzte Phase beginnt dann mit der formellen Verschmelzung. In der hierdurch eingeleiteten Post-Merger-Phase beginnt dann die eigentliche Integrationsarbeit, bei der vor allem der internen Kommunikation große Bedeutung zukommt. Dieser Prozess ist sehr anspruchsvoll. Eine erfolgreiche Integration braucht Zeit. Wir wollen die Integration von Vitesco Ende 2027 abschließen.

„Stronger Together“ war das zentrale Narrativ. Welche Überlegungen zur Zielgruppenwirkung flossen in diese Wahl ein?

Axel Lüdeke: Das Motto „Stronger Together“ fußt auf der Erkenntnis, dass beide Unternehmen in sehr hohem Maße komplementär in ihrem Produktangebot sind, was ganz besonders für die E-Mobilität gilt, wo sich Schaeffler mit seinem Know-how im Bereich der Mechanik und Vitesco mit seiner starken Aufstellung in der Leistungselektronik hervorragend ergänzen. Diese Überzeugung hat sich auf beiden Seiten schnell verfestigt. Und auch bei den Medien und Analysten wurde das Narrativ frühzeitig nachvollzogen, was natürlich für einen solchen Übernahmeprozess sehr hilfreich ist.

Schaeffler-Kultur trifft Vitesco-Kultur. Wo haben Sie die größten Unterschiede gespürt?

Axel Lüdeke: Man muss sicher konzedieren, dass es bei Vitesco nach dem Spin-off von Continental ein ganz besonderes Selbstbewusstsein und einen starken gemeinsamen Spirit gab. Man verstand sich als Start-up, das sich von einem größeren Konglomerat freischwimmen wollte und das mit erkennbarem Spaß und Erfolg unterwegs war. **Der Markenauftritt war sehr selbstbewusst, und es gab eine klare inhaltliche Positionierung. Das formt natürlich eine starke Kultur.** Daher war anfangs bestimmt nicht jeder von der Offerte von Schaeffler begeistert. Zugleich war aber die Logik des Zusammenschlusses eine sehr starke, und die Akzeptanz nahm auch deshalb schnell zu, weil ein Familienunternehmen langfristig denkt und somit Stabilität bietet. Dies hat nicht zuletzt auch der frühe öffentliche Zuspruch der Arbeitnehmerseite gezeigt. Zudem haben Innovationskraft, Pioniergeist und Technologiefokus auf beiden Seiten von jeher stark die Kulturen bestimmt.

Welche Formate haben sich als besonders erfolgreich erwiesen, um die unterschiedlichen Kulturen zusammenzubringen?

Axel Lüdeke: Schaeffler hatte in der internen Kommunikation aus dem Newsroom heraus schon vor dem Zusammenschluss eine sehr breit aufgestellte interne Kommunikationslandschaft, die eigentlich alles bot: Von Digital – wie Videos, Podcasts, Intranet, Online-Magazin, interne Social-Media-Kanäle – bis hin zu Print – das gedruckte Mitarbeitermagazin und Werkswandzeitungen – oder dialogischen Formate wie virtuellen oder hybriden

Townhalls. Damit ist es uns gelungen, unsere Mitarbeitenden, und ganz gleich ob sie am Schreibtisch oder in der Produktion arbeiten, und unabhängig davon, welche technische Infrastruktur sie nutzen, zu erreichen. Wir haben aber die bestehenden Kanäle nochmals stärker auf die gelebte Vitesco-Kommunikations-Kultur ausgelegt – und wir haben natürlich auch von Vitesco gelernt. So haben wir vor Kurzem unsere erste Global Schaeffler Townhall durchgeführt, bei der über einhunderttausend Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit hatten, sich einzuwählen. Dabei handelt es sich um ein interaktives Format, das simultan in mehr als zehn Sprachen übersetzt wird und Fragen direkt an den Vorstand möglich macht. Die Resonanz war phänomenal. So etwas bringt die Kulturen gut zusammen und schafft Transparenz und ein gemeinsames Verständnis.

Sie haben bereits vor der Fusion einen gemeinsamen Newsroom etabliert. Wie haben Sie diesen mit zwei Teams aufgebaut?

Axel Lüdeke: Auch hier konnten wir auf den bestehenden Prinzipien und Grundlagen des Schaeffler-Newsrooms aufbauen. Der ist etabliert, sehr effizient und in der Lage, unsere weltweite Kommunikation wie aus einem Leitstand heraus optimal zu koordinieren und zu steuern. Was nicht immer einfach ist, bei vier Sparten, vier Regionen und mehreren Zentralfunktionen mit berechtigten eigenen Kommunikationsbedürfnissen. Mit unserem Business-Partner-Modell wird jedes Vorstandsressort und zentrale Themengebiet durch ein eigenes Kommunikationsteam betreut und ein Großteil der Themen sehr stark an den Stakeholder-Interessen orientiert umgesetzt.

Auf dieser bestehenden Basis haben wir bereits frühzeitig angefangen, die neuen Kolleginnen und Kollegen in unsere Abläufe einzubinden. Streng betrachtet, gab es ja noch zwei Kommunikationsabteilungen, die wir aber gut über den Newsroom und die Business Partner aussteuern konnten. **Die Herausforderung war also weniger eine neu zu findende Arbeitsweise, sondern bestand darin, die neuen Kolleginnen und Kollegen auch emotional abzuholen und von den Vorteilen unserer Arbeitsweise zu überzeugen.** Ein integrierter Newsroom war für einige Neuland. Ich bin aber überzeugt, dass unser Modell, die gelebte Transparenz, die Klarheit und die Art und Weise, wie wir im Newsroom Entscheidungen treffen, recht schnell alle Beteiligten überzeugt hat.



Schaeffler als Gewinner des diesjährigen Integrated Communication Awards in der Kategorie „Integrierte Unternehmenskommunikation“: Laudator Florian Dötterl, Geschäftsführer des F.A.Z. Instituts Gregor Vischer, Axel Lüdecke und Moderatorin Daniela Bublit (v.l.n.r.) beim Deutschen Marken Summit 2025.

Integriert zu kommunizieren, ist das eine, integriert zu messen das andere. Wie haben Sie eine integrierte Erfolgsmessung realisiert?

Axel Lüdeke: Integrierte Kommunikation ist wichtig, aber ohne integrierte Messung und Analyse bleibt sie unvollständig. Deshalb arbeitet unser Integrationsteam in einem klar strukturierten Set-up mit vier eng verzahnten Workstreams für die Kommunikation. Diese integrierte Arbeitsweise bildet die Grundlage dafür, die Wirkung von Kommunikation wirklich ganzheitlich zu verstehen und zu steuern.

Wir messen entlang unseres gemeinsamen globalen Kommunikationsplans und betrachten nicht nur einzelne Maßnahmen, sondern die Gesamtwirkung über alle Formate hinweg. Dabei nutzen wir zweimonatliche Pulse Checks, die ein präzises Bild von Verständnis und Stimmung liefern. Auch unsere interaktiven Integration-Townhalls spielen eine wichtige Rolle, denn wir analysieren Teilnahme, Feedback und Themenresonanz systema-

tisch. Über unsere Business Partner mit ihren Teams und den Newsroom stellen wir eine kontinuierliche interne Berichterstattung über Herausforderungen und Erfolge der Integration sicher.

Alle Ergebnisse werden zusammengeführt und mit unseren strategischen Zielen abgeglichen. So entsteht ein durchgängiger, integrierter Blick auf Wirksamkeit und Verbesserungspotentiale unserer Kommunikation.

Die Positionierung von Schaeffler hat sich mit dem Zusammenschluss geändert: vom Automotive-Zulieferer zur „Motion Technology Company“ – was bedeutet das konkret für Ihre tägliche Kommunikationsarbeit?

Axel Lüdeke: Wir heben gerne hervor, dass Schaeffler mehr kann als Auto. Das Unternehmen wird im kommenden Jahr 80 Jahre und hat in dieser Zeit tiefe Technologieexpertise im Industriegeschäft aufgebaut, was ur-



TAKE AWAY

„Schaeffler kann mehr als Auto“

Der Deal:

Im September 2023 kündigte Schaeffler die Übernahme von Vitesco Technologies für 1,5 Milliarden Euro an. Der Zusammenschluss wurde im Oktober 2024 abgeschlossen und stärkt Schaefflers Position als „Motion Technology Company“ – auch über das Autogeschäft hinaus.

Die kommunikative Herausforderung:

Zwei börsennotierte Unternehmen mit völlig unterschiedlichen Kulturen – Schaefflers etablierte Familienunternehmen-Tradition traf auf Vitescos selbstbewussten Start-up-Spirit. Axel Lüdeke und sein Team führten kommunikativ durch die Transformation – integriert und strategisch fundiert.

Die Erfolgsfaktoren:

- **4-Phasen-Modell:** M&A-Kommunikation strukturiert in Vorbereitung, Überzeugungsarbeit, Integration und Post-Merger-Phase denken
- **Frühzeitige Newsroom-Integration:** Bereits vor dem formellen Abschluss beide Kommunikationsteams über einen gemeinsamen Newsroom koordinieren
- **Starkes Narrativ entwickeln:** „Stronger Together“ funktionierte, weil die Komplementarität der Unternehmen glaubwürdig war
- **Transparenz als Erfolgsfaktor:** Hohe Transparenz mobilisiert interne Unterstützung und schafft Vertrauen bei allen Stakeholdern
- **Integrierte Messung:** Pulse Checks, Townhall-Analysen und kontinuierliches Feedback über alle Formate hinweg kombinieren
- **Kulturelle Sensibilität:** Vitesco’s Start-up-Mentalität respektieren und in die etablierte Schaeffler-Struktur integrieren
- **Langfristige Perspektive:** Bei komplexen Transformationen transparent über Meilensteine kommunizieren

sprünglich auf das Kernprodukt von Schaeffler zurückgeht: Lager. Nicht zuletzt mit der Übernahme von Vitesco haben wir uns auch in Technologiebereichen verstärkt, die auch außerhalb des Autogeschäfts großes Potential haben, wie zum Beispiel Aktuatorik, Sensorik und Leistungselektronik. Als Motion Technology Company fokussieren wir uns auf unsere acht Produktgruppen, deren gemeinsame Klammer das Thema Bewegung ist, und richten unsere Kommunikation stärker hierauf aus. Wir wollen also weiterhin aktiv die Autothemen inhaltlich besetzen und unsere technologischen Fähigkeiten und Innovationen zeigen, positionieren uns darüber hinaus aber auch in neuen Feldern wie zum Beispiel bei humanoiden Robotern und im Bereich Verteidigung. Diese besondere Ausrichtung von Schaeffler trifft extern und intern auf großes Interesse und bietet gerade der Kommunikation viel kreatives Gestaltungspotential.

Mit Vitesco sind Sie jetzt in der E-Mobility viel breiter aufgestellt. Welche neuen Kommunikationsthemen begeistern Sie am meisten?

Axel Lüdeke: Mich begeistert, dass wir E-Mobilität nun aus einer integrierten Systemperspektive erzählen können – von Mechanik über Leistungselektronik bis hin zu Software und Thermomanagement. Diese Breite führt zu mehr Kundennutzen und gesellschaftlichem Mehrwert, durch mehr Reichweite, höhere Effizienz und letztendlich nachhaltigere Mobilität. Die komplementäre Stärke von Schaeffler und Vitesco füllt unser Narrativ „Stronger Together“ mit Leben und stützt unsere Positionierung als Motion Technology Company.

Der Break-even der E-Mobility-Sparte ist erst für 2028 geplant – welche Kommunikationsstrategie hilft dabei, eine längere Investment-Story überzeugend zu erzählen?

Axel Lüdeke: Eine langfristige Kapitalmarktstory überzeugt, wenn sie klar, konsistent und nachvollziehbar ist. Unser Vorstand und unser IR-Team haben während unseres Kapitalmarkttags dieses Jahres unsere Equity Story mit unseren Zielen vorgestellt und seitdem viel positives Feedback erhalten. Eines unserer wichtigsten Ziele ist, in der E-Mobilität profitabel zu wirtschaften, und dafür haben wir uns ein realistisches Ziel gesetzt. Nun machen wir den „Break-even 2028“ zu einer transparenten Reise mit messbaren Meilensteinen und regelmäßigen Fortschrittsberichten. Unser Narrativ „Stronger Together“ zeigt externen und internen Ziel-

gruppen, wie kombinierte Systemkompetenz, Skalierung und Effizienz Schritt für Schritt zur Profitabilität führen.

Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld erwähnte in einem Interview mit der Börsen-Zeitung Defence als mögliches Geschäftsfeld. Wie erklären Sie das intern Mitarbeitern, die sich als Mobilitäts-Company verstehen?

Axel Lüdeke: Wichtig ist zunächst, klarzumachen, dass ein Engagement im Bereich Rüstung keine Abkehr von unserem Kerngeschäft bedeutet. Im Gegenteil, es bieten sich neue zusätzliche Chancen. Wir können unser Potential als Motion Technology Company in ein weiteres Geschäftsfeld einbringen. In der aktuellen geopolitischen Lage wird allen bewusst, dass Sicherheit eine unverzichtbare und grundlegende Voraussetzung für alles andere ist, und gerade Europa muss seine Verteidigungsfähigkeit stärken. Schaeffler kann hier einen wertvollen Beitrag leisten.

Ein Jahr nach dem Merger: Wo liegen aktuell die größten Herausforderungen, die Ihr Team im nächsten Jahr beschäftigen werden?

Axel Lüdeke: Wie schon zuvor gesagt, ist die Integration noch nicht abgeschlossen. Daher wird die begleitende Kommunikation auch im kommenden Jahr eine wesentliche Rolle einnehmen. Dabei sind wir mittlerweile, denke ich, als Kommunikationsteam sehr gut aufgestellt und zusammengewachsen. Dies hilft uns dabei, die vielfältigen Kommunikationsaufgaben auf Gruppenebene, in den Sparten und in den Regionen wahrzunehmen und zu gestalten. Und wir blicken gemeinsam nach vorn: Seit dem Kapitalmarkttag gibt es nun klare Zielvorgaben für die Gruppe und alle vier Sparten bis zum Jahr 2028, die wir auch an externe Stakeholder kommunizieren. Der übergreifende strategische Rahmen inklusive der hieraus abgeleiteten Programme und Projekte ist für das gesamte Unternehmen in unserer Roadmap 2030 zusammengefasst und stellt gleichzeitig eine Richtschnur für die Kommunikation dar. Wir leiten daraus integrierte Stakeholder-orientierte Ziele ab und identifizieren kommunikative Chancen auf der Grundlage der entsprechenden Themenfelder. Eine umfassende Messung und Analyse schließt sich selbstverständlich an. So können wir weltweit zielorientiert kommunizieren, unseren Wertbeitrag für Schaeffler zeigen und einen integrierten Rahmen für die Kommunikation vorgeben.

Was ist Ihr wichtigstes Learning aus dem Zusammenschluss, und was würden Sie Kollegen in ähnlicher Situation mitgeben?

Axel Lüdeke: Eine große und transformatorische Übernahme ist für alle Beteiligten eine besondere Herausforderung, aber auch eine Chance, sich strukturell neu aufzustellen, sich inhaltlich neu auszurichten und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Das gilt in besonderem Maße gerade auch für die Unternehmenskommunikation. Gleichzeitig muss man sich darüber im Klaren sein, dass ein derartiges Projekt auch über einen langen Zeitraum sehr fordernd sein kann. Entschädigt wird man als Kommunikator durch Möglichkeiten und auch Einblicke, die sich so im normalen Berufsalltag nur selten ergeben. Nicht zu unterschätzen ist auch der gemeinsame Teamspirit, der enorm profitiert, wenn zusammen in Phasen nahe der Belastungsgrenze gemeinsame Erfolge erzielt werden.

Wichtig ist, denke ich, sich klarzumachen, dass der Kommunikation eine sehr zentrale und erfolgskritische Rolle in einem Übernahmeprozess zukommt, und dann bei ihrer konkreten Ausgestaltung dennoch einen kühlen Kopf zu bewahren und in allen Phasen immer strategisch fundiert vorzugehen. Zunächst ist es besonders wichtig, extern Unterstützung zu erzeugen. Aber wenn man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen nicht von der Logik des Zusammenschlusses überzeugen kann, ist das ein schwieriges Unterfangen. Auch Fragen nach persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten oder organisatorischen Veränderungen spielen natürlich eine große Rolle. Und auch wenn Sie nicht zu jeder Zeit jede Detailfrage beantworten können, liegt gerade in einem hohen Maß an Transparenz eine entscheidende Voraussetzung, um die notwendige Motivation und Unterstützung im Unternehmen zu mobilisieren. Insofern ist es in jedem Fall sinnvoll, einen sehr starken Fokus auf die interne Kommunikation zu richten. Hierfür ist es zentral, frühzeitig die Kommunikationsteams zusammenzubringen und den richtigen Mix von guten Formaten in der richtigen Frequenz zu entwickeln. Integrationskommunikation muss regelmäßig erfolgen, darf aber nicht das Tagesgeschäft in der Kommunikation gänzlich überlagern. Natürlich hat man grundsätzlich vielfältigere Möglichkeiten der kreativen Gestaltung, wenn es sich um einen „freundlichen“ Zusammenschluss handelt, also einen, der von beiden Seiten akzeptiert und gewollt wird, wie das bei Schaeffler und Vitesco der Fall war. ■

Die Fragen stellten Gregor Vischer und Maike Weismantel.

Einsatzbereit? Über ein erweitertes Verständnis von Defence Communication

In der Polykrise steigt die Verantwortung der Unternehmenskommunikation für Haltung, Resilienz und Emotionen

Von **NADINE REMUS**

Reden wir nicht um den heißen Brei herum: Organisationen müssen lernen, sicherheitspolitische Themen und ihre Folgewirkungen kommunikativ zu managen. Und das schnell. Was lange weit entfernt wirkte, ist nun Teil unserer gesellschaftlichen, organisationalen und zunehmend auch persönlichen Realität. Entsprechend geraten die Führungsspitzen und mit ihnen die Kommunikationsabteilungen unter Druck: Das Außen erwartet Haltung. Das Innen sucht nach Vertrauen und Orientierung.

Damit rückt ein Feld in den Mittelpunkt, das bislang vor allem militärischen oder sicherheitsnahen Branchen zugeschrieben wurde: Defence Communication. Also die strategische Kommunikation in sicherheits- und verteidigungsrelevanten Kontexten. Diese Lesart greift jedoch zu kurz. Es ist an der

Zeit, das Forschungs- und Praxisfeld auszubauen: Sobald die Unternehmenskommunikation zusätzliche Handlungsfelder übernimmt, entsteht ein deutlich breiter gefasster kommunikativer Verantwortungsrahmen.

Dieser Rahmen reicht weit über Aussagen zu Sicherheit und Rüstung, Bedrohung und Verantwortung hinaus. Kommunikationsverantwortliche beschränken sich dann nicht nur darauf, sicherheitspolitische Themen für Mitarbeitende zu übersetzen – gleichwohl das eine zentrale Aufgabe ist. Die erweiterte Perspektive umfasst insbesondere eine neu ausgerichtete Resilienz- und Risikokommunikation, die Abwehr von und den Umgang mit Desinformation, die Krisenvorsorge für Extrem- und Mehrfachkrisen, eine wertegeleitete, selbstbewusste Hal tungskommunikation und die Regu-

lation des emotionalen Flickentepichs in Organisationen.

Wie sichtbar diese Verschiebung bereits ist, zeigten im September etwa der Kommunikationskongress in Berlin oder die Konferenz „Future Defence“ in Frankfurt: Rüstungsunternehmen wagten sich aus der Defensive und sprachen über Strategien ihrer Akzeptanzkommunikation. Klassische Industrieunternehmen stellen sich durch immense Investitionen als Defence-relevante Betriebe auf. Gleichzeitig berichten Unternehmenssprecher, wie sich Zeitenwende und Aufrüstung in bisher Defence-fernen Sektoren in neuen Kommunikationsaufgaben niederschlagen. So verändern sie etwa die Standortkommunikation, wenn ein Werk von der Fertigung von Trambahnen zu Panzerteilen wechselt und es damit potentiell zur Zielscheibe macht. Und schließlich

klagen alle über „Change Fatigue“ als häufige Nebenwirkung der Dauertransformation bei gleichzeitiger Krisenpräsenz. Wie also umgehen mit den neuen Herausforderungen?

Corporate Comms: To-do-Liste revised

Kommunikationsverantwortliche sollten zunächst die sicherheitsrelevanten blinden Flecken ihres Kommunikationsportfolios identifizieren. Dazu gehören branchenspezifische Risiken, Fragen der IT-Sicherheit sowie Vorkehrungen, die das Kerngeschäft im Krisenfall aufrecht erhalten. Ebenso wichtig sind Abhängigkeiten, etwa ökonomische, internationale und solche von kritischer Infrastruktur.

Betrachten wir den Fall eines (Defence-fernen) Datenunternehmens, dessen Mitarbeitende staatlicherseits für den Schutz des Landes eingezogen werden. Jegliches Klischee beiseite, aber die IT wäre in einem solchen Szenario empfindlich unterbesetzt.

Die Handlungsfähigkeit der Organisation in einer anhaltend unsicheren Lage betrifft damit die Frage: Welche Kommunikationsleistungen braucht es, wenn die Risiken steigen oder Bedrohungen in Angriffen münden?

Genau hier liegt das Potential der Unternehmenskommunikation: Sie stützt Kernprozesse, sichert Ressourcen und befähigt Schlüsselrollen. Sie hilft Mitarbeitenden, abrupte Veränderungen und diffuse Erwartungslagen zu bewältigen und Vertrauen sowie Leistungsfähigkeit zu erhalten. Allerdings wird diese Rolle oft erst im Ernstfall sichtbar und gerät danach schnell wieder unter die Räder des Tagesgeschäfts.

Best Practice: Pandemie

Der Beginn der Pandemie 2020 hat gezeigt, wie Organisationen unter hohem Druck rasch ebenjene Kernprozesse, Schlüsselrollen und Abhängigkeiten identifizierten. Für zahlreiche Unternehmen war es neu und unerwartet, einen Großteil ihrer Mitarbeitenden in Kurzarbeit oder ins Homeoffice zu schicken. Vieles basierte auf Trial and Error. Orientierung boten jene Organisationen, die mit Ad-hoc-Ereignissen bereits Erfahrungen gesammelt hatten und schneller ins Handeln kamen.

In dieser Phase tauschten sich Fachkreise wie IT, Kommunikation und HR über Unternehmensgrenzen hinweg offen darüber aus, wie sie vorgingen, welche Lösungen sich bewährten und an welchen Hürden sie scheiterten. Diese gemeinsame Lernreise verebbte jedoch vielerorts mit dem Übergang ins „New Normal“ – und mit ihr auch das Bewusstsein, dass sich nicht alle Krisen planen lassen. Heute geht es nicht mehr um Crisis Readiness bei regulärem Krisenverlauf, sondern um die Stabilisierung einer Organisation in Phasen der Superkrisen.

Gefragt ist erneut die Offenheit zum Erfahrungsaustausch und zur gemeinsamen Entwicklung von Grundlagen, Leitfäden und Eskalationsszenarien. Sie sollte dauerhaft verankert werden, nicht nur als temporäre Initiative oder als Beratungsprodukt.

Für die Unternehmenskommunikation ergeben sich drei strategische Hebel, über die sie ihre Organisation in ein belastbares „Next New Normal“ begleiten kann: Haltungskommunikation, organisationale Resilienz und Emotionsregulierung.

VITA



Nadine Remus,
GEMA

Nadine Remus ist Head of Corporate Communications bei der GEMA, der größten deutschen Verwertungsgesellschaft für Musikrechte. Sie studierte Rechtswissenschaften, BWL sowie Medien- und Kommunikationswissenschaft. Ihre Schwerpunkte sind Change- und Krisenkommunikation, Media Relations und CEO-Positionierung. Sie ist seit vielen Jahren Dozentin für PR-/Kommunikationsmanagement und Mitglied bei DPRG und BdKOM. 2024/25 engagierte sie sich im Vorstand des Vereins zur Förderung der Popkultur e.V. Ihre Forschungsneugier hat sie sich bewahrt, und sie befasst sich derzeit mit den Facetten der Defence Communication, u. a. im DPRG-Netzwerk „Sicherheitspolitische Kommunikation“.

CHECKLISTE

Werte-Stresstest für
Haltungskommunikation

- ☐ Auf welche unserer Kernwerte beziehen wir uns immer wieder?
- ☐ Lassen sich diese Werte eindeutig beschreiben (vermeiden wir Floskeln)?
- ☐ Finden sich diese Werte in Entscheidungen und Narrativen der letzten zwölf Monate wieder?
- ☐ Wo widersprechen Entscheidungen, Produkte, Dienstleistungen oder Kooperationen unseren Werten?
- ☐ Gibt es Aktuelles oder Vergangenes, das wir nicht aktiv adressieren, weil es unseren Werten widerspricht?
- ☐ Lassen sich unsere Werte in Krisensituationen oder gegenüber kritischen Teilöffentlichkeiten behaupten?
- ☐ Wer entscheidet bei uns in Wertekonflikten, und wie arbeiten wir bestehende oder vergangene Wertekonflikte auf?
- ☐ Können wir bei Angriffen oder Missdeutungen auf konsistente, gelebte Beispiele verweisen?
- ☐ Können Führungskräfte und Mitarbeitende die Werte in eigenen Worten erklären?
- ☐ Haben Mitarbeitende Raum, Wertekonflikte anzusprechen und offen zu diskutieren?

Wertetest und Deutungsrahmen sorgen für Haltung

Die Debattenkultur in Deutschland ist zunehmend polarisiert, die Informationsflut erweist sich als permanenter Sturzbach. In der digitalen Öffentlichkeit vervielfachen sich die Kommunikationsakteure und mit ihnen Fakten, Meinungen, Interpretationen bis hin zu Täuschungen. Aus welchen Quellen sich Mitarbeitende informieren und von welchen Narrativen sie geprägt werden, können Unternehmen nicht mehr nachvollziehen. KI perfektioniert die Unübersichtlichkeit.

Das Edelman Trust Barometer belegt seit Jahren (zuletzt 2025) das sinkende Vertrauen in Politik, Medien und NGOs; Wirtschaftsunternehmen und CEOs erfahren hingegen Aufmerksamkeit („licence to address societal issues“).¹ Damit lässt sich punkten, weil Arbeitnehmende eine Positionierung erwarten.

Im erweiterten Verständnis der Defence Communication ist Haltung mehr als ein Bekenntnis: Sie legt fest, wofür eine Organisation steht, und bietet einen Werte- und Deutungsrahmen, an dem sich Entscheidungen des Unternehmens orientieren. Sie ist gleichermaßen Schutzschild gegenüber kommunikativen Angriffen und Missdeutungen. Haltung ist in diesem Umfeld eine strategische Entscheidung des Managements, die spontane Reflexe ersetzt und nachhaltig wirkt. **Natürlich kann Haltung spalten und angreifbar machen, aber es ist einfacher, einer Linie treu zu bleiben, als täglich auf unterschiedliche Lagen zu reagieren.**

Damit Haltung trägt, sollte sie einem Werte-Stresstest unterzogen werden: Sind die in Anspruch genommenen Werte tatsächlich belastbar? Wie werden sie im Alltag erlebt? Gibt es Entscheidungen, die sie belegen oder widerlegen? Können sie im Lichte einer hyperaufmerksamen Social-Media-Öffentlichkeit zum Bumerang werden?

Haltungskommunikation betrifft auch den professionellen Umgang mit Desinformation und Deepfakes. Wahlkämpfe und Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, wie schnell manipulierte Inhalte Vertrauen untergraben können. Selbstverständlich dürfen Unternehmen ihre Mitarbeitenden nicht bevormunden, sie können aber dabei unterstützen, verlässliche Quellen zu wählen, falsche Informationen zu erkennen und unterschiedliche Positionen gegeneinander abzuwägen.

Nicht zuletzt unter dem Einfluss generativer KI erscheint der Begriff „Haltung“ inflationär in Statements und Posts, wirkt zunehmend inhaltslos und verliert an Bedeutung. Kommunikationsverantwortliche tun gut daran, in ihrer Beraterrolle den Grundsatz „Show, don’t tell“ zu beherzigen. Haltung zeigt sich in dem, was sich verlässlich im Tun wiederholt.

¹ Edelman Trust Institute. (2025). Edelman Trust Barometer 2025, Global Report. (Stand 16.11.2025)

CHECKLISTE

Resilienz-Booster: Organisationspsychologische Faktoren
im Pulse Check

- ☐ Erleben Mitarbeitende ihre Arbeit als wichtig und bedeutsam?
- ☐ Verstehen Mitarbeitende, was die aktuelle Lage oder sicherheitsrelevante Entscheidungen für das Unternehmen und für sie persönlich bedeuten?
- ☐ Wissen Mitarbeitende, was sie in ihrer Rolle oder als Person tun können; auch in bedrohlichen Lagen?
- ☐ Können Mitarbeitende mitgestalten und haben Handlungsspielräume?
- ☐ Können Mitarbeitende Zweifel, Ängste, Sorgen oder Kritik (z. B. bezogen auf Strategie, Zusammenarbeit, Unternehmensentscheidungen) äußern, ohne als illoyal oder schwach zu gelten?
- ☐ Zeigen sich unsere Führungskräfte als verlässlich, transparent und ansprechbar für ihre Mitarbeitenden?
- ☐ Pflegen wir bewusst soziale Kontaktpunkte und Rituale, die Halt geben?
- ☐ Gibt es Angebote zur Stärkung mentaler Gesundheit und, werden sie entstigmatisiert kommuniziert?
- ☐ Erheben wir regelmäßig, wie stark die Organisation emotional und organisatorisch belastet ist, und wie puffern wir Belastungen ab?
- ☐ Welche zeitnahen Zielbilder können wir kommunizieren und gemeinsam erreichen? Feiern wir auch kleinere Erfolge?

Wiederentdeckt:
Organisationale Resilienz

Als resilient galten Unternehmen lange, wenn sie Krisen besser standhielten und nach einer Störung schnell wieder hochfahren konnten. Heute bedeutet Resilienz, unter dauerhaft unsicheren, konfliktgeladenen Bedingungen handlungs-, kommunikations- und beziehungsfähig zu bleiben – nach außen wie nach innen.

Das ist schwieriger geworden. Früher ließen sich aus plausiblen Annahmen über die Zukunft Erwartungen ableiten, auf die man sich vorbereiten konnte. In Zeiten der Polykrise gilt das nur noch eingeschränkt.

Der Soziologe Andreas Reckwitz beschreibt in „Verlust“ (2024), wie moderne Gesellschaften positive Zukunftserwartungen institutionalisieren: Die Zukunft erscheint als Raum plausibler Hoffnungen und vertrauenswürdiger Versprechen. Werden diese Erwartungen wiederholt enttäuscht, entsteht ein Gefühl von Zukunftsverlust. Investitionen in die eigene Zukunft wirken nicht mehr lohnend.²

In der Unternehmenskommunikation prägt der Verlust dieser positiven Zukunftsversprechen besonders Bereiche wie Purpose, Motivation, Employee Advocacy und individueller Resilienz. Viele Mitarbeitende empfinden zusätzliche Investitionen wie Engagement, Lernbereitschaft oder Loyalität als weniger attraktiv. Das spiegeln auch aktuelle Zahlen der Communications Heatmap von FTI Consulting und der Quadriga Hochschule: 85 Prozent berichten von Veränderungsmüdigkeit, 81 Prozent von Zukunftsängsten und 77 Prozent von schwindendem Vertrauen in die Lösungskompetenz ihrer Organisation.³

Maßnahmen zur Stärkung organisationaler Resilienz lassen sich an bestehende Konzepte der Crisis Readiness anknüpfen: Frühwarnsysteme, Szenariotaining, definierte Entscheidungswege sowie eine enge Verzahnung von Kommunikation, Risikomanagement, Compliance und IT. In der Praxis scheitert ihre Umsetzung jedoch häufig an sinkenden Budgets, Personalengpässen und begrenzter Aufmerksamkeit oder schlicht an mangelnder Sensibilität für das Thema.

Noch anspruchsvoller ist die „mentale“ Dimension organisationaler Resilienz, also die Frage, wie widerstandsfähig die Menschen sind, die eine Organisation tragen. Sie stehen unter der hohen Taktung von Reorganisationen, Kostendruck, hybrider Arbeit und Fluktuation. Das macht Beziehungen im und zum Unternehmen spürbar fragiler.

Die interne Kommunikation übernimmt hier eine entscheidende Rolle. Sie ist gut beraten, sich mit organisationspsychologischen Aspekten auseinanderzusetzen: Wie wirken sich Nachrichten, Botschaften, die Kommunikation von Führungskräften und die Sprache auf Menschen aus, die sich ohnehin in einem dauerhaften Ausnahmezustand befinden? Sprache darf Belastungen nicht verschleiern (etwa indem das Wort „Krieg“ systematisch umgangen wird). Zugleich sollte die Interne Kommunikation Zuversicht, Mitgefühl und realistische Sichtweise vermitteln und dazu beitragen, die psychischen und sozialen Ressourcen der Mitarbeitenden zu festigen.

² FTI Consulting / Quadriga Hochschule Berlin. (2025). Communications Heatmap 2025. Ein FTI Consulting Report. (Stand 16.11.2025)

³ Reckwitz, A. (2024). Verlust. Suhrkamp.

CHECKLISTE

Emotionssteuerung durch
Interne Kommunikation

- ☐ Haben wir ein realistisches Bild der aktuellen Stimmung in der Organisation?
- ☐ Passen unsere emotionalen Botschaften auch wirklich zu dem, was unsere Mitarbeitenden im Alltag erleben?
- ☐ Benennen wir in unserer Unternehmenskommunikation auch unangenehm konnotierte Emotionen (z. B. Angst, Unsicherheit, Wut, Ärger, Sorge)?
- ☐ Erleben unsere Mitarbeitenden, dass sie ihre Emotionen offen adressieren dürfen, ohne Nachteile befürchten zu müssen? Bieten wir dafür geeignete Formate?
- ☐ Unterstützen und sensibilisieren wir Führungskräfte für Gespräche, in denen Emotionen eine Rolle spielen?
- ☐ Sprechen wir auch bei schwierigen Themen Klartext und setzen uns mit realistische Zukunftsszenarien auseinander?
- ☐ Gelingt es uns, in unserer Kommunikation Dramatisierungen ebenso zu vermeiden wie Beschwichtigungen?
- ☐ Bietet unser gelebter Führungs- und Kommunikationsstil Handlungsspielräume und stärkt damit die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden?
- ☐ Kommunizieren wir Fortschritte und Erfolge sichtbar, und heben wir den jeweiligen Wertbeitrag unserer Mitarbeitenden hervor?
- ☐ Trägt unsere Interne Kommunikation dazu bei, Zuversicht und psychologisches Kapital bei unseren Mitarbeitenden aufzubauen?

Zwischen Angst und Zuversicht:
Strategische Emotionssteuerung ist salonfähig

Krisen verlaufen ebenso wenig linear wie die Reaktionen auf sie. Dauerhaft strapazierte Belegschaften werden instabil, wenn Sinn oder Kontrollgefühl erodieren. Die Sehnsucht nach Leichtigkeit und Spaß während der Arbeitszeit beschwert ganze Teamkulturen. Emotionen wie Angst und Wut ringen im Hintergrund mit Hoffnung und Mut. All das geht zulasten der Energie einer Organisation.

Mitarbeitende müssen vieles auf einmal verarbeiten und bewältigen Störungen wie Veränderungen zunächst emotional, dann erst rational. Eine antizipative Planung emotionaler Reaktionen liegt also nahe. Wichtiger noch ist, dass die Unternehmenskommunikation ihre strategischen Möglichkeiten der Emotionsregulierung nutzt. **Denn Emotionen müssen nicht als Störung behandelt oder ignoriert werden. Emotionen sind eine gestaltbare Größe im Kommunikationsmanagement.**

Ein integrativ-reflexives Verständnis internen Kommunikationsmanagements⁴ versteht Organisationen hierbei als sich selbst regulierende Systeme, in denen sich Führungsebene und Mitarbeitende wechselseitig als „Umwelt“ wahrnehmen: Die Führung beobachtet Stimmungen im Unternehmen, die Mitarbeitenden beobachten Signale der Führung. Wer Mitarbeitende als reflektierte Akteure ernst nimmt, kann Emotionen offen thematisieren und zu ihrer Regulation beitragen, ohne sofort Manipulationsverdacht auszulösen.

In diesem Kreislauf wirken Emotionen im Wesentlichen über Kontextbewertungen: Ist das eine Bedrohung? Bin ich ohnmächtig oder handlungsfähig? Ist das fair oder unfair? Die Aufgabe ist also, Emotionen situativ und kontextbezogen zu beeinflussen – etwa indem eine Bedrohung ernst genommen, aber nicht dramatisiert wird oder indem Handlungsspielräume aufgezeigt werden, um Selbstwirksamkeit zu stärken und Ohnmachtsgefühle zu reduzieren. Gleichmaßen sollte stetig auf die Mobilisierung positiver Emotionen und den Aufbau psychologischen Kapitals eingezahlt werden.

So verstanden ist bewusste Emotionssteuerung ein stabilisierendes und lernförderndes Element der Defence Communication: Sie schützt vor Panik und Zynismus, stärkt Identität und Zusammenhalt und leitet ambivalente Emotionen in handlungsfördernde Energie um.

Kurzum: Defence Communication fordert die Unternehmenskommunikation heraus. Gefragt sind Organisationen, die wissen, wofür sie stehen, was sie aushalten, wie sie sich erhalten und wie sie vor dem Hintergrund der Polykrise mit ihren Mitarbeitenden umgehen. Diese Aufgabe ist anspruchsvoll, bietet aber große Gestaltungschancen. ■

⁴ Remus, N. (2016). Emotionen als Gestaltungsvariablen eines integrativ-reflexiven Internen Kommunikationsmanagements. In: S. Huck-Sandhu (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Springer.



Unter Leistungsfähigkeit verstehen wir,
gemeinsam mit unseren Kunden aus Herausforderungen Verbesserungen zu machen.

Was zunächst wie ein Verlust erscheint, ist manchmal der Anfang von etwas Neuem. Das japanische Handwerk Kintsugi beweist das eindrucksvoll. Es verkörpert den Glauben, dass erst die kunstvolle Reparatur ein Objekt vollendet. Auch für uns von der DZ BANK bedeuten Umbrüche Chancen. Denn wenn wir Herausforderungen heute partnerschaftlich begegnen, gehen wir mit noch besseren Lösungen in die Zukunft. Erfahren Sie mehr über unsere Haltung unter: haltung.dzbank.de

Arbeitsmarkt im Umbruch

Wie sich die Kommunikationsbranche für die Zukunft aufstellen kann

Von **BARBARA WITTMANN**

Der deutsche Arbeitsmarkt zeigt sich aktuell so paradox wie noch nie: Während in manchen Branchen immer noch dringend nach Fachkräften gesucht wird, steigt die Zahl der Arbeitslosen. Das hat sowohl konjunkturelle als auch strukturelle Gründe. Wie können Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus der Kommunikationsbranche diesem Wandel begegnen?

„Ich bin auf Jobsuche, aber es geht einfach nicht voran“ – „Wir suchen dringend Verstärkung für unser Team, aber finden nicht die passende Kandidatin“. Vermutlich haben Sie beide Aussagen im Austausch mit Kollegen vor nicht allzu langer Zeit gehört. Der deutsche Arbeitsmarkt befindet sich aktuell in einem Spannungsfeld, man spricht vom Arbeitsmarkt-Paradox: Allein in Deutschland waren im September dieses Jahres knapp 3 Millionen Menschen arbeitslos – das sind 148.000 mehr als im Vorjahr.¹ Und gleichzeitig berichten mehr als ein Viertel der Unternehmen², dass sie durch Fachkräftemangel in ihrer Ge-

schäftstätigkeit eingeschränkt sind.

Was wir erleben, ist ein tiefgreifender Wandel der Arbeitswelt, der uns alle betrifft – als Arbeitnehmer, als Arbeitgeber, als Gesellschaft. Die Ursachen für den Wandel sind dabei sowohl konjunktureller als auch struktureller Natur. Die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung, weniger Nachfrage und externe Faktoren wie Zölle wirken sich spürbar auf den Arbeitsmarkt aus: Im August 2025 lag die Zahl der offenen Stellen pro Bewerber laut LinkedIn-Daten rund 20 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Das deutet auf einen zunehmend wettbewerbsintensiven Markt für Arbeitssuchende hin – mit einem stärkeren Konkurrenzdruck unter den Jobsuchenden.³

Nicht nur Jobsuchende stehen vor großen Herausforderungen – auch für Arbeitgeber wird der Arbeitsmarkt zunehmend komplexer. Anders als bei konjunkturellen Schwankungen liegen die Ursachen vor allem in tiefgreifenden, strukturellen Veränderungen: Demografischer

Wandel und technologische Transformation prägen den Markt langfristig und nachhaltig. In einer Umfrage, die wir im Dezember 2024 durchgeführt haben, sprechen **77 Prozent** der deutschen HR-Verantwortlichen von einer Diskrepanz zwischen den vorhandenen und den benötigten Fähigkeiten.⁴ Einer der Gründe: Der Einsatz von KI in vielen Arbeitsprozessen verändert die Struktur von Berufen und Karrierewegen. Unsere Analysen zeigen, dass sich seit 2015 ein Viertel aller Skills, die für einen Job relevant sind, verändert hat. Bis 2030 werden es 70 Prozent sein.⁵ **Wir alle brauchen deshalb andere und neue Fähigkeiten – denn was uns gestern und heute erfolgreich gemacht hat, wird in Zukunft nicht mehr ausreichen.**

Somit stellt sich die Frage: Wie können wir dieser Entwicklung begegnen – als Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Wie können Unternehmen den Fachkräftemangel adressieren und Arbeitnehmende ihre berufliche Laufbahn nachhaltig gestalten?

Fokus auf Skills statt Lebenslauf

Wer heute einstellt, muss vorausdenken, was morgen gebraucht wird. Für Arbeitgeber heißt das, Recruiting neu anzugehen: weg von Jobtiteln, hin zu Fähigkeiten. LinkedIn-Daten zeigen, dass kompetenzbasiertes Hiring – also ein Einstellungsprozess nach bestimmten Fähigkeiten statt nach Abschlüssen oder Jobtiteln – den Talentpool um das 6-Fache vergrößern kann.⁶ Denken wir an Marketing-Experten, die keinen Uni-Abschluss haben, aber mit Eigeninitiative und Storytelling-

in ihren LinkedIn-Profilen. Schon jetzt suchen 48 Prozent der Personalverantwortlichen auf LinkedIn weltweit explizit nach Fähigkeiten. **Besonders sogenannte „transferable skills“ – also übertragbare Kompetenzen, die unabhängig von Branche oder Position relevant sind – gewinnen zunehmend an Bedeutung.**⁷ Strategisches Denken, Kommunikationsstärke, Führungskompetenz oder Kundenorientierung sind entscheidend, wenn es um berufliche Weiterentwicklung oder den Wechsel in neue Tätigkeitsfelder geht.

Weiterbildung zur Priorität machen

Dass künstliche Intelligenz disruptive Kraft hat, steht außer Frage. Wo und wie stark sie unsere Arbeitswelt beeinflusst, lässt sich zwar nicht exakt vorhersagen – aber die Richtung ist klar. Laut unseren Daten gehört die Kommunikations- und Marketingbranche zu den Bereichen mit besonders hohem Veränderungspotenzial.⁸ Kein Wunder: Viele Aufgaben, etwa Text- oder Bildgenerierung, lassen sich inzwischen automatisieren. Wer in diesem Bereich arbeitet, sollte KI nutzen, um das eigene Können noch einmal auf ein neues Level zu bringen. Lernen und Weiterbildung sind dabei der Schlüssel – für Mitarbeitende genauso wie für Unternehmen. Gefragt sind Talente, die offen für neue Technologien und bereit zu lernen sind und gleichzeitig starke zwischenmenschliche Fähigkeiten mitbringen. Denn: Um KI wirklich sinn-



77

Prozent der HR-Verantwortlichen sehen eine Skills-Lücke am deutschen Arbeitsmarkt: Die vorhandenen Skills passen nicht zu den benötigten.

Skills einen erfolgreichen Podcast aufgebaut haben: Wer bei der Besetzung einer Marketingstelle ausschließlich nach Akademikern sucht, übersieht genau diese Talente.

Im Umkehrschluss heißt das aber auch: Arbeitnehmer müssen besser darin werden, ihre Fähigkeiten sichtbar zu machen, zum Beispiel

⁶ LinkedIn (n.d.). LinkedIn's Economic Graph – a Digital Representation of the Global Economy.

⁷ LinkedIn. (2025a). LinkedIn Skills im Trend 2025: Die 15 wachstumsstärksten Fähigkeiten Deutschlands.

⁸ LinkedIn. (2025b). LinkedIn Guide für die KI-Arbeitswelt: Was Sie jetzt über Karriere, Jobprofile und Fähigkeiten wissen sollten.

VITA



Barbara Wittmann,
LinkedIn

Als Country Managerin bei LinkedIn DACH ist Barbara Wittmann für das Gesamtgeschäft von LinkedIn in Deutschland, Österreich und der Schweiz verantwortlich. Außerdem leitet sie den Geschäftsbereich LinkedIn Talent Solutions im deutschsprachigen Raum und kümmert sich zusammen mit ihrem Team um B2B-Lösungen in den Bereichen Recruiting, Employer Branding, Weiterbildung und Mitarbeiterengagement. Darüber hinaus verantwortet Barbara Wittmann den Bereich „Learning“ im gesamten Raum EMEAL.

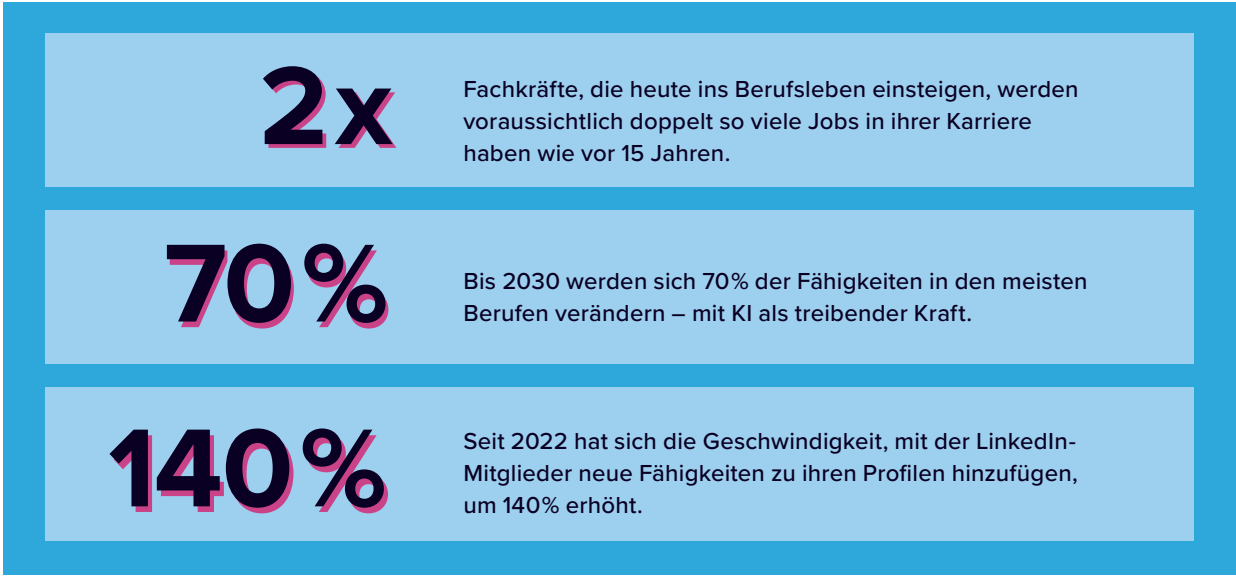
TAKE AWAY

Talente finden und fördern mit Hilfe von KI

KI verändert den Arbeitsmarkt – und hilft Arbeitgebern wie Arbeitnehmern gleichzeitig, den Wandel zu meistern. Im besten Fall schafft sie mehr Raum und Zeit für das, was uns menschlich macht: Kreativität, Verbindung und Entwicklung. Fünf Impulse für Arbeitgeber:

- **Fähigkeiten in den Fokus stellen:** Kompetenzbasiertes Hiring vergrößert den Talentpool um das 6-Fache. Unterstützt wird dieser Ansatz im Recruiting zunehmend durch KI-gestützte Tools und Agenten wie zum Beispiel den LinkedIn Hiring Assistant, die helfen, Potenziale sichtbar zu machen, die in klassischen Auswahlprozessen bislang oft übersehen wurden.
- **Zeit für das Wesentliche schaffen:** Generative KI spart im Recruiting wertvolle Zeit: Unternehmen berichten von einer durchschnittlichen Entlastung um fast einen Arbeitstag pro Woche. Das schafft Raum für mehr Kreativität, Verbindung und Entwicklung und vor allem Zeit für strategische Themen.¹
- **Weiterbildung strategisch denken:** Fachkräfte werden knapp und Jobprofile verändern sich gerade rasant. Unternehmen müssen Talente auch entwickeln, statt nur zu suchen. Hier steckt großes Potenzial in KI-Lösungen, die auf Basis von Daten zu vorhandenen und benötigten Skills eine strategische Personalplanung ermöglichen.
- **Interne Mobilität fördern:** Unternehmen, die interne Mobilität fördern, sind nicht nur erfolgreicher, sondern binden auch die besten Talente. Damit das gelingt, braucht es eine enge Zusammenarbeit zwischen HR und den operativen Geschäftsbereichen. Digitale Lernplattformen und Karriere-Tools wie LinkedIn Learning Career Hub unterstützen diesen Prozess, indem sie individuelle Entwicklungspfade aufzeigen.
- **Austausch ermöglichen:** Laut einer Umfrage von LinkedIn aus dem Juli 2025 verbessern 65 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland ihre KI-Skills durch „learning by observing“ bzw. „learning by doing“.¹² Mehr denn je braucht es in Unternehmen eine Kultur des Voneinander-Lernens und Räume, in denen sich Mitarbeitende austauschen und vernetzen können.

¹¹ Roslansky, R. & LinkedIn. (2025). Work Change Report: AI is Coming to work.
¹² LinkedIn & Censuwide. (2025b). LinkedIn Research.



Quelle: LinkedIn Work Change Report 2025

voll zu nutzen, braucht es vor allem menschliche Kompetenzen.

Auch in den eigenen Reihen schlummern oft Talente – nur sind sie nicht immer sichtbar. Genau hier setzt interne Mobilität an: Sie eröffnet Chancen, Potenziale zu erkennen und weiterzuentwickeln. Unternehmen, die darauf setzen, investieren gezielt in Weiterbildung und fördern eine starke Lernkultur. Wer in Skills investiert, schließt nicht nur Lücken, sondern stärkt auch die Bindung der Mitarbeitenden und steigert den wirtschaftlichen Erfolg. Das zeigt auch der aktuelle Workplace Learning Report.⁹

Einstiegsjobs neu denken

Besonders stark spürt man die Auswirkungen des Wandels aktuell bei Einstiegspositionen – auch und gerade in der Kommunikations-

branche. Früher waren diese Jobs sichere Lernräume und es gab viele Möglichkeiten für den Einstieg, z.B. über Volontariate, Werkstudententätigkeiten oder Praktika: Junge Talente konnten unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen wachsen, sich ausprobieren und entwickeln. Dieses Modell gerät zunehmend ins Wanken.

Im August 2025 lag die Einstellungsrate für Berufseinsteiger im Bereich Technologie, Information und Medien in Deutschland 15,8 Prozent unter dem Vorjahreswert.¹⁰ Das ist ein klares Zeichen für den strukturellen Wandel am Arbeitsmarkt. Dabei sind gerade Einstiegspositionen entscheidend für die langfristige Entwicklung von Fach- und Führungskräften – und damit für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Deshalb müssen wir diese Jobs neu denken: Weg von Routineaufgaben, hin zu echten Lernchancen. Weg von

starren Jobprofilen, hin zu Rollen, die Lernkurven ermöglichen und Fähigkeiten fördern, die darüber hinausgehen, was KI leisten kann. Wir müssen Einstiegsjobs so gestalten, dass sie als Sprungbrett dienen – mit Fokus auf Anpassungsfähigkeit statt Routine und echtem Raum zur Entfaltung. Denn: Wer heute keine jungen Talente einstellt, dem fehlen morgen die Fachkräfte. ■

⁹ LinkedIn Learning (2025). Deutschland, Österreich und Schweiz Workplace Learning Report | 2025.
¹⁰ LinkedIn (n.d.). LinkedIn's Economic Graph – a Digital Representation of the Global Economy.

Sichtbar bleiben: 5 Trends im Online-Marketing

Warum Reichweite und Impressionen ausgedient haben

Von **THOMY ROECKLIN**

Während Unternehmen in den letzten Monaten von 2025 ihre Jahresziele abschließen, beginnt auch die Planung für das kommende Jahr. Eine der spannendsten Entwicklungen aus 2025 ist der Einsatz von KI im Online-Marketing. Knapp 80 Prozent¹ der Marketer nutzen KI-Tools, wie ChatGPT, Perplexity und Co., um Content zu erstellen. Das Thema wird uns auch 2026 weiterhin begleiten und setzt bereits jetzt neue Trends. Die Spielregeln im Online-Marketing sind dabei, sich zu verändern.

1. Customer Journeys: Verschmelzung von digitalen und physischen Touchpoints

Unternehmen wie Zalando, Sephora oder Nike zeigen, wie die Zukunft aussieht: Virtuelle Anproben in der App, personalisierte Empfehlungen im Store und QR-Codes, die von der Ladenfläche direkt in den digitalen Warenkorb führen. **Diese Verschmelzung von physischen und digitalen Welten, die „phygital Experience“, wird 2026 zum Standard.**

Commerce-Erlebnisse müssen über Webshop, App, Social Media

und Stores hinweg konsistent funktionieren. Voraussetzung ist eine einheitliche Datenbasis, die alle Touchpoints verbindet. Sämtliche Kundendaten von Website-Besuchen über App-Interaktionen bis hin zu Käufen im Store oder Reaktionen in Social Media müssen in einem zentralen System zusammengeführt werden. Dieses Fundament, oft als Customer Data Platform (CDP) bezeichnet, sorgt dafür, dass jede Abteilung auf dieselben, aktuellen Informationen zugreifen kann.

So entsteht ein konsistentes, personalisiertes Markenerlebnis. Und Kund:innen erwarten genau das, egal ob sie online shoppen, eine App öffnen oder im Laden stehen. Dazu kommen Social-Commerce-Funktionen wie Livestream-Shopping oder Kaufbuttons in sozialen Netzwerken, die das klassische E-Commerce ergänzen und 2026 selbstverständlich sein werden.

2. Authentizität statt leere KI-Inhalte

Während KI-Tools das Netz mit generischen Inhalten überfluten, wächst der Wunsch nach Authentizität. Nutzer:innen reagieren auf echte Stimmen, spontane Einblicke und

unperfekten Content. Die Gegenbewegung hat einen Namen: „Unshitification“, die bewusste Abkehr von leeren und algorithmisch optimierten Inhalten.

Marken, die 2026 erfolgreich sein wollen, müssen wieder menschlich kommunizieren. Statt polierter Werbespots zählen Lo-Fi-Videos, Behind-the-Scenes-Momente oder Mitarbeitende, die aus ihrem Alltag erzählen. Unternehmen wie Lidl beweisen bereits jetzt auf Social Media, dass humorvolle Sketche, ungeschönte Einblicke in den Verkaufsjob und Memes viral gehen können.

Employee Advocacy, also Mitarbeitende als Markenbotschafter einzusetzen, gewinnt an Bedeutung. Ein LinkedIn-Post aus der Produktentwicklung erzeugt eine hohe Resonanz. 61 Prozent der Konsument:innen schenken Inhalten von Creator:innen mehr Vertrauen als klassischer Werbung.

Der Aufbau einer Brand wird wichtiger als kurzfristige Performance-Kampagnen. Das bewährte 60-40-Budget-Modell, 60 Prozent für Brand Building, 40 Prozent für Performance, bleibt eine sinnvolle Richtlinie.

3. Hyper-Personalisierung

KI macht personalisierte Ansprache präziser als je zuvor. Inhalte, Preise und Produktempfehlungen können sich in Echtzeit anpassen. Kund:innen wollen relevante Angebote. Schon jetzt sagen 82 Prozent² der Konsument:innen, dass personalisierte Erlebnisse die Markenwahl in mindestens der Hälfte aller Kaufsituationen beeinflussen.

Mit dem Ende der Third-Party-Cookies rücken First-Party-Daten in den Mittelpunkt. Sie entstehen, wenn Menschen sich bewusst entscheiden, ihre Informationen zu teilen, über Apps, Loyalty-Programme oder Newsletter. Dafür erwarten sie einen klaren Mehrwert: bessere Empfehlungen, exklusive Vorteile oder kundenorientierten Service. Die Personalisierung darf nicht wie Überwachung wirken, sondern wie ein hilfreiches Angebot. Dafür braucht es Transparenz gegenüber den Kund:innen und klare Regeln, wie und wo KI im Marketing eingesetzt wird.

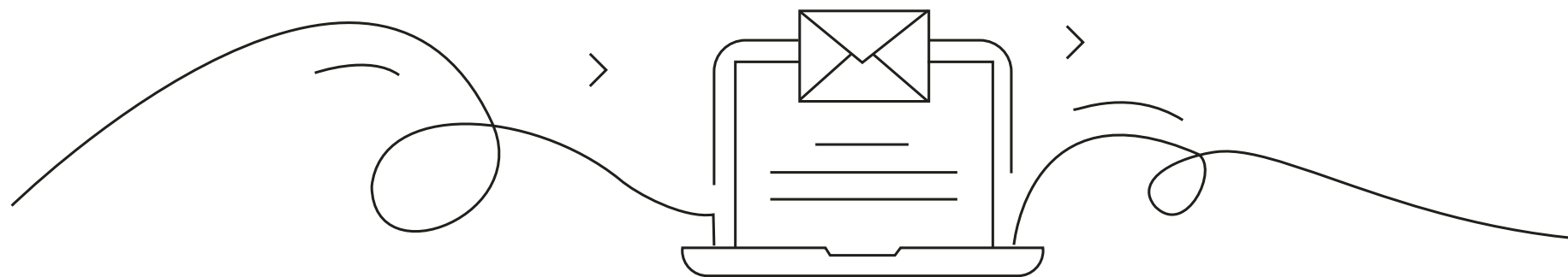
Der Aufbau einer soliden Datenbasis, um Personalisierung zu gewährleisten, bleibt für Unternehmen anspruchsvoll. Marketing-Teams müssen lernen, Daten verantwortungsvoll zu nutzen und rechtliche

Vorgaben einzuhalten. Unternehmen, die früh in loyale Communities und verständliche Kommunikation investieren, schaffen die Grundlage für glaubwürdige Personalisierung.

4. Community-Centric-Marketing: Qualität vor Quantität

Reine Follower-Zahlen verlieren an Bedeutung. Entscheidend ist, wie eng Marken mit ihrer Community verbunden sind. Hochwertige, engagierte Communities, beispielsweise in Broadcast-Gruppen, auf Instagram oder Discord, liefern mehr Umsatz als große, aber passive Reichweite. Wenn es um Formate geht, bleiben Short-Form-Videos auf Social Media wesentliche Reichweiten-Bringer. E-Mails behalten ihren Wert als einer der ROI-stärksten Kanäle für Kund:innenbindung.

Bei den Formaten setzt sich ein „Two-Speed-Content-Model“ durch. Heißt kurze, snackable Formate für schnelle Aufmerksamkeit, kombiniert mit ausführlichen Inhalten wie Podcasts oder Webinaren für tiefe Bindung. Interaktive Formate wie Gamification, AR-Filter oder User-Generated Content fördern die aktive Teilnahme und stärken das Gemeinschaftsgefühl.



VITA



Thomy Roecklin,
Distart

Thomy Roecklin ist Gründer und Geschäftsführer der Distart Education GmbH, eines zertifizierten Weiterbildungsanbieters für Online-Marketing und KI-Themen. 2021 gründete er das Unternehmen, um Arbeitssuchende, Arbeitnehmende und Quereinsteigende weiterzubilden. Er ist Experte für Künstliche Intelligenz und EdTech und beobachtet die Entwicklungen im Online-Marketing seit über 10 Jahren. Als Agenturgründer hat er zuvor Unternehmen in den Bereichen Performance Marketing und Social Media betreut und beraten.

¹ Metricool (2025). So nutzen Social-Media-Profis KI im Jahr 2025.

² Medallia (2025, Juli 1). How Brands Are Using AI Personalization in Customer Experience.

Mit der Zersplitterung der Kanäle und sinkender Sichtbarkeit in klassischen Suchmaschinen durch KI verändert sich auch die Erfolgsmessung. Unternehmen müssen ihre KPIs neu definieren: Wichtiger werden Engagement-Raten, Verweildauer, Weiterempfehlungen, Community-Beiträge, Micro-Conversions und Customer Lifetime Value. Auch qualitative Metriken wie die Kommentarqualität oder Diskussionsintensität gewinnen an Bedeutung.

Community-Centric-Marketing erfordert ein Umdenken in den Teams. Statt Kampagnen zu planen, müssen sie Beziehungen pflegen, den Kund:innen zuhören, Feedback ernst nehmen und Inhalte gemeinsam mit der Community gestalten.

5. Neue Suchgewohnheiten und Conversational Interfaces

Wie Menschen Informationen finden, verändert sich rasant. Statt Keywords in eine Suchleiste zu tippen, stellen Nutzer:innen ganze Fragen an Sprachassistenten, Chatbots

oder KI-Modelle. Die Suche wird dialogisch, intuitiv und personalisiert.

Diese „Answer Engines“ ändern auch die Spielregeln für Marken. **Es reicht nicht mehr, in Suchmaschinen sichtbar zu sein; Unternehmen müssen künftig auch in KI-Antwortsystemen auftauchen.**

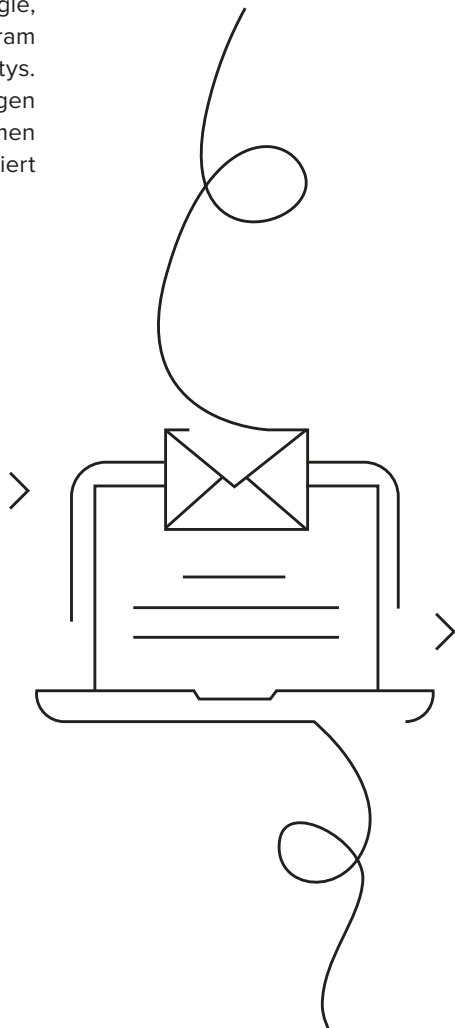
Dazu braucht es Inhalte, die semantisch strukturiert sind. Gut gepflegte FAQs, präzise Produktbeschreibungen und klare Produktvergleiche helfen, in den Antwortsystemen präsent zu sein. Ob Kund:innen über einen Sprachassistenten den besten Laufschuh suchen oder eine App, auf Basis von Interessen, neue Produkte vorschlägt: Die Kaufentscheidung fällt künftig in diesen Momenten der Markeninteraktion.

Gleichzeitig fragmentiert sich die Suche. Junge Zielgruppen suchen längst nicht mehr nur über Google, sondern direkt auf TikTok, Instagram oder in geschlossenen Communitys. Viele vertrauen eher Empfehlungen von Creator:innen als anonymen Rankings. Klassisches SEO verliert an Gewicht.

Fazit: Von der Reichweite zur Beziehung

Das Online-Marketing 2026 wird geprägt von einer neuen Balance zwischen Technologie und Menschlichkeit. Communitys, in denen Dialog und Austausch stattfinden, ersetzen die klassische Broadcast-Kommunikation. Die Macht verlagert sich zunehmend von Plattformen zu Menschen. Creator-Ökosysteme und authentische Stimmen gewinnen an Einfluss.

Die „phygitale“ Verschmelzung wird zum neuen Standard. Kund:innen erwarten nahtlose Übergänge zwischen digitalen und physischen Erlebnissen. Wer Werte, Menschen und Erlebnisse in den Mittelpunkt stellt, bleibt sichtbar. ■



CHECKLISTE

Online-Marketing 2026

Sichtbarkeit hat sich verändert. Es geht für Marken nicht mehr nur ums Gesehenwerden, vielmehr rücken Community, Dialog und Beziehungen in den Fokus.

Metriken & KPIs

- ☐ Messen Sie Engagement-Qualität (Verweildauer, Interaktionstiefe) statt nur Reichweite?
- ☐ Tracken Sie Micro-Conversions und Customer Lifetime Value?
- ☐ Haben Sie KPIs für Community-Qualität definiert?

Content & Authentizität

- ☐ Setzen Sie auf authentische, personalisierte Inhalte statt KI-Massenproduktion?
- ☐ Zeigen Sie echte Menschen und Behind-the-Scenes-Einblicke in Ihrem Content?
- ☐ Investieren Sie mindestens 60 % Ihres Budgets in langfristiges Brand Building?

Interaktion & Formate

- ☐ Nutzen Sie interaktive Formate (AR, Gamification, Live-Experiences)?
- ☐ Kombinieren Sie Snack-Content mit Deep-Dive-Formaten?
- ☐ Fördern Sie User-Generated Content und Co-Creation?

Daten & Personalisierung

- ☐ Bauen Sie First-Party-Datenbeziehungen transparent auf?
- ☐ Kommunizieren Sie klar, wie Sie Daten nutzen und welchen Mehrwert Kunden erhalten?
- ☐ Haben Sie Preference-Center oder Loyalty-Programme etabliert?

Phygitale & Customer Journey

- ☐ Verbinden Sie digitale und physische Touchpoints nahtlos?
- ☐ Funktionieren Ihre Commerce-Erlebnisse kanalübergreifend konsistent?
- ☐ Ermöglichen Sie Social-Commerce-Funktionen (Livestream-Shopping, In-App-Käufe)?

Community & Beziehungen

- ☐ Bauen Sie auf qualitatives Community-Engagement statt Follower-Zahlen?
- ☐ Pflegen Sie langfristige Creator- und Influencer-Partnerschaften?
- ☐ Nutzen Sie Employee Advocacy als Glaubwürdigkeitsfaktor?

Wandel als Konstante, Werte als Anker

Einblicke vom Deutschen Marken Summit 2025

Zwischen Beständigkeit und Fortschritt: Der 18. Deutsche Marken Summit am 29. und 30. September 2025 stellte die zentrale Frage, wie Marken Wandel gestalten und gleichzeitig Vertrauen aufbauen. Führende Expertinnen und Experten diskutierten im Frankfurter SPARK über stabile Markenwerte, die in der Transformation beständig bleiben – und was es braucht, um langfristig erfolgreich zu sein. ■



Carsten Knop eröffnete den 18. Deutschen Marken Summit mit einem Weckruf zur Transformation.

**Carsten Knop,
Herausgeber F.A.Z.**

„Drei Jahre Rezession, Stellenabbau, Vertrauensverlust – Zeit für Transformation.“

Keine Resignation, sondern ein klarer Auftrag: Marken müssen dem Spannungsfeld zwischen Herkunft und Innovation mehr denn je begegnen. Der Summit bot die Plattform für Antworten und Inspiration.



**Bernhard Fischer-Appelt,
Owner & Vorstand fischerAppelt**

„Bevor unser Verstand überhaupt die Chance hat, Markenwert zu buchstabieren, hat unser Körper längst entschieden.“

Die Affektzeit ist lauter, schneller, körperlicher – ein Vibe, eine Atmosphäre, ein unbewusster Impuls. Markenführung muss sich vom Sammeln und Speichern von Informationen wegbewegen, hin zum Inszenieren von intensiven, spürbaren Momenten und Geschichten.

Bernhard Fischer-Appelt über die „Affektzeit“ und warum Marken Resonanzräume statt Botschaften brauchen.



Judith Sütterlin (VW) über datengestütztes Community Management und die Transformation von Reichweite zu Beziehung.



Stefan Schneider und Alexander Zirkel (E.ON) mit einem Update zur Neupositionierung als Spielmacher der Energiewende.

**Claudia Wagner,
Geschäftsführerin Deutsche Sport Marketing**

„Die Medaille sieht schön aus, aber das Durchhaltevermögen ist, worum es geht.“

Erfolgreiche Markenführung entsteht nicht nur durch sportliche Siege, sondern durch gesellschaftliche Haltung und authentische Werte. Statt klassischer Sponsoring-Modelle setzt Team D auf Werte-Allianzen mit Partnern wie Deloitte – eine Win-win-win-Situation für alle Beteiligten.



Denise Schindler, Laura Nolte, Deborah Levi (Athletinnen Team D), Stefan Ludwig (Deloitte), Claudia Wagner (Deutsche Sport Marketing) und Moderator Sven Voss (v.i.n.r.).



Generationen-Duo Franz-Peter Falke und Chiara Falke-Lanksch (FALKE) im Gespräch mit Moderatorin Julia Encke (v.l.n.r.) über Markenführung des Familienunternehmens.

Franz-Peter Falke,
Geschäftsführer FALKE

*„Wer sich mit dem
Zeitgeist verheiratet, wird
schnell zum Witwer.“*

Seit 1895 trägt die Philosophie „Qualität um der Qualität willen“ das Familienunternehmen – Mode ist kurzfristig, Falke macht Langfristigkeit. Mit Matthias Schweighöfer und seiner Mutter Gitta als Testimonials setzt die Marke erstmals auf prominente Gesichter: authentisch, mit Ecken und Kanten, langfristige Kunden statt glatter Inszenierung.

Andreas Hoerning,
CEO Westwing

*„Wie entwickeln wir unser
Geschäftsmodell weiter,
ohne unsere Marke zu
gefährden?“*

Westwing stand vor der Frage: Verändertes Nutzungsverhalten in sozialen Medien und zunehmende Impulsäufe stellten das Shopping-Club-Modell infrage, der USP wurde vulnerabler. Die Antwort: Westwing will führende Designplattform im Premiumsegment werden – die Marke trägt diese Vision, weil Inspirationskompetenz im Kern verankert ist.



Expertinnen und Experten von Danone, Henkel Freixenet, Bosch und Westwing über den Balanceakt zwischen Herkunft und Innovation.

DEUTSCHER IMAGE AWARD 2025

TALK

Dr. Bettina Orlopp
Vorstandsvorsitzende,
Commerzbank

Moderation: Sven Astheimer
Verantwortlicher Redakteur, Frankfurter
Allgemeine Zeitung - Unternehmensberichterstattung

Silvana H.
Bereichsleiterin Group
Communications, Co



Dr. Bettina Orlopp (CEO Commerzbank) bei der Verleihung des 20. Deutschen Image Awards im Gespräch mit F.A.Z.-Redakteur Sven Astheimer. Silvana Herold (Head of Group Corporate Communications) nahm den Preis stellvertretend für den verstorbenen Kommunikationsvorstand Philipp Encz an.

Marken Summit 2026

22. & 23. September 2026
F.A.Z. Tower, Frankfurt

"Vertrauen stärken und Wachstum gestalten – Wie Marken die Zukunft prägen und Menschen begeistern"

Alle Bilder: Jonas Ratemann

Targetiere nur Firmen, die Deinem ICP entsprechen. Schluss mit verschwendetem Budget.

Deine besten Kampagnen verdienen die richtige Zielgruppe: Dealfront hilft Dir dabei, Firmen zu identifizieren und zu priorisieren, die genau Deinem Ideal Customer Profile (ICP) entsprechen.



Ermittle Dein gesamtes Marktpotenzial,
setze Dein Budget dort gezielt ein und
erziele Ergebnisse, die wirklich zählen.

- 1 QR-Code scannen
- 2 Testaccount erstellen
- 3 Wow-Effekt erleben



The medium is the stakeholder?

GAIO schafft kein Beziehungskapital

Es besteht kein Zweifel: Marshall McLuhans These, dass die eigentliche Wirkung medialer Revolutionen in ihren gesellschaftlichen Folgen besteht, erfährt und insbesondere seit der Massenzugänglichkeit von generativer KI eine beeindruckende Bestätigung. Der Algorithmus ist das prägende *Medium* unserer Zeit und beeinflusst unsere soziale, politische und ökonomische Wirklichkeit so wie die anderen dominanten Massenmedien zuvor. Allerdings geht dabei die Wirkung über die Aufbereitung, Selektion und Bereitstellung von Information deutlich hinaus.

Durch den Einsatz generativer KI hat der Anteil künstlicher Kommunikation mit Bots, Avataren und virtuellen Agenten erheblich zugenommen. Heute verursachen nicht Menschen den größten Teil des globalen Internet-Traffics, sondern Maschinen und *skopische Medien*, die räumlich entfernte und zuvor unsichtbare Ereignisse in den Wahrnehmungshorizont rücken. Bot-Traffic-Studien wie von „Imperva“ und „Statista“ dokumentieren den Zuwachs und zeigen, dass der Bot-Anteil heute weltweit bei 51 Prozent (in Deutschland bei 68 Prozent) liegt.

Wenn KI zum eigendynamischen Kommunikationsakteur mit zunehmend dominanter Stellung wird, stellt sich auch die Frage nach den Auswirkungen auf die Öffentlichkeit und auf jene, die sich in ihr bewegen – Unternehmen inklusive. Erste Daten einer Studie der deutschen Landesmedienanstalten zur Meinungsvielfalt in den Suchergebnissen KI-gestützter Suchfunktionen liegen bereits vor und dokumentieren „Traffic-Verluste für Inhaltenanbieter zwischen 18 Prozent und bis über 50 Prozent“. US-Journalist Kyle Chayka warnt in seinem gerade erschienenen Buch „Filterworld“ vor einer „Kulturverflachung durch Algorithmen“.

Offensichtlich wird sich auch das Kommunikationsmanagement mit den Chancen und Risiken von KI auseinandersetzen müssen. Ging es hier bisher um die Wirksamkeit einzelner KI-Tools und um Ansätze für die Kooperation zwischen dem Menschen und der Maschine, wird jetzt die Frage nach KI als genuinem *Akteur* in der Kommunikation

gestellt. Dabei halten sich aktuelle Diskussionsbeiträge etwa aus den Reihen der renommierten Arthur W. Page Society gar nicht erst mit der Idee von KI als *Zielgruppe* auf, sondern erklären sie kurzerhand zum „Stakeholder, den es zu verstehen und zu beeinflussen gilt“.

Damit wird KI zur *Anspruchsgruppe* mit Bedürfnissen genau wie Kunden, Lieferanten und weitere gesellschaftliche Interessengruppen. Notabene: In Freemans Stakeholder-Modell sind Medien keine Stakeholder, sondern *Stakekeeper* – unabhängige Beobachter, die Unternehmen kritisch

begleiten. Es überrascht nicht, dass mit der Idee von der KI als Stakeholder auch eine neue Aufgabenstellung in den Raum gestellt wird. „Generative AI Optimization“ (GAIO) soll sicherstellen, dass Unternehmen auch in einer von KI-Akteuren geprägten Öffentlichkeit angemessen wahrgenommen werden. Im

Grunde werden hier Anforderungen der „Search Engine Optimization“ (SEO) ins KI-Zeitalter übertragen.

Wenn dabei aber – um es mit McLuhan zu formulieren – die These vertreten wird *The medium is the stakeholder*, schütten wir das Kind mit dem Bade aus. Stakeholder-Beziehungen basieren auf genuinen menschlichen Interessen, und Beziehungskapital wird zwischen Menschen aufgebaut oder verloren. Technische Plattformen und Kanäle können dabei Tools sein, aber nie Akteure. KI mag Assistant, Agent oder Technical Orchestrator in der Kommunikation sein oder werden, aber niemals Stakeholder. ■



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.

Die Frage, ob KI nur ein – wenngleich sehr wirksames – Instrument des Kommunikationsmanagements bleibt oder zum Stakeholder wird, ist nicht trivial. Von ihrer Beantwortung hängt ab, wie zukünftig kommunikative Ziele definiert und erreicht werden. Hierzu zwei Perspektiven zwischen den Generationen des Kommunikationsmanagements.

Elektronischer Stakeholder in Vertretung

Die Kommunikationsbranche diskutiert mit zunehmender Intensität, ob KI im strategischen Kommunikationsmanagement als Stakeholder behandelt werden sollte. Die Befürworter dieser Sichtweise argumentieren im Kern, dass KI vom technischen Kommunikationstool zum eigenständigen Kommunikationsakteur werde, den es zu verstehen und zu beeinflussen gilt. Auf der Gegenseite wird das Argument geführt, dass eine leblose Maschine weder genuine Interessen noch das Bedürfnis, sie zu vertreten, entwickeln kann. Am Ende denken beide Seiten zu kurz.

Nick Bostrom, schwedischer KI-Forscher der ersten Stunde und ein Vordenker des Transhumanismus, hat schon 2013 – also noch vor dem breiten Einsatz generativer KI – vor zu simplen Vergleichen zwischen menschlicher und Künstlicher Intelligenz gewarnt und die Einzigartigkeit beider hervorgehoben. Menschliche Intelligenz basiert auf der Kombination kognitiver neuronaler Verbindungen im Gehirn, die etwa Erfahrungen und Erinnerungen verarbeitet und speichert, mit den Reizwahrnehmungen des Körpers. Künstliche Intelligenz entsteht – vereinfacht ausgedrückt – durch die programmierte Verknüpfung von verfügbaren Daten und kalkulierten Wahrscheinlichkeiten. Die Denkprinzipien einer KI sind also ähnlich assoziativ wie die des Menschen. Der wesentliche Unterschied liegt in den begrenzten unmittelbaren Erfahrungsmöglichkeiten der Maschine. Realität kann für eine KI immer nur das sein, was an Daten bereitsteht. Doch disqualifiziert das KI per se als Stakeholder im digitalen Zeitalter?

Man muss die Frage stellen, wie oft die Erwartungen und Interessen menschlicher Anspruchsgruppen in der medialen Gesellschaft auf unmittelbaren persönlichen Erfahrungen basieren. Der Mensch ist zwar prinzipiell immer in der Lage, seine Ansprüche – etwa als Kunde, Mitarbeiter oder kritischer Begleiter eines Unternehmens – auf persönliche Erfahrungen zurückzuführen, aber nicht selten spielen hier mediale Berichterstattung oder Peer-Berichte in sozialen Medien eine wichtige Rolle. Da wir im Zeitalter der Massen-

medien leben, findet auch die Herausbildung von Interessen meist ohne direkten Kontakt mit der relevanten Realität statt. Dies zu verweigern, hieße, berechnete Ansprüche etwa von Umwelt-NGOs abhängig vom persönlichen Erleben oder von der Betroffenheit der handelnden Personen zu machen. Und selbst wenn man aus Legitimitätsgründen einer Maschine den Stakeholder-Status verweigern will, steht das Potenzial von KI als digitalem Stellvertreter im digitalen Raum außer Frage.

Man muss kein Anhänger der umstrittenen Dead-Internet-Theorie sein – deren Vertreter das Internet bereits von KI-Bots dominiert sehen –, um zu erkennen, dass KI im digitalen Diskurs eine wesentliche Rolle spielen wird. Angesichts der raschen Entwicklung generativer KI ist ihr breiter Einsatz bei der gezielten Vermittlung von individuellen und kollektiven Interessen auch jenseits

von aggressiven Bot-Kampagnen nur eine Frage der Zeit. Diese Interessen dann nur mit dem Hinweis auf ihre künstliche Vermittlung abzutun, wäre nicht nur ein erhebliches Risiko, sondern auch eine verpasste Chance.

Die KI mag kein menschlicher Stakeholder im eigentlichen Sinne sein können, aber wir sollten sie wie einen elektronischen Stakeholder in Vertretung behandeln und bei der Aufnahme von Erwartungen und der Positionierung von Botschaften im Rahmen strategischer Kommunikation gezielt berücksichtigen. Oder um es mit McLuhan zu sagen: The medium is a stakeholder-proxy! ■



Tim Ehrhart studiert nach dem Bachelorabschluss an der Zeppelin Universität im Masterstudiengang Business Communication an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er ist zudem als Analyst bei der Kommunikationsberatung Pantarhei Corporate Advisors tätig. Hier befasst er sich u. a. intensiv mit den Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf die Arbeitsweisen der Kommunikation.

Von der CEO-Brand zum Thought Leader

Aufmerksamkeit, Algorithmen und Ads: Wie CEO-Kommunikation neu gedacht werden muss

Von **MORITZ NEUHAUS**

Ich erinnere mich noch gut an das Jahr 2019. Damals war „Thought Leadership“ für viele ein unbekanntes Wort aus der angloamerikanischen Welt. Personal Branding steckte hierzulande noch in den Kinderschuhen. Aber alle kannten schon Elon, Donald, Bill, Jeff und auch Mark aus den USA. Manche hierzulande beobachteten das Ganze mit Interesse, andere mit Abneigung. Früher wie heute gilt: Wer sich um jeden Preis und plump sichtbar macht, gilt schnell als Selbstdarsteller.

Dennoch sind wir 2025 einen Schritt weiter. Heute, nur ein paar Jahre später, ist der soziale Druck so groß geworden, dass für die meisten CEOs kein Weg um das Thema herumführt. Versteht sich der CEO langsam als Chief Entertainment Officer? Mal mehr, mal weniger. Fest steht: Ganze Marketingabteilungen sprechen über CEO-Positionierung, LinkedIn und Thought Leadership ist in den Kommunikationsstrategien vieler Unternehmen verankert. 2019 war das Thema neu und mutig. 2025 ist es Pflicht. Dadurch sind auch die Herausforderungen andere geworden. Führungskräfte sehen

LinkedIn als Nebenschauplatz in ihrem Tagesgeschäft. Doch häufig wird die Aufgabe „Nahbarkeit“ delegiert. Dabei geht es im Kern um etwas Einfaches und gleichzeitig sehr Anspruchsvolles: ein Sprachrohr, Leuchtturm oder Wertemagnet in fleischgewordener Form. Jemanden, der oder die das Unternehmen nach Außen authentisch vertritt.

Thought Leadership zeigt bereits Wirkung. 73 Prozent der Entscheider vertrauen Thought Leadership nachweislich mehr als klassischem Marketing.¹ Es ist also nicht nur ein Kommunikationstrend, sondern eine echte Vertrauenswährung für Unternehmen. Gut gemacht ermöglicht es Differenzierung, mehr Anfragen und höhere Preise. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass es an Ressourcen und Kompetenz mangelt. 50 Prozent geben an, dass sie bei der Produktion von erstklassigem Content unterbesetzt sind. 25 Prozent klagen über unzureichende interne Kompetenzen.

LinkedIn: Die Nutzerzahl wächst, aber wird sie zunehmend Content-müde?

Wir begleiten seit Jahren CEOs und Unternehmer auf LinkedIn. Die Plattform ist so aktiv wie nie, und gleichzeitig sind Inhalte so austauschbar wie selten zuvor. Die Nutzerbasis von LinkedIn – als wichtigste Business-Plattform der Welt – wächst pro Jahr in DACH um knapp 20 Prozent. Deutschland zählt mittlerweile 21 Millionen und DACH 29 Millionen angemeldete Nutzer. Trotz Rekordzahlen herrscht eine spürbare Content-Müdigkeit. Ist hier zu viel KI im Spiel? Zitate, Listen, Lead-Magneten, Event- und Urlaubsfotos. Jeder macht mehr oder weniger das Gleiche. Sieht so Meinungsführerschaft aus?

Eine andere Definition von KI

Doch Thought Leadership entsteht nicht durch mehr Aktivität, sondern durch bessere Aktivität. Nur Events zu posten, ist meiner Ansicht nach



Quelle: AdobeStock

keine gute Strategie. Es braucht eine andere Art von KI. Ich mag die Definition von Frank Dopheide dazu. Er plädiert für mehr „Kreative Intelligenz“.

Viele Führungskräfte wollen sichtbar sein, aber die wenigsten wollen dafür ihre Zeit investieren. Dazu kommen Sorgen: „Was, wenn ich damit dann noch anecke?“ **Das Krisenpotential wirkt oft höher als die Belohnung. Doch Thought Leadership braucht genau das: klare Kante. Nicht laut, nicht provokant um der Provokation willen, aber ehrlich, klar, nachvollziehbar.** Oder, wie ich es in der Arbeit mit unseren Klienten formuliere: Persönliche Präsenz ist Chefsache. Thought Leadership funktioniert nicht durch eine Social-Media-Abteilung oder KI, sondern dadurch, dass die Geschäftsführung die richtigen Fragen gestellt bekommt. Wer offen in der richtigen Qualität über wirklich neue Trends, eigene Motivation, gemeinsame Erfolge und Fehler oder auch interessante Zahlen spricht, erhält im Gegenzug Vertrauen zurück.

USA vs. DACH: Sind die Amerikaner vor der Welle?

Wenn ich amerikanische Thought Leader beobachte, nehme ich mehr Konsistenz, Offenheit und Geschwindigkeit wahr. Dort ist Thought Leadership kein „LinkedIn-Thema“, sondern Teil der Unternehmensstrategie. Der CEO ist sich seiner Verantwortung als Visionär, Leuchtturm und teilweise auch Storyteller bewusster. Elon Musk, Donald Trump oder Bill Gates, sie stehen für völlig unterschiedliche Werte, aber alle verstehen: Sichtbarkeit schafft Einfluss.

Amerikanische Führungskräfte setzen eher auf „Build in public“. Sie sehen Kommunikation als Management-Instrument. Sie sprechen früher und mehr über das, was ihre Unternehmen beschäftigt. Sie sind vor der Welle. Damit nehmen sie Menschen mit auf die Reise, auch durch Zweifel, Wendepunkte und Misserfolge. Deutsche CEOs dagegen kommunizieren häufig erst, wenn alles fertig, sauber und geprüft ist. Ein kurzes Aufbäumen und weiter.

Aber auch in Deutschland gibt es bereits CEOs, die nicht zuletzt wegen der Bekanntheit der Unterneh-

VITA



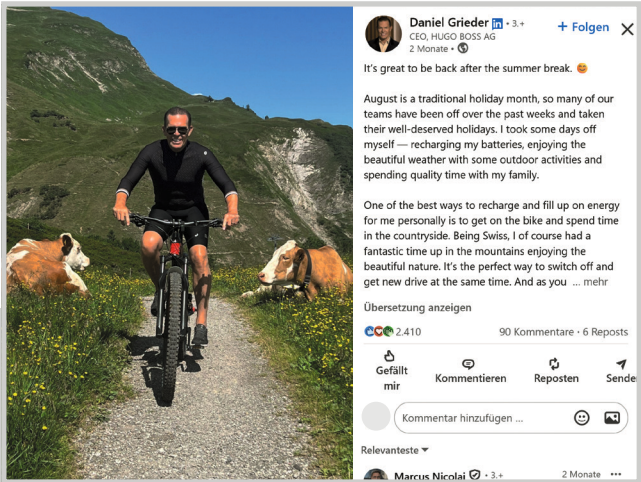
Moritz Neuhaus,
INSIGHT Consulting

Mit 21 Jahren gründete Moritz Neuhaus während des BWL-Studiums seine erste Unternehmensberatung. Nach einem Auslandssemester in Shanghai war er für Continental und Porsche Consulting tätig. Seit 2019 dreht sich alles um das Thema Thought Leadership für CEOs. Anfangs nur auf LinkedIn spezialisiert, hat er mit seiner Boutique-Beratung INSIGHT aus Berlin-Mitte heraus rund 500 Unternehmer und C-Level dazu beraten, wie sie sich authentisch in den Dienst der Unternehmensmarke stellen. Seine Klienten sind die Spitzen von Beratungshäusern, Softwareanbietern, Asset-Managern und vor allem der inhabergeführte Mittelstand sucht seinen Rat. Darüber hinaus ist Neuhaus Host des Video-Podcasts „Elevating Leadership Personalities“.

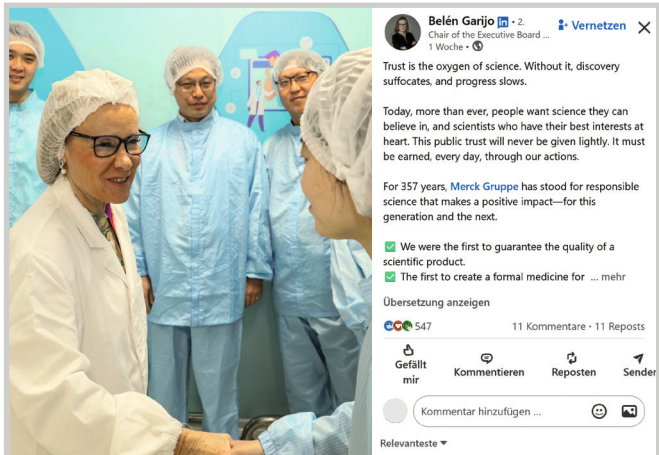
¹ Edelman & LinkedIn. (2024). B2B Thought Leadership Impact Report.

men, die sie vertreten, ihren Job als digitale Außenminister ernst nehmen. Auf LinkedIn machen sie konstant einen immer besseren Job. Drei Beispiele:

Daniel Grieder von HUGO BOSS läuft durch die Textilfabrik und nimmt seine Zuschauer mit auf die Laufstege dieser Welt – oder in seine Sommerpause.



Quelle: LinkedIn; Daniel Grieder



Quelle: LinkedIn; Belén Garijo

Belén Garijo von Merck zählt zu den führenden weiblichen Führungskräften in Deutschland. Das zeigt sie auch auf LinkedIn.



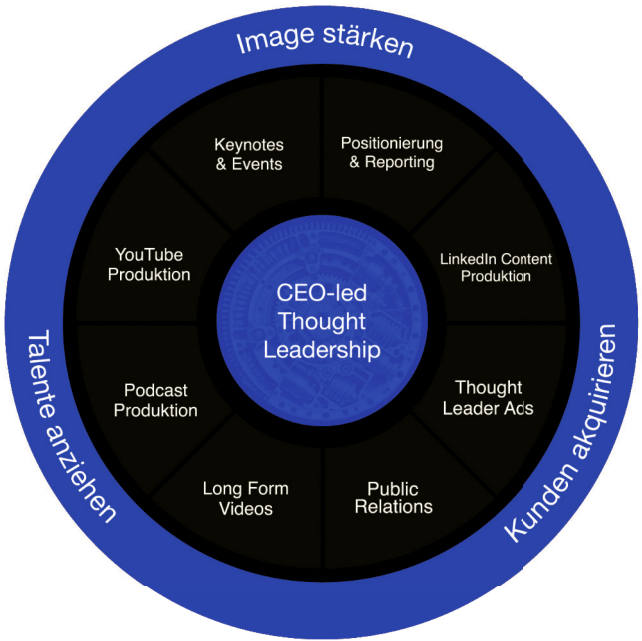
Quelle: LinkedIn; Ola Källenius

Ola Kaellenius, CEO von Mercedes Benz, hat spät angefangen, aber im Jahr 2025 stark nachgelegt. Mittlerweile folgen ihm auf LinkedIn über 340.000 Menschen.

Wer 2026 Meinungsführerschaft ernsthaft betreiben will, muss das Marketing-Spielfeld erweitern

Thought Leadership steht an einem Wendepunkt. Die viel beschworene Authentizität bedeutet nicht Privatheit. Vielmehr geht es um die bewusste, beständige Ausgestaltung der eigenen Rolle. CEOs, die ihre Führungsidentität glaubwürdig gestalten, schaffen Vertrauen und erhöhen ihre Wirksamkeit. Die Zeiten, in denen ein starker organischer LinkedIn-Auftritt allein ausreichte, sind bald vorbei. Rein organischer Auftritt kommt an seine Grenzen. Der Algorithmus bevorzugt bezahlte Formate, wie Thought Leader Ads. Denn die Konkurrenz um Aufmerksamkeit wächst und die Geduld der Zielgruppen ist begrenzt. Mit bezahlter Reichweite können C-Level gezielt ihre Bubble verlassen. Aber Vorsicht: Wenn die falschen Beiträge zu aggressiv (plumpe Botschaften, hohe Frequenz) gepusht werden, ist die Glaubwürdigkeit in Gefahr.

Ein einzelnes Instrument zu beherrschen, ist eine schöne Sache. So richtig spannend wird es, wenn sich mehrere Instrumente zusammentun. Formt sich sogar ein Orchester daraus, können magische Momente entstehen. Orchester im Thought Leadership heißt, Kommunikation nicht mehr als parallele Abfolge einzelner Maßnahmen zu begreifen, sondern als abgestimmtes System. Allzu oft wird plump das Gleiche, was anderswo im Einsatz war, auf einen anderen Kanal übertragen. Diese Zeiten sind



Thought-Leader-Framework®: CEO-geführte Meinungsführerschaft als orchestrierte Strategie.

Quelle: INSIGHT Branding GmbH

vorbei. Es gilt, Instrument für Instrument nacheinander zu perfektionieren und dann in Einklang zu bringen. LinkedIn, Public Relations, Paid Ads, Podcast-Interviews, Bühnenauftritte, YouTube oder Longform-Video: Sie können nicht von einem Multi-Channel-Tool glatt gezogen werden. Diese Spielfelder sind Instrumente der Meinungsführerschaft. In unserem neuartigen INSIGHT Thought-Leader-Framework® haben wir diese erstmalig auf harmonische Art zusammengeführt. Gelingt das Zusammenspiel, wirkt alles wie aus einem Guss. Die effektivsten Thought Leader sind die, die ihre Botschaft über mehrere Formate hinweg erlebbar

machen. Ein Narrativ kann und muss in der Tiefe eines Podcasts ganz anders akzentuiert werden als in der visuellen Gewalt einer Keynote oder der Präzision einer Kampagne als Thought-Leader-Ad. Es ist die Verbindung aus Klarheit, Wiederholung und Kontext, die Wirkung erzeugt. Wenn die Narrative gut sind, bleiben mehr Menschen an den Inhalten hängen. Plötzlich rutscht der CEO in das „Relevant Set“. Es fragen mehr Journalisten an, und das Unternehmen erreicht damit neue Zielgruppen. Das ist der wahre Unterschied zwischen „jemandem, der postet“ und „jemandem, dem du gerne zuhörst“.



Thought Leadership ist eine Chance für Deutschland

Von Staatsoberhäuptern, Politikern bis hin zu Unternehmern und Top-Führungskräften klagen alle über abnehmendes Vertrauen. Thought Leadership gibt ihnen die Verantwortung zurück. Es zwingt sie und

ihre Unternehmen, eine mitreißende Vision und Narrative zu formulieren. Modernes Marketing gibt ihnen die Chance, diese Gedanken mit einem Klick in die Welt zu tragen. Wir leben in einer Zeit, in der theoretisch jeder CEO zur Stimme seiner Branche werden kann. Deutschland zählt immer noch zu den führenden Wirtschaftsnationen der Welt. Wir sind

aktuell nicht mehr richtig in das Gelingen verliebt. Einzelne Personen – speziell CEOs – machen einen Unterschied. Ich würde mich freuen, wenn wir weniger in die USA schauen. Wir haben das Potential, vorne mitzureden. Mein Wunsch ist es, hierzulande wieder mehr Menschen zu erleben, die sich trauen, andere mit ihren Vorhaben zu begeistern. ■



TAKE AWAY

Thought Leadership: Strategie statt Zufall

CEO-Kommunikation hat sich von der Kür zur Pflicht entwickelt. Doch auch das Spielfeld hat sich verändert: Erfolgreiche Meinungsführerschaft braucht heute neue Strategien.

- **Vertrauensfaktor:**
73 % der Entscheider vertrauen Thought Leadership mehr als klassischem Marketing
- **Epizentrum der Kommunikation:**
Präsenz ist Chefsache. Niemand hat mehr Einfluss auf die Wirkung der eigenen Narrative als der CEO
- **Thought Leader Ads:**
Wer sich vom Algorithmus loslösen will, sollte hier gezielt investieren. Die falschen Posts zu promoten, wird sauer aufstoßen
- **Multi-Channel-Strategie:**
Erfolgreiche Meinungsführerschaft entsteht durch orchestriertes Zusammenspiel verschiedener Kanäle
- **Authentizität neu definiert:**
CEOs gestalten ihre Führungsrolle bewusst und beständig – Privatheit ist nicht das Ziel

Wertschätzung verdient einen passenden Rahmen



Den passenden Gerstaecker-Rahmen für Markenawards oder besondere Auszeichnungen finden Sie auf www.gerstaecker.de

Mehr als 70.000 Artikel ständig auf Lager
Attraktive Aktionsangebote zu günstigen Preisen
Europas größter Versandhandel für Künstlerbedarf

www.gerstaecker.de

Johannes Gerstaecker Verlag GmbH - Wecostraße 4 - 53783 Eitorf - info@gerstaecker.com

Über Marke, Sensorik und alles, was dazwischen liegt



Crossmodale Inszenierungen als zentrales Potenzial für Markenerlebnisse

Von **MICHAEL NOURI** UND **PROF. ALEXANDER LUCKOW**

Was wäre ein fruchtig-bittersüßer Aperol ohne die Farbe Orange? Oder Nivea wäre in einer schwarzen Dose, würde die Creme noch so sanft und vertraut wirken? Vermutlich nicht. Unser Gehirn verknüpft automatisch Farben mit Geschmack, Klänge mit Formen, Düfte mit Erinnerungen. Der milde Geruch beim Öffnen der blauen Nivea-Dose, die weiche Textur der weißen Creme – das ist kein Zufall, sondern orchestrierte Sinnessymphonie. **Was Neurowissenschaftler als „Synästhesie“ bezeichnen, ist für Marken ein häufig ungenutzter Schatz.** Doch um diesen Schatz zu heben, müssen wir zunächst verstehen, wie tief diese Sinnesverknüpfungen in unserem Erleben verankert sind.

Wenn Sinne miteinander sprechen

Synästhesie (griech. synaístēsis – mitempfinden, gleichzeitig wahrnehmen) beschreibt ein faszinierendes

Phänomen: Die Stimulation eines Sinneskanals löst automatisch Empfindungen in einem anderen aus. Das ist mehr als eine neurologische Kuriosität. Es verdeutlicht die grundlegende Verflechtung unserer Sinnesmodalitäten und wie diese unsere soziale Wirklichkeit prägt. Synästhesie geht über das hinaus, was wir als multisensorisches Erleben kennen. Bei letzterem werden mehrere Sinne zwar parallel angesprochen, aber nicht notwendigerweise strukturell gekoppelt. Diese crossmodalen Muster – also die Verknüpfungen zwischen verschiedenen Sinneskanälen – können biologisch vorgegeben, aber auch erlernt werden, zum Beispiel über Wiederholung, Rituale oder eben Markeninszenierungen.

Die multisensorische Grundlage sozialer Erfahrung

Sinnesverknüpfungen spiegeln ideengeschichtliche Strömungen und

kulturelle Ordnungen wider. Gemeinschaften entstehen nicht allein durch geteilte Werte und Sprache, sondern durch ähnliche sinnliche und emotionale Erfahrungen. Kulturelle Identitäten prägen sich über kollektive Präferenzen für Gerüche, Klänge oder visuelle Ästhetik aus.

Multisensorische Ereignisse wie Konzerte, Rituale oder Familienessen stiften Zugehörigkeit. Johann Gottfried Herder schrieb bereits 1769 über zusammenströmende Empfindungen als synästhetische Welterfahrung, die erst nachträglich durch Sprache gefasst und getrennt würde.¹ Damit widersprach er einer singulär-sensorischen Wahrnehmung und betonte die integrative Natur unserer Welterfahrung. Diese theoretische Erkenntnis manifestiert sich in empirisch belegbaren Phänomenen: Beispiele wie der „Maluma-Takete-Effekt“ von Köhler² zeigen, dass Menschen bestimmte Lautmuster spontan mit spezifischen visuellen Formen verbinden. **Ähnlich wirken crossmodale Zuordnungen wie dunkle Farben – tiefe Klänge**

oder helle Farben – hohe Töne. Diese Verknüpfungen sind nicht beliebig, sondern weisen kulturübergreifende Muster auf. Der Parfümeur G. W. Piesse entwickelte bereits im 19. Jahrhundert eine Tonleiter für Düfte, angelehnt an musikalische Skalen. Analog zur Mustererkennung in der Gestalttheorie verbinden wir multisensorische Sinneseindrücke zu crossmodalen Gestalten, die unseren Erwartungen entsprechen. Wahrnehmung ist, wie der französische Philosoph Merleau-Ponty betont, kein passiver Registrierungsprozess, sondern eine aktive Gestaltung durch das Zusammenspiel unserer Sinne.



Historischer Wandel: Von der Romantik zur Industrialisierung

Die Romantik und der französische Symbolismus brachten eine Hochphase synästhetischer Reflexion. Dichter wie Novalis, E.T.A. Hoffmann sowie die französischen Vertreter Baudelaire und Balzac interessierten sich für die Einheit ästhetischer Erfahrung. So hatte auch das

Konzept des Gesamtkunstwerkes seinen Ursprung in der Romantik. Mit Einsetzen der Industrialisierung in Kontinentaleuropa ab dem frühen 19. Jahrhundert änderte sich dies. Arbeitsteilung und Effizienzorientierung führten zu einer Fragmentierung sinnlicher Erfahrung. Synästhetische Erfahrungen wurden als poetische Spielerei oder Überempfindlichkeit betrachtet, während die positivistische Wissenschaftsauffassung die Dominanz intellektueller analytischer Wahrnehmung herstellte.

Die somatische Wende und neurowissenschaftliche Renaissance

Mit der von António Rosa Damásio und anderen vorangetriebenen somatischen Wende in den Neurowissenschaften ab den 1990er-Jahren erfuhren auch synästhetische Phänomene eine wissenschaftliche Rehabilitation. Die Arbeiten von Damásio zur neurobiologischen Grundlage von Emotionen und deren Bedeutung für rationale Entscheidungsprozesse legten das dualistische Prinzip von Kognition und Emotion ad acta. Seine Theorie der „somatischen Marker“ betont die untrennbare Verknüpfung körperlicher Zustände mit kognitiven Prozessen. Die Perspektive der Neurowissenschaftler Cytowic und Eagleman erlaubt es, synästhetische Phänomene als Kontinuum zu begreifen, das von alltäglichen Crossmodalitäten über poetische Analogien bis zu ausgeprägten synästhetischen Erfahrungen reicht.

VITAE



Michael Nouri,
CDC | Brandcreation

Michael Nouri ist Mitgründer und Creative Director von CDC | Brandcreation, das er 1998 gemeinsam mit Christian Hofmann-Kinzl gründete. Geboren in Wien, absolvierte er seine Ausbildung sowohl in Wien als auch an der Parsons School of Design in New York City. Als Designer und Creative Director sammelte er umfangreiche Erfahrungen für diverse Verlage und Kommunikationsagenturen in den Bereichen Design, Kommunikation und Interior. Seine akademische Laufbahn führte ihn zu den Bereich Intercultural Studies an der Donau Universität Krems, wo er mit Auszeichnung abschloss, sowie an die Peking University und Shanghai University. Als Lehrbeauftragter an der Universität Wien gibt er sein Wissen weiter. Seit zwanzig Jahren führt er im Tandem mit Alexander Luckow das Seminar „Wie kommt die Marke in den Kopf“ unter anderem am Institut für Publizistik der Universität Wien durch. Michael Nouri lebt in Wien.

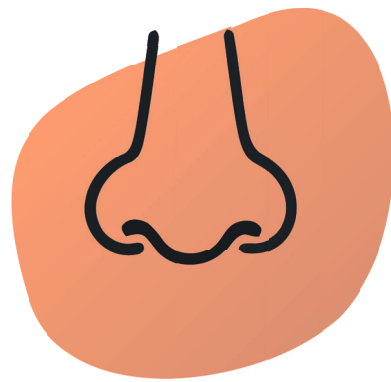


Alexander Luckow,
Wilhelm Büchner Hochschule

Alexander Luckow ist Professor für Kommunikationsdesign an der Wilhelm Büchner Hochschule und war als Gründungsdekan verantwortlich für den Aufbau des Fachbereichs Design ebendort. Seine Studienaufenthalte führten ihn in die USA und nach Großbritannien, wo er 1988 am London College of Communication abschloss. Als Designer, Kreativdirektor und Kommunikationsberater mit dem Schwerpunkt Marke arbeitete er für renommierte Agenturen international. Seit 2002 ist er zusätzlich in der Lehre aktiv und ist seit 2014 Vollzeit-Professor. Seit zwanzig Jahren führt er im Tandem mit Michael Nouri das Seminar „Wie kommt die Marke in den Kopf“ u. a. am Fachbereich Publizistik der Universität Wien durch. Alexander Luckow lebt in Berlin.

¹ Kimminich, E. (2002). Synästhesie und Entkörperung der Wahrnehmung: Bemerkungen zu einer historischen Entwicklung in Europa vom 17. bis zum 20. Jahrhundert. Zeitschrift für Semiotik, Band 24, Posner (Hrsg.).

² Köhler, W. (1929). Gestalt Psychology. Liveright.



Gesellschaftliche und kulturelle Implikationen

Ein Blick in die Kulturgeschichte zeigt, dass die gezielte Verbindung sensorischer Modalitäten keineswegs eine moderne Erfindung ist. Kirchen und Tempel haben seit Jahrhunderten Räume geschaffen, in denen Architektur, Akustik, Duft und Ritual zu einem kohärenten Gesamterlebnis verschmelzen und über Wiederholung konsistente Sinnes- und Symbolmuster schaffen, die sich im kollektiven Gedächtnis verankern. Der Lichteinfall in Kathedralen, der Klang der Orgel, der Duft von Weihrauch und die choreografierten Bewegungen der Liturgie erzeugen eine multisensorische Inszenierung, die durch Wiederholung crossmodale Wirkung erzeugt. Ähnliches gilt für hinduistische oder buddhistische Tempel, in denen der Klang von Mantras und Glocken, die typischen Farben und der Geruch von Räucherwerk zu einer synästhetischen Erfahrung von Gemeinschaft und Spiritualität beitragen. Wie wir Erlebnisse bewerten, knüpft an eine lange Tradition kultureller Musterbildung an. Die Rückbesinnung auf die crossmodale Natur menschlicher Erfahrung hat auch praktische Implikationen für verschiedene gesellschaftliche Bereiche und öffnet

auch für holistische Markenerlebnisse neue Wege. Unsere Wahrnehmungssysteme „erwarten“, dass Stimuli aus verschiedenen Modalitäten bestimmten Mustern folgen. Nicht nur, um die Effizienz der Informationsverarbeitung zu steigern und die Nutzererlebnisse durch Kongruenz von Form, Klang, Textur und Funktionalität eines Produkts zu verbessern, sondern auch, um stärkere emotionale Bindungen durch kohärente sensorische Erlebnisse zu erzeugen.

Die praktische Anwendung dieser Erkenntnisse sehen wir z. B. bei Marken wie Apple und der erlebten Stimmigkeit von minimalistischem Design, Haptik, präziser Bedienung, reduzierten Klickgeräuschen und flüssiger Benutzerführung.

Vielfältige Perspektiven durch crossmodale Erfahrung

Auch unsere Sprache ist von sensorischen Metaphern geprägt, wie ein scharfer Verstand, ein weiches Herz, die dunkle Stimme oder Formulierungen wie bittere Enttäuschung, rauer Ton oder helle Zukunft zeigen. Ein crossmodal „trainierter“ Geist hat ein reichhaltiges Assoziations- und Vorstellungsvermögen zur Verfügung. Er kann Probleme nicht nur logisch durchdenken, sondern sich auch haptisch, akustisch oder olfaktorisch „einfühlen“, was zu unerwarteten Lösungswegen führen kann. Multisensorische Lernansätze im Bildungsbereich bei Kindern fördern sprachliche wie emotionale Entwicklung.

Wörter werden nicht nur gelesen, sondern zugleich durch Gesten, Bilder, Töne oder Gerüche begleitet. Das erleichtert Einprägen und emotionales Verankern.³

In Stadtplanung und Architektur schafft gezielte sensorische Integration einen erlebbaren öffentlichen Raum. Unterschiedliche „Soundscape“-Projekte u.a. in Stockholm untersuchen, wie gezielte Klanggestaltung die Aufenthaltsqualität in urbanen Räumen verbessert. In der Architektur finden sich multisensorische Konzepte u.a. bei Peter Zumthor, dessen Bauten (z.B. die Therme Vals) bewusst über Licht, Akustik, Materialität und Geruchserfahrungen wirken.⁴ Systematische Verknüpfungen von Geruch mit Farbe und Klang werden auch durch die Synästhesie-Forschung belegt. So wird Vanilleduft häufig mit tiefen, warmen Tönen assoziiert, während Zitrusdüfte eher mit hohen, hellen Klängen verbunden werden.⁵ Diese Zuordnungen sensorischer Analogien treten kulturübergreifend auf – auch ohne echte Synästhesie.



³ Shams, L., & Seitz, A. R. (2008). Benefits of multisensory learning. Trends in cognitive sciences, 12(11), 411–417.

⁴ Böhme, G. (2013). The art of the stage set as a paradigm for an aesthetics of atmospheres. Ambiances. Environnement sensible, architecture et espace urbain.

⁵ Spence, C. (2011). Crossmodal correspondences: A tutorial review. Attention, Perception, & Psychophysics, 73(4), 971–995.; Spence, C., & Wang, Q. (2015). Sensory expectations elicited by the sounds of opening the packaging and pouring a beverage. Flavour, 4(1), 35.



In der Praxis: Konkrete Anwendungen in der Markenführung

In der Produkt- und Markenentwicklung lässt sich dies konkret nutzen: So inszenieren Luxusmarken wie Hermès eine durchgängige Kongruenz zwischen visuellen Codes, haptischer Materialität und olfaktorischen Signaturen – dem charakteristischen Orange, den Texturen von Leder und Seide und subtilen Raumdüften. Das Knacken von Toblerone ist eine akustische Analogie zur dreieckigen Form der Schokolade. Singapore Airlines entwickelte mit „Stefan Floridian Waters“ aus Rose, Lavendel und Zitrus einen Signature-Duft, der nicht nur in den Flugzeugen und in Lounges präsent ist, sondern diesen auch mit einem haptischen Erlebnis bei warmen Erfrischungstüchern verknüpfte.

Fazit: Von der Grammatik zur Poesie – multisensorische Erlebnisse zwischen Standardisierung und Kreativität

Empirische Studien belegen, dass Marken, die drei Sinnesmodalitäten ansprechen, eine bis zu 40 Prozent höhere Wiedererkennung erzielen als rein visuelle Marken.⁶ Dabei zeigen olfaktorische und akustische Reize strukturelle Verknüpfungen mit visuellen Stimuli. Während die gezielte Nutzung crossmodaler Korrespondenzen ein Potenzial für holistische Markenerlebnisse bietet, besteht allerdings auch die Gefahr der Banalisierung durch Standardisierung. Wenn KI-Systeme wie Googles PaLI oder Metas ImageBind crossmodale Muster reproduzieren, reduzieren sie Erlebnisse auf berechenbare Datensätze. Da-

⁶ Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. Journal of consumer psychology, 22(3), 332–351.; Hultén, B. (2011). Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept. European business review, 23(3), 256–273; Lindstrom, M. (2005). Broad sensory branding. Journal of Product & Brand Management, 14(2), 84–87.



TAKE AWAY

Multisensorisches Marketing in der Praxis

Marken mit drei oder mehr Sinnesmodalitäten erzielen bis zu 40 Prozent höhere Wiedererkennung. Diese Wirkung basiert auf crossmodalen Verknüpfungen, die kulturübergreifend funktionieren und emotionale Bindung sowie Gemeinschaftsgefühl schaffen. Das Ziel: keine konsumbaren Produkte, sondern partizipative Markenerlebnisse, die Raum für persönliche Aneignung und Überraschung lassen.

Konkrete Anwendungen:

Konsistenz schaffen: Visuelle, haptische und olfaktorische Elemente aufeinander abstimmen

Sprache nutzen: Sensorische Metaphern in der Kommunikation einsetzen („scharfer Verstand“, „weiche Textur“)

Sinneskohärenz schaffen: Produktform, Klang und Haptik müssen zusammenpassen

Partizipation ermöglichen: Interaktive, mitgestaltbare Markenerlebnisse schaffen

Achtung vor Standardisierung: „Perfekte“ Multisensorik wird schnell banal und vorhersagbar. Crossmodale Zuordnungen wirken erst dann, wenn sie überraschen und nicht nur konsumiert, sondern mitgestaltet werden.

mit laufen Nutzer*innen Gefahr, zwar konsistente, aber normierte Sinneswelten zu schaffen. Kreative Ansätze setzen stattdessen auf die aktive Gestaltung crossmodaler Erfahrungen durch partizipative Markenräume und interaktive Erlebnisse mit dem Ziel, Markenerlebnisse in gemeinschaftliche Erfahrungen einzubetten. So wurden in den Maison-Margiela-"Replica"-Installationen Düfte mit den Assoziationen und Erinnerungen des Publikums in immersiven Räumen gestaltet. In den temporären Wohnräumen bei den Hej Home Events von Ikea konnten Besucher*innen gemeinsam kochen, Musik hören oder Workshops besuchen, und Tate Sensorium in London hat eine Auswahl an „multisensorischen“ Gemälden zusammengestellt und fragt sich, ob Geschmack, Berührung, Ge-

ruch und Klang die Art und Weise verändern, wie wir Kunst „erleben“. **Crossmodale Zuordnungen lassen sich zwar gezielt etablieren und liefern die Basis für konsistente, wiedererkennbare Markenerlebnisse – vergleichbar mit einer Grammatik –, doch ihr „poetisches“ Potenzial entfalten sie erst, wenn sie nicht nur konsumiert, sondern überraschen, anregen und mitgestaltet werden.** Gefragt sind weniger standardisierte perfekte Markenerlebnisse als Momente, in denen ein Geruch eine unerwartete Erinnerung weckt, ein Klang plötzlich eine Farbe evoziert oder ein Material sich anders anfühlt als erwartet. Marken, die dies verstehen, schaffen keine Produkte, sondern ermöglichen so Prozesse der Aneignung – und werden zu sinnlich erlebbaren, kulturell verankerten Phänomenen. ■

Der Text ist ein Auszug aus der Publikation „Wie kommt die Marke in den Kopf?“, die voraussichtlich im Frühjahr 2026 erscheinen wird.



IMPRESSUM

Redaktion: Gregor Vischer, Maike Weismantel
redaktion@kommunikationsmanager.com

Art Director: Chiara Hagel

Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig

Anzeigen/Abos: Gregor Vischer, g.vischer@faz-institut.de,
ISSN 2512-0271

Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen
GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
www.kommunikationsmanager.com

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M.
www.zarbock.de

Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro

Abbildung Cover: KI-generiert mit ChatGPT

Verarbeitung: Dieses Magazin wird mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier mit Blauer-Engel-Zertifizierung gedruckt. Es besteht aus 100 Prozent Recyclingpapier und wird ressourcenschonend produziert. Die Herstellung ist klimaneutral, und der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing



Media
Frankfurt

Jetzt sichern



Ab April 2026:

Terminal 3 setzt neue Maßstäbe für Marken.

Ihre Botschaft im erweiterten Premium-
umfeld des Flughafen Frankfurt –
smart inszeniert und global wirksam.

Mehr erfahren:



www.media-frankfurt.de

Media Frankfurt.
Der Nr. 1 Flughafenvermarkter.

B2B-Marken beeinflussen den Geschäftserfolg

Markenarbeit zahlt sich aus – auch im Business-to-Business-Sektor

Von ANIKA STRIFFLER, STEFAN LINGNER, PROF. DR. PAYAM AKBAR UND PROF. DR. ANDREAS BAETZGEN

Knapp ein Drittel des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland wird in B2B-Unternehmen erwirtschaftet. Umso erstaunlicher, dass noch immer viel zu wenige B2B-Unternehmen konsequent und nachhaltig in ihre B2B-Marken investieren. Die neue Studie „B2B Brand-to-Business-Pulse“ von Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA) und GWA B2B Excellence Forum belegt: B2B-Unternehmen, die in die Sichtbarkeit ihrer Marke investieren und Marke als strategisches Führungsinstrument begreifen, profitieren messbar vom Umsatzwachstum. Wer in B2B-Markenarbeit investiert, steigert Umsatz und Zukunftskraft.

Allerdings: Die Investitionen in B2B-Marken sind in den vergangenen zwölf Monaten zurückgegangen. Auch das belegt die Studie. Ein Ausdruck der aktuellen Wirtschaftskrise, doch eine klare Fehlentscheidung.

„Wir beobachten, dass nicht nur Branchen wie Gesundheit, sondern auch Finanzen ihre Budgets aufgrund Kostendrucks senken“, sagt Stefan Lingner, Leiter des GWA B2B Excellence Forums. „Das ist ein fataler Fehler, denn unsere Studie zeigt den direkten Zusammenhang zwischen Markeninvestition und Umsatzwachstum.“

Anika Striffler, die das GWA B2B Excellence Forum gemeinsam mit

Lingner leitet, sagt: „Marken im B2B sind kraftvolle strategische Instrumente, die entscheidend zum Erfolg beitragen können. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass B2B-Marken vor allem in der aktuellen Situation zu stark mit angezogener Handbremse fahren.“ Dabei entfalte Markenarbeit nur dann ihre volle Wirkung, wenn Unternehmen sie als Investition und nicht als Kostenfaktor begreifen.



Aufbau des Brand-to-Business-Pulse: Die Subdimensionen
Quelle: B2B Brand-to-Business Pulse

Markenarbeit hat zu wenig Priorität

Konkret misst der neue „B2B Brand-to-Business-Pulse“ die Qualität der Markenführung in drei Dimensionen: Strategy Pulse (strategische Verankerung der Marke), Operational Pulse (operative Umsetzung und Steuerung) sowie Vitality Pulse (Entwicklungs- und Investitionskraft) – jeweils auf einer Skala von -100 bis +100.

Die Ergebnisse zeigen einen bemerkenswerten Gap zwischen Strategie und Umsetzung: Der Strategy Pulse liegt bei +19 und bleibt damit deutlich unter dem Niveau exzellenter Markenführung. Das bedeutet: Viele B2B-Unternehmen nutzen ihre Marke nicht konsequent genug als Führungsinstrument, das bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt wird. Noch niedriger liegt mit +14,7 der ermittelte Operational Pulse. Ein deutlicher Hinweis, dass Markenarbeit in Organisation und Ressourcenplanung nicht genug Priorität hat.

Über alle Branchen hinweg besonders kritisch ist der Vitality Pulse: Er rutscht mit durchschnittlich -1,9 sogar ins Negative und belegt damit, dass Investitionsbereitschaft, Sichtbarkeit und interne Bedeutung von B2B-Marken zuletzt abgenommen haben. Und das, obwohl gerade dieser Wert den größten Einfluss auf Umsatz und Markenstärke hat, wie die Studie zeigt. Denn je vitaler eine Marke ist, desto höher sind Umsatz und Markenwert (siehe Grafik „Brand Equity“).

Für Prof. Andreas Baetzgen und Prof. Payam Akbar, die die Studie wissenschaftlich begleiteten (siehe Kasten), lässt diese Studie nur einen Schluss zu: „Markenarbeit im B2B endet häufig mit der Strategie der Marke, ohne diese wirksam im Markt umzusetzen.“ In diesem Zusammenhang sehen die befragten Unternehmensmarketer besondere Defizite in der regelmäßigen Budget- und Ressourcenplanung für markenbezogene Aktivitäten sehen.



„Marke ist kein Nice-to-have“

Wir haben diese Studie initiiert, weil wir überzeugt sind: Marke ist im B2B einer der am meisten unterschätzten Erfolgsfaktoren. In vielen Unternehmen fehlt noch die strategische Verankerung – und damit das Bewusstsein, dass Marke nicht nur Identität stiftet, sondern auch messbar Wachstum und Umsatz fördert. Das wichtigste Learning: Dort, wo Marke gewollt, geführt und gelebt wird, entfaltet sie ihre ganze Kraft. Sie gibt Orientierung, schafft Vertrauen und macht Unternehmen anschlussfähig. Marke ist kein Nice-to-have, sondern Orientierungskraft in Zeiten des Wandels. Auf Kundenseite braucht es jetzt Mut: Marke als Führungsinstrument zu verstehen, ihr Raum im Management zu geben und konsequent zu investieren.

Anika Striffler und Stefan Lingner, Sprecher*innen GWA B2B Excellence Forum

VITAE



Anika Striffler, GWA B2B Excellence Forum

Anika Striffler leitet die Unit INDUSTRY bei Jung von Matt NECKAR (entstanden aus RTS Rieger Team). 25+ Jahre B2B-Kommunikation, war COO und Gesellschafterin von RTS Rieger Team. Mitglied B2B-Effie-Jury GWA, Co-Sprecherin B2B Excellence Forum GWA.



Stefan Lingner, GWA B2B Excellence Forum

Stefan Lingner ist Inhaber LINGNER.COM. 30+ Jahre Unternehmenstransformation und Zukunftskommunikation. B2B-Speaker, Zukunftszeichner, Autor. Seine Mission: Unternehmen ins Handeln bringen. Co-Sprecher B2B Excellence Forum GWA.



Prof. Dr. Payam Akbar, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Prof. Dr. Payam Akbar ist Professor für Marketing Intelligence an der HTW Berlin. Schwerpunkte: Consumer Behavior, Customer Experience, Digital Business Models. Co-Autor „Konsumentenverhalten: Konsumenten verstehen“.



Prof. Dr. Andreas Baetzgen, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

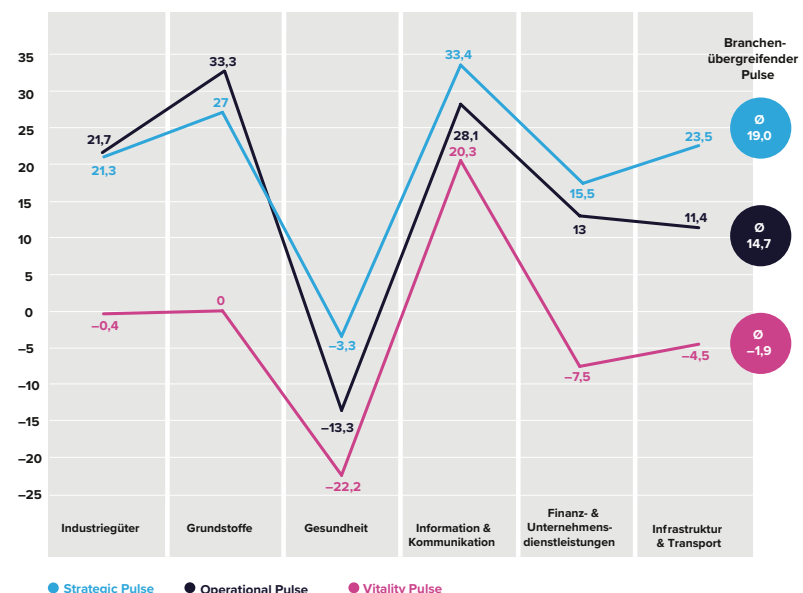
Prof. Dr. Andreas Baetzgen ist Professor für Wirtschaftskommunikation an der HTW Berlin. Herausgeber der deutschsprachigen Fachbuchreihe für Markenmanagement. Erforscht die Beziehung zwischen Menschen, Medien und Marken.



„Einfluss auf Differenzierung wird unterschätzt“

B2B-Marken leisten oft Großes, stehen aber im Schatten der bekannten Konsum- und Technologie-marken. Markenarbeit findet hier unter erschwerten Bedingungen statt – mit kleineren Budgets, weniger Sichtbarkeit und der verbreiteten Haltung, dass ein gutes Produkt schon für sich spricht. Gleichzeitig zeigt unsere Studie: Viele B2B-Marken denken noch zu sehr nach innen. Marketer sind häufig mehr damit beschäftigt, die eigene Organisation von der Bedeutung der Marke zu überzeugen, statt ihre Kraft im Markt auszuspielen. Die Marke wird als kultureller Wert geschätzt, aber ihr Einfluss auf Wachstum und Differenzierung wird noch unterschätzt. In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist die Marke daher oft das Erste, woran gespart wird.

Prof. Dr. Payam Akbar und Prof. Dr. Andreas Baetzgen, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin



B2B-Kommunikation zwischen den Branchen: Vergleich der drei Pulse-Werte über alle Branchencluster

Quelle: B2B Brand-to-Business Pulse

Gesundheitssektor bildet Schlusslicht

Befragt wurden für den „B2B Brand-to-Business-Pulse“ Unternehmen aus sechs verschiedenen Branchenclustern: Industriegüter, Grundstoffe, Gesundheit, Information und Kommunikation, Finanz- und Unternehmensdienstleistungen sowie Infrastruktur und Transport. Im Branchenvergleich am besten schneiden Unternehmen aus dem Branchencluster „Information und Kommunikation“ ab, während der Gesundheitssektor das Schlusslicht bildet. Die Unterschiede der einzelnen Pulswerte sind in den Branchen teils gewaltig, ein klarer Hinweis auf unterschiedliche Professionalisierungsgrade.

Über die Studie

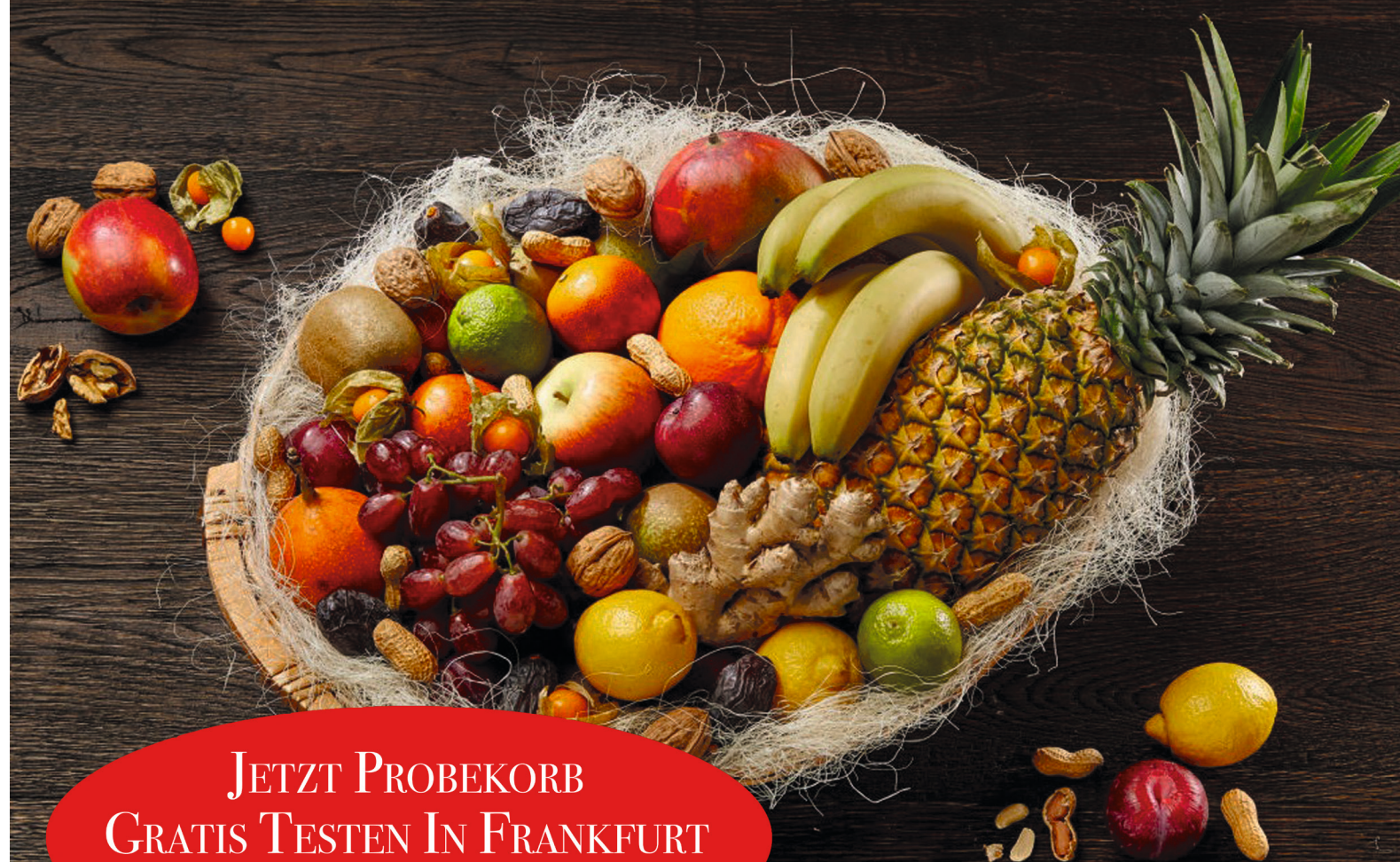
Für die Studie „B2B Brand-to-Business-Pulse“ des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA) und GWA B2B Excellence Forum wurden erstmals 350 Entscheider*innen aus Marketing und Markenführung deutscher B2B-Unternehmen befragt. Die Studie wurde gemeinsam mit Innofact durchgeführt, wissenschaftlich begleitet wurde sie von Prof. Dr. Payam Akbar und Prof. Dr. Andreas Baetzgen von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Die Studie soll jährlich fortgeführt werden, so entsteht ein valider Index, der die Entwicklung von Markenstärke und Investitionsbereitschaft in der deutschen B2B-Industrie sichtbar macht. ■

Die vollständige Studie online lesen:



Ihr Büro: Unser Obst!

Weil Gesunde Teams Besser Performen!



**JETZT PROBEKORB
GRATIS TESTEN IN FRANKFURT
UND RHEIN-MAIN!**

WWW.ZEIT FÜR OBST.de

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



BOSCH