

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

Schneller, strategischer, menschlicher

Planung wird kurzfristiger, Fehlentscheidungen teurer. Dr. Brigitte von Haacke, FGS Global, im Interview darüber, was KI künftig erledigt, was sie nie können wird – und was das für Berater und ihre Kunden bedeutet.

Geschäftsmodell unter Druck

KI drückt auf die Margen, die Konjunktur auf die Budgets. Jörg Forthmann, Faktenkontor, und Matthias Wesselmann, Ketchum, über das Agenturmodell der Zukunft.

Teil des Problems oder Teil der Lösung?

Den Kern von Thyssenkrupp zu verstehen, ist für Externe schwer – erst recht in der aktuellen Transformation. Kommunikationschef Frank Grodzki im Interview: was er von Beratern erwartet und wie sich das Anforderungsprofil verschiebt.

**ZU DENKEN
GEBEN UND TIEF
BLICKEN LASSEN**
Kommunikativer Rat jenseits
der Selbstverzweigung
Kolumne von
Prof. Dr. Christof Ehrhart



Beratung und Agenturen 2030

F.A.Z. INSTITUT

HOSTED BY | F.A.Z. INSTITUT



DEUTSCHER MARKEN SUMMIT 2026

22. & 23. SEPTEMBER 2026, F.A.Z. TOWER

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

CONNECT CONNECT CONNECT
INSPIRE INSPIRE INSPIRE INS
MOVE MOVE MOVE MOVE MO



Mehr Informationen unter:
www.marken-summit.de



Beratungen 2030 – oder die Kunst, sich neu zu erfinden

Vorwort von **GREGOR VISCHER**

Liebe Leserinnen und Leser,

die Konjunktur drückt kräftig auf die Budgets und Künstliche Intelligenz pflügt die Märkte um. Beides zusammen verändert das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Partnern – Beratungen wie Agenturen – derzeit in einem Tempo, das kaum Raum zum Durchatmen lässt.

Vieles von dem, was Unternehmen früher verlässlich an externe Dienstleister ausgelagert haben, lässt sich heute mit KI-Unterstützung intern erledigen. Die Folgen für die Kommunikationsbranche sind gravierend. Innerhalb weniger Jahre wurden ganze Berufsgruppen in ihrer bisherigen Form beinahe überflüssig. Viele Agenturen und Beratungen haben sich dieser Dynamik gebeugt: Sie haben Strukturen aufgelöst, Teams verkleinert oder ihre Geschäftsmodelle still und leise aufgegeben.

Für diese Ausgabe haben wir Menschen befragt, die mitten in diesem Wandel stehen: Wie sieht das Berater- und Agenturmodell 2030 aus? Welche Fähigkeiten sind zukünftig gefragt? Und wie gestaltet sich die Beziehung zwischen Kunden und Dienstleistern neu? Entstanden sind einige kluge Perspektiven, mutige Gedanken und ehrliche Einschätzungen.

Was sich sicher sagen lässt: Wer die Kunst beherrscht, sich neu zu erfinden – wer mutig vorangeht, statt abzuwarten –, wird zu den prägenden Akteuren der Branche zählen. Diese Menschen sehen in der heutigen Zeit vor allem die Chancen. Für sie ist das Glas auf der Titelseite dieser Ausgabe eher halb voll als halb leer.

Und wie steht es um Sie persönlich? Worin erfinden Sie sich gerade neu? Ich bin gespannt auf Ihre Perspektive – schreiben Sie mir gerne unter g.vischer@faz-institut.de.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Herzlichst,
Ihr Herausgeber

G. Vischer
Gregor Vischer

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

3

Editorial

29

Impressum

KOLUMNE // JENSEITS

DER THEMENKONJUNKTUR

42

**Zu denken geben und
tief blicken lassen**

Kommunikativer Rat jenseits
der Selbstverzwergung

Von **PROF. DR. CHRISTOF EHRHART**

SCHWERPUNKT //

BERATUNG UND

AGENTUREN 2030

6

**„Beziehungen wachsen über Jahre
und brauchen den Menschen“**

DR. BRIGITTE VON HAACKE, FGS GLOBAL,
im Interview

12

Statements: Next Gen

Was die nächste Generation von einer
Branche erwartet, die gerade über ihre
Zukunft diskutiert

14

Geschäftsmodell unter Druck

Wer sich jetzt nicht neu erfindet,
wird ersetzt

Von **JÖRG FORTHMANN, FAKTENKONTOR,
UND MATTHIAS WESSELMANN, KETCHUM
GERMANY**

18

Logbuch einer hybriden Organisation

Ein Bericht aus dem laufenden Prozess –
ehrlich, mit Umwegen, ohne Patentrezept

Von **SUSANNE HOHENSCHUH UND
ALEXANDER BECKER, FRAUWENK**

23

Auf den Punkt

Sieben Fragen zu Haltung und
Entscheidungen

LARISSA POHL, GWA, im Interview

24

**„Wer den strategischen Kern auslagert,
gibt Steuerungsfähigkeit ab“**

FRANK GRODZKI, THYSENKRUPP,
im Interview

30

**Warum Unternehmen verschiedene
Zukünfte erproben müssen**

Und warum dafür nicht eine einzige
Organisationslogik reicht

Von **DIRK HUESMANN, WIRDESIGN**

34

Die neue Logik der Kommunikation

Agenturen als Übersetzer zwischen
Markt, Öffentlichkeit, Technologie und
Vertrauen

Von **ENNO HENNRICH, THE HOFFMAN
AGENCY**

38

KI und Kreativität

Warum der kreative Prozess zum ent-
scheidenden Wettbewerbsvorteil wird

Von **DR. JENNIFER HAASE, WEIZENBAUM
INSTITUT BERLIN / HUMBOLDT-UNIVER-
SITÄT BERLIN**

FÜR DIE PRAXIS

44

Wirkung braucht Fokus

Wie Unilever Nachhaltigkeit neu denkt

Von **DR. CAROLIN WEBER, UNILEVER**

48

Ready for the next level

Wie die Koelnmesse die neue Unter-
nehmensstrategie erlebbar gemacht hat

Von **DR. JASMIN FISCHER, KOELNMESSE**

52

**Innovationskommunikation als
Business-Faktor**

Wie strategische Kommunikation den
Erfolg von Corporate Start-ups beeinflusst

Von **EVA FRIESE, STORYPARK**

56

Beziehung statt nur Reichweite

Community Management als strategischer
Hebel für Markenrelevanz, Vertrauen und
langfristige Bindung

Von **BETTINA PÖHLMANN, SCHLEICH**

DAS LETZTE WORT

60

Culture Marketing

Von **VERENA SUDARIĆ-HEFNER, PIERCE**



Kommunikation gehört an den Tisch – von Anfang an

Stakeholder-Strategien, Beziehungsarbeit, KI und die Frage, was in der Beratung menschliche Aufgabe bleibt – heute und in Zukunft. Brigitte von Haacke, CEO Europe FGS Global, im Interview.

6



Wie verändert KI eine Kommunikationsberatung von innen?

Susanne Hohenschuh und Alexander Becker mit einem offenen Erfahrungsbericht aus zwei Jahren Transformation bei frauwenk und The Medical Network.

18



24

Thyssenkrupp im Wandel

Das Unternehmen wird vom Industriekonzern zur schlanken Finanzholding. Frank Grodzki, Leiter Unternehmenskommunikation, über ein verändertes Anforderungsprofil an Agenturen und die Frage, die er sich bei Beratungsbeziehungen zuerst stellt.



48

Wenn die Strategie im Aufzug landet

Strategiekommunikation funktioniert nur, wenn sie im Alltag ankommt. Jasmin Fischer, Koelnmesse, mit Einblicken in Narrativ, Botschaften und Formate von „level35“.



„Beziehungen wachsen über Jahre und brauchen den Menschen“

Planung wird kurzfristiger, Fehlentscheidungen werden teurer, und trotzdem wird Kommunikation zu oft erst kurz vor der Verkündung dazugerufen. Brigitte von Haacke hält das für einen strategischen Fehler. Im Interview erklärt sie, warum Entscheidungen heute nicht im Vorstand scheitern, sondern an den Stakeholdern – und was das für Beratung bis 2030 heißt.

Dr. Brigitte von Haacke ist CEO Europe und Mitglied des Global Executive Committee bei FGS Global, einer der führenden Beratungen für strategische Kommunikation und Public Affairs weltweit. Sie berät Vorstände und Aufsichtsräte bei Kapitalmarkttransaktionen, Krisen und komplexen Stakeholder-Strategien. Vor ihrer Beratungskarriere war sie zwölf Jahre Journalistin bei der Wirtschaftswoche – als US-Korrespondentin und Kapitalmarktreporterin in Frankfurt. Von Haacke studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Köln, wo sie auch promovierte, und absolvierte ein Programm an der Harvard Business School.

Frau Dr. von Haacke, unser Schwerpunkt heißt Beratung 2030. Wie weit können wir heute überhaupt realistisch schauen?

Brigitte von Haacke: Nicht sehr weit. Zum einen liegt das am Ende der alten regelbasierten Weltordnung. Die neue geopolitische Blockbildung führt zu deutlich mehr Konflikten. Dadurch verändern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen manchmal von einem Tag auf den anderen – siehe Iran-Konflikt. Zum anderen verändert Künstliche Intelligenz die Welt, in der wir leben und arbeiten, fundamental. Weil wir weniger Planungssicherheit haben, ist es umso wichtiger, Risiken zu managen und sich vorzubereiten auf verschiedene Szenarien.

Vorbereitung und Risikomanagement rücken nach vorn – eigentlich ein Feld, in dem Kommunikation früh wirken kann. Trotzdem werden viele zentrale Entscheidungen in Unternehmen noch immer ohne die Kommunikation getroffen. Woran liegt das?

Brigitte von Haacke: Das liegt daran, dass einige Führungskräfte die Relevanz der Kommunikation immer noch unterschätzen. Tatsächlich gehen Studien u. a. aus Stanford heute davon aus, dass die Frage, wie Unternehmensführer ihre Stakeholdergruppen mitnehmen, mehr als 50 Prozent zum Unternehmensergebnis beiträgt. Kommunikation als strategische Funktion analysiert, welche Zielgruppen eine Entscheidung unterstützen oder blockieren können, noch bevor sie getroffen wird. Wer Kommunikation erst dann einschaltet, wenn eine Entscheidung verkündet werden soll, wird das optimale Ergebnis verfehlen. Echte Transformation findet dort statt, wo Kommunikationsverantwortliche bei der Strategieentwicklung mit am Tisch sitzen.

Die Rahmenbedingungen werden volatiler und komplexer. Welcher Treiber verändert die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Beratung derzeit am stärksten?

Brigitte von Haacke: Künstliche Intelligenz. Unsere Kunden erwarten heute, dass wir Stakeholder-Stimmungen in Echtzeit messen und analysieren, Risiken früher erkennen als die eigene Kommunikationsabteilung und Szenarien durchspielen, bevor eine Entscheidung fällt. Das war vor fünf Jahren kein Standard. Heute ist es eine Voraussetzung. Was sich dabei aber nicht verändert: Am Ende steht immer ein Mensch, der unter Druck eine Entscheidung treffen muss.

Wir sprechen nun schon einige Jahre über KI, seit der ChatGPT-Einführung 2022 intensiv. Wann haben Sie persönlich gemerkt, dass sie Ihre Arbeit wirklich verändert?

Brigitte von Haacke: Wir arbeiten bei FGS seit Juni 2023 mit unserem internen KI-Assistenten namens Fergus. Der Launch von Fergus nur sechs Monate nach dem Start von ChatGPT ist etwas, auf das wir ziemlich stolz sind. Seitdem integrieren wir Fergus in unsere Arbeitsprozesse. Das entlastet unsere Teams jeden Tag. Nach drei Jahren Training bei FGS ist Fergus vermutlich einer der leistungsfähigsten KI-Assistenten in der Kommunikationswelt. Für Kunden bedeutet das: Wir liefern schneller und besser. Weniger Zeit für Vorarbeit, mehr Zeit für das, was wirklich zählt: strategisches Urteil und Entscheidung. Das ist der eigentliche Gewinn.

Wenn KI die Vorarbeit deutlich verkürzt: Was bleibt in der Beratung der Teil, den Technologie nicht ersetzen kann?

Brigitte von Haacke: Einen Teil dessen, was wir heute noch als Beraterinnen und Berater machen, wird künftig die Technologie für uns erledigen – und nicht erst in 2030. Was bleibt, sind belastbare Beziehungen, persönliche Netzwerke, Erfahrung und Urteilsvermö-

gen. Keine KI kann Netzwerke ersetzen, die über Jahre gewachsen sind. Ich spreche von einem Journalisten, der zurückruft, weil er weiß, wer am anderen Ende der Leitung ist. Oder von einem Vorstandsvorsitzenden, der sich in der Krise meldet, weil er weiß, dass er eine ehrliche Einschätzung bekommt. Beziehungen wachsen über Jahre und brauchen den Menschen – auch in 2030.

FGS Global bezeichnet sich als strategischen Berater für die Stakeholder Economy. Was heißt das?

Brigitte von Haacke: Es heißt, dass Unternehmenserfolg heute nicht mehr allein von Aktionären definiert wird. Mitarbeiter, Regulatoren, Medien, NGOs, Politiker, lokale Communitys – sie alle haben Einfluss darauf, wie erfolgreich ein Unternehmen ist. Wer eine Fabrik schließen will, braucht nicht nur die Zustimmung des Aufsichtsrats, sondern muss Gewerkschaften, Lokal-

politiker und Medien navigieren.

Wer eine Übernahme plant, muss Investoren, Regulatoren und Mitarbeiter gleichzeitig überzeugen. Wir helfen Führungskräften, diese Komplexität zu durchdringen: Wer sind die entscheidenden Stakeholder? Was bewegt sie? Wie gewinnt man ihre Unterstützung oder verhindert zumindest ihren Widerstand? Das ist strategische Beratung in der Stakeholder Economy.

Sie beraten Vorstände in den kritischsten Momenten: Übernahmen, Krisen, Transformationen. Was passiert in diesen Situationen genau, und was holen sich Ihre Kunden bei Ihnen, das sie intern nicht finden?

Brigitte von Haacke: Es gibt für Unternehmen und ihre CEOs manchmal extrem relevante Ereignisse, die innerhalb von wenigen Wochen oder Monaten über den weiteren Erfolg des Unternehmens und der individuellen Karriere entscheiden. Dazu gehören zum Beispiel feindliche Übernahmen oder eine große Krise. Was in diesen Momenten passiert: Alles findet im Eiltempo



„Keine KI kann Netzwerke ersetzen, die über Jahre gewachsen sind.“

statt und gleichzeitig steigen die Kosten jeder Fehlentscheidung. Interne Teams leisten in solchen Momenten enorm viel, sie kennen das Unternehmen, die Geschichte, die Menschen. Was sie von uns bekommen, ist die Erfahrung aus hunderten vergleichbaren Situationen, eine externe Perspektive, die hilft, bessere Entscheidungen zu treffen und sofort zusätzliche Kapazität zu mobilisieren. In kritischen Momenten ist Zeit die knappste Ressource. Wir sind darauf eingestellt, genau dann Momentum zu erzeugen.

Welche Stakeholder werden von Unternehmen in diesen Momenten am häufigsten unterschätzt?

Brigitte von Haacke: Ganz häufig die eigenen Mitarbeiter. Unternehmen investieren in ihre Kommunikation enorme Energie, um Medien, Investoren oder externe Influencer zu gewinnen, und vergessen dabei, dass die glaubwürdigsten Botschafter oder schärfsten Kritiker die eigenen Mitarbeitenden sind. Ein Mitarbeiter, der auf LinkedIn kommentiert, was er intern erlebt, erreicht manchmal mehr Menschen als eine Pressemitteilung.

Der zweite unterschätzte Stakeholder: lokale Politiker. Nicht die großen Namen in Berlin oder Brüssel, sondern die Bürgermeister und Landtagsabgeordnete aus den Wahlkreisen. Sie haben oft mehr praktischen Einfluss auf das, was ein Unternehmen tun kann.

In einem LinkedIn-Post zum Brand-Relaunch von FGS schreiben Sie: Successful leaders build trust before the pressure arrives. Wie gelingt das in einer Praxis, in der Krisen schneller entstehen, als Vorsorgestrategien tragen können?

Brigitte von Haacke: Indem man Vertrauen als etwas versteht, das nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch konsistentes Verhalten über Zeit entsteht: in der Art, wie ein Unternehmen kommuniziert, wenn nichts brennt. Wer nur dann mit Stakeholdern spricht, wenn er



„LinkedIn hat sich zur wichtigsten Plattform im Business-Umfeld entwickelt.“ Für Brigitte von Haacke ist es die Chance, Führungskräfte als Mensch sichtbar zu machen.

Quelle: LinkedIn; Profil Brigitte von Haacke

etwas braucht, hat kein Vertrauenskapital aufgebaut.

Das merkt man spätestens dann, wenn die Krise kommt. Was wir unseren Kunden empfehlen: Beziehungen pflegen, bevor sie gebraucht werden. Regelmäßige Dialoge mit Investoren, Politikern, Medien. Nicht als Krisenprävention, sondern als normale Führungsaufgabe. Das klingt banal. Es wird trotzdem selten konsequent gemacht.

Und wie weit kann ein solches Reputationspolster tragen?

Brigitte von Haacke: Reputation trägt nicht unendlich lang, aber der zusätzliche zeitliche Puffer kann entscheidend sein, um sich zu sortieren und gute, klare Antworten zu geben. So kann man im Idealfall Vertrauen und Reputation erhalten. Denn während es lange dauert, Vertrauen aufzubauen, kann man Reputation durch falsches Verhalten sehr schnell wieder verspielen.

Sie kommunizieren selbst regelmäßig über Videos auf LinkedIn – ein Format, das viele Führungskräfte noch immer meiden. Was hält sie davon ab und was verpasen sie?

Brigitte von Haacke: Viele Führungskräfte sagen noch: Keine Zeit, Social Media passt nicht zu mir, das ist mir

zu persönlich. In sozialen Medien sichtbar zu sein, fühlt sich exponiert an, gerade für Menschen, die es gewohnt sind, Botschaften sorgfältig zu kontrollieren.

Damit unterschätzen sie, wie relevant diese Medien heute sind. Und sie verpassen die Chance, durch authentische, persönliche Kommunikation interne und externe Zielgruppen gleichzeitig zu erreichen. LinkedIn hat sich zur wichtigsten Plattform im Business-Umfeld entwickelt. Ein Video erreicht in Stunden ein Publikum, für das man früher Konferenzen und Netzwerkveranstaltungen gebraucht hätte, und zwar nicht nur die üblichen Verdächtigen, sondern auch Journalisten, potenzielle

Kunden, Talente, Regulatoren. Und es schafft etwas, das kein Statement auf Papier leistet: Es macht eine Führungskraft als Mensch sichtbar.

In einem Ihrer Videos fragen Sie Ihr Publikum, welches Gespräch sie 2026 unbedingt führen wollen. Was ist Ihre eigene Antwort darauf?

Brigitte von Haacke: Die Frage, wie Führung in einer Welt aussieht, die sich permanent ändert. Das gilt sowohl für die geopolitischen Rahmenbedingungen als auch die fundamentale Veränderung unserer Arbeitswelt durch KI. Kein Mensch sollte in dieser komplexen Welt noch allein Entscheidungen treffen. Wir brauchen diverse Teams, um zu den besten Entscheidungen zu kommen. Das hat fundamentale Folgen für die Anforderungen an Führungskräfte. Die erfolgreichsten CEOs heute sind nicht die einsamen Anführer, sondern diejenigen, die offen für andere Meinungen sind, im Team mit ihren Vorstandskollegen arbeiten und gemeinsam nach der besten Lösung suchen.

Gemeinsam ist ein gutes Stichwort zum Schluss: KKR hat 2024 die Mehrheit an FGS Global übernommen. Was bedeutet dieser Schritt strategisch für FGS und was sagt er über die Zukunft des Beratungsmarkts insgesamt?

Brigitte von Haacke: Die Partnerschaft mit KKR gibt uns die Möglichkeit, unsere Wachstumsstrategie zu beschleunigen und dort zu investieren, wo wir bisher noch nicht stark genug sind: Das können spezielle Märkte, Talente und auch Technologien sein. Unser Markt befindet sich in einer fundamentalen Transformation. Wer in diesen Jahren mutig voranschreitet, wird den Beratungsmarkt für die nächsten Dekaden anführen.

Das generelle Interesse von Private Equity an unserem Sektor zeigt, dass integrierte Kommunikationsstrategien schon lange kein Nischengeschäft mehr sind und ihre Bedeutung weiterwächst. Das zieht Kapital an. ■

Die Fragen stellten Gregor Vischer und Maike Weismantel.

TAKE AWAY

Beratung 2030: Schneller, strategischer, menschlicher

Für Brigitte von Haacke ist Beratung 2030 vor allem eines: Entscheidungen unter Unsicherheit. Was sich dabei verschiebt – in Kommunikation, Technologie und Führung:

- **Kommunikation ist ein Entscheidungshebel:**
Sie gehört vor die Entscheidung, weil Stakeholder Zustimmung organisieren oder Vorhaben blockieren können. Wer erst zum Verkünden dazukommt, verfehlt das optimale Ergebnis.
- **KI beschleunigt Vorarbeit, nicht Verantwortung:**
Echtzeit-Analysen und Stimmungsbilder werden Standard. Der Engpass bleibt das strategische Urteil unter Zeitdruck.
- **Führung unter Unsicherheit braucht Vertrauenskapital:**
Konsistentes Verhalten über Zeit schafft Handlungsspielraum in der Krise. Reputation kann schnell verspielt, Vertrauen nur langsam aufgebaut werden.
- **Beratung bleibt Beziehungs- und Urteilsgeschäft:**
Netzwerke, Glaubwürdigkeit und Erfahrung sind nicht automatisierbar – genau dort entscheidet sich, welchen Wert Beratung künftig hat.

Vitamine & Mineralien

Kosmetik

LINDA[®]
Apotheken

Wachsen mit System.

In Zukunft mit LINDA.

LINDA[®]
Apotheken

Jetzt
Vorteile
entdecken!

Die Zukunft der Apotheke liegt in der Gemeinschaft.

Mit einer Mitgliedschaft bei LINDA profitieren Sie von echten Lösungen für Ihren Apothekenalltag – entwickelt von Apotheker:innen für Apotheker:innen.

Hier scannen und
unverbindlichen
Beratungstermin
vereinbaren:



> linda.de



LINDA.Apotheken



[linda.apotheken](https://www.instagram.com/linda.apotheken)



LINDA AG

NEXT GEN

Die Beratungsbranche redet gerade viel. Über Transformation, neue Strukturen, die Zukunft der Agenturarbeit und dabei immer wieder: über den Nachwuchs. Wir drehen den Blick um. Was wünscht sich die nächste Generation von einer Branche, die gerade über ihre Zukunft entscheidet? Und was sollte sie konkret ändern?



**ANNABELLE
POHL**

Communication Consultant bei
CARAT

Krisen und Ungewissheit über die persönliche Entwicklung sind Umstände, die uns als Nachwuchs – wie auch alle Generationen vor uns – begleiten. Sie sind Teil des Erwachsenwerdens und des beruf-

lichen Werdegangs. Hinzu kommt nun aber ein schnellleibiger und digitaler Wandel der Agenturwelt. Der Einsatz von KI, die wirtschaftliche Lage oder der "Ist-doch-nur-Marketing"-Stempel sind Dinge, mit denen man früh konfrontiert wird. Als ehemalige Trainee im dentsu-Netzwerk hatte ich aber das Glück, die Branche in Ruhe kennenzulernen, und konnte beobachten, wie führende Unternehmen aus verschiedensten Branchen den Wandel erleben und wie ich ihn als junge Beraterin aktiv mitgestalten kann. **Der Sprung in die Agenturwelt fühlt sich erstmal an wie ein Sprung ins kalte Wasser. Es ist wichtig zu verstehen, dass wir den Wandel kaum aufhal-**

ten können, er ist stetig und wird nicht an Tempo verlieren. Genau das macht die Branche aber auch so attraktiv, Stagnation ist keine Option, und wer mitspielen will, muss am Ball bleiben. Agenturen sollten dem Nachwuchs dennoch ein Gefühl von Sicherheit geben – dass Talent gefördert und Perspektive gegeben wird. Der Nachwuchs ist ambitioniert und zieht sich mit Freude die Schwimmflügel an. Agenturen können mit Teamgefühl, einem Selbstverständnis von Rückendeckung und einer Balance zwischen Fördern und Fordern die nötige Luft zum Aufpumpen geben – so halten wir uns nicht nur über Wasser, sondern schwimmen gemeinsam mit voller Kraft voraus.



LUCA BROENS

Senior Account Executive bei
Burson Deutschland

Wir erklären unseren Kund:innen, wie man Aufmerksamkeit gene-

riert, Stories glaubwürdig verkauft und wie man Haltung zeigt. Diese Expertise ist in einer Welt voller Lärm, Desinformation und algorithmischer Reizüberflutung gefragt, denn je. **Gerade jetzt, im Zeitalter von Künstlicher Intelligenz, braucht es die Fähigkeit einschätzen zu können, was Kommunikation wirklich bedeutet: Relevanz schaffen und Vertrauen aufbauen.**

Es ergibt also keinen Sinn, KI zu dämonisieren. Sie ist ein Werkzeug und gleichzeitig eine große Chance für die Branche, um noch wirkungsvollere PR zu betreiben. Damit einher

geht die kontinuierliche Weiterbildung im Umgang mit Künstlicher Intelligenz, um unseren Kund:innen immer einen Schritt voraus bleiben zu können. Das gelingt nur, wenn in systematische und praxisnahe Formate investiert wird, die Berater:innen nicht nur mit den Tools vertraut machen, sondern vor allem mit dem eigenen Rollenverständnis: Wer die Möglichkeiten und Grenzen von KI kennt, berät souveräner und macht den entscheidenden Unterschied.



KIM BAUER

Communications Consultant bei
PIABO Communications

Ich erlebe, wie stark sich die Kommunikationsbranche verändert – und wie viel Chance darin steckt, Arbeit neu zu denken. Auch wir bei PIABO Communications gestalten diesen Wandel aktiv mit. Für die Branche wünsche ich mir, dass nicht über Nachwuchs, sondern mit dem Nachwuchs geredet wird.

Es wird viel über neue Anforderungen, Erwartungen oder Entwicklungsziele gesprochen, aber die Perspektive derjenigen, die diese Veränderungen langfristig tragen werden, ist noch zu selten strukturell in Entscheidungen eingebunden. Dabei sind wir es, die am längsten mit diesen Entwicklungen leben und sie gestalten werden.

Was sollte die Branche konkret ändern? Erstens: Beteiligungsformate einführen – nicht nur Mitarbeiterbefragungen, sondern Formate mit Entscheidungsrelevanz, z. B. Junior Advisory Boards, feste Plätze für Nachwuchskräfte in Strategie-Workshops oder Beteiligung an Positionierungsprozessen. Wenn eine Agentur über ihre Zukunft nachdenkt, sollten Nachwuchskräfte mit am Tisch sitzen.

Zweitens: Einstiegsgehälter und Transparenz. KI steigert die Effizienz

– damit diese Transformation als fair erlebt wird, sollte offen diskutiert werden, wie Produktivitätsgewinne auch beim Nachwuchs ankommen. KI kann Arbeit vereinfachen, zugleich werden neue Fähigkeiten gebraucht, und der Druck steigt, schnell „alles“ zu können. Deshalb braucht es Transparenz, wie Gewinne reinvestiert werden: in Weiterbildung, klare Entwicklungspfade und wettbewerbsfähige Einstiegsgehälter.

Drittens: Ausbildung, die der Realität entspricht. Was in vielen Studiengängen vermittelt wird und was die Branche benötigt, geht oft auseinander. Ein Schritt wäre eine stärkere Zusammenarbeit mit Universitäten, um mehr Praxisbezug zu datengetriebener Kommunikation, PR und KI-Kompetenz ins Studium zu bringen.



Quelle: AdobeStock

Geschäftsmodell unter Druck

Wer sich jetzt nicht neu erfindet, wird ersetzt

Von **JÖRG FORTHMANN** und **MATTHIAS WESSELMANN**

Die Kommunikationsbranche steckt in einer Doppelkrise. Die Konjunktur drückt auf die Budgets, die KI auf die Margen. Für Agenturen, die beides ignorieren, wird es eng. Für jene, die klare Mehrwerte für ihre Kunden liefern, eröffnen sich Chancen, die es in dieser Form noch nicht gab – und zwar nicht trotz KI, sondern mit KI. Drei aktuelle Studien liefern das Datenmaterial für eine nüchterne Bestandsaufnahme.

Zwei Krisen, ein Moment

40 Prozent der Pressestellen erwarten für 2026 sinkende Kommunikationsbudgets. Nur 18 Prozent rechnen mit Wachstum. Das zeigt der Trendmonitor 2026 von news aktuell und P.E.R., für den 302 Kommunikationsfachleute in Deutschland und der Schweiz befragt

wurden. Die Mehrheit der Kundenbudgets schrumpft oder stagniert. Das ist der Markt, in dem Kommunikationsberatungen 2026 operieren.

Gleichzeitig verändert KI das Kerngeschäft. In der Fliegerei führt selten ein einzelnes Problem zum Absturz – gefährlich wird die Verkettung. Wirtschaftskrise, geopolitische Spannungen, technologischer Umbruch: Jede dieser Herausforderungen wäre für sich beherrschbar. Zusammen überfordern sie Kommunikationsberater, die nicht die Kraft haben, sich neu aufzustellen. Denn das ist heute auch ein Teil der Wahrheit: Einige Agenturen sind nach Jahren wirtschaftlicher Stagnation ausgelaugt und haben nicht mehr die Energie, um tiefgreifende Veränderungen in Organisation, Prozessen, Technologie und Leistungsangebot zu stemmen.

Besonders exponiert: Agenturen, deren Geschäftsmodell auf der verlängerten Werkbank basiert. Wer in der schlichten Umsetzung zu Hause ist – Texte, Pressemitteilungen, Content in großen Mengen –, konkurriert schon heute mit KI-Agenten. Und verliert diesen Wettbewerb.

Der Red-Queen-Effekt

Obwohl die Branche mehr in KI investiert als je zuvor, sinkt der Digi-

talisierungsindex im Vergleich zum Vorjahr von 45 auf 38 von 100 Punkten. Zu diesem Ergebnis kommt der CommTech Index Report 2025/2026, der den Digitalisierungsgrad der Kommunikationsbranche im DACH-Raum, basierend auf 507 Experteninterviews, misst.

Das klingt zunächst paradox, doch der Befund hat einen Namen: Red-Queen-Effekt. Die Technologie entwickelt sich schneller, als Organisationen sie adaptieren können. Was gestern als Fortschritt galt, ist heute Standard. Der gesunkene Index-Wert ist kein Zeichen von Rückschritt, er ist ein Zeichen, dass die Branche der technologischen Entwicklung hinterherläuft.

88 Prozent der Befragten experimentieren mit KI-Tools. Doch nur sechs Prozent haben ihre Organisation strukturell darauf ausgerichtet. Lediglich acht Prozent nutzen KI-Agen-

88%

der Kommunikationsfachleute experimentieren mit KI-Tools. Nur 8 Prozent nutzen sie produktiv.

ten produktiv. Der Graben zwischen Experimentieren und Implementieren ist tief. Und er verläuft entlang einer Linie: Große Kommunikationsberater (81 Prozent mit etablierten KI-Anwendungen) setzen sich ab. Kleine Teams bleiben auf der Versuchsstufe, was der Report als „Regionalliga der Digitalisierung“ bezeichnet.

Stunden zählen nicht mehr

Der wirtschaftliche Kern des Problems ist das Honorarmodell. Zeit gegen Geld: seit Jahrzehnten die Grundlage der Agenturabrechnung. Mit KI verliert dieses Modell seine innere Logik.

Wenn ein erfahrener Texter statt zwei Texten am Tag mit KI-Unterstützung zwanzig produziert – wofür zahlt der Kunde dann? Nicht für 20 Texte, sondern für die Wirkung, die mit den Kommunikationsmaßnahmen erzielt wird. Die Honorierung rutscht damit auf eine andere Ebene, der des konkreten Mehrwerts für den Kunden. Denn niemand will in Wahrheit Presstexte kaufen; Kunden wollen für Erfolg zahlen. Dieser Wandel setzt jetzt ein.

Ein Beispiel ist Generative Engine Optimization (GEO). Die Frage lautet nicht mehr nur, was Journalisten über ein Unternehmen schreiben, sondern wie KI-Systeme darüber sprechen und wie Kommunikation dieses Bild beeinflusst. KI trifft zunehmend Kaufentscheidungen. Wer das Sentiment in großen Sprachmodellen steuert, steuert zukünftig Umsatz. Kommunikationsberater werden

künftig konsequenter daran gemessen, inwiefern der Kunde mit seinen Produkten in den KI-Ergebnissen wie gewünscht genannt wird.

Die Konsequenz ist absehbar: Stunden- und Tagessätze sind ein Auslaufmodell. Nicht morgen, aber auch nicht erst in einigen Jahren.

Wer bleibt – und wer nicht

Die Verschiebung des Geschäftsmodells hat schon heute Personal Konsequenzen. Gefragt sind zwei Typen: Berater mit generalistischer Tiefe und Menschenkenntnis, denn am Ende beauftragt im Beratungsgeschäft der Mensch einen Menschen. Und Spezialisten, die Technologie nicht nur bedienen, sondern verstehen, und die Verbindung zum Geschäftsmodell der Kunden herstellen können: Daten-Analysten, Entwickler, GEO-Experten. Die Belegschaft von morgen ist kleiner, aber deutlich anders qualifiziert.

Der CommTech Report benennt die gefragtesten Zukunfts-Skills: Neugierde (73 Prozent), Prompting-Kompetenz (60 Prozent), lebenslanges Lernen (55 Prozent), Change-Kompetenz (52 Prozent), Technologieverständnis (44 Prozent). Mindset schlägt Tool-Wissen. Und: KI löst den Fachkräftemangel nicht. Die Anforderungen steigen.

Was Kunden wirklich wollen

Die Kundenperspektive ergänzt dieses Bild. Laut Trendmonitor fühlen

VITAE



Jörg Forthmann
Faktenkontor

Jörg Forthmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Faktenkontor GmbH und im IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung für die Weiterentwicklung von Big-Data- und KI-Analysen sowie den Aufbau datenbasierter Geschäftsmodelle verantwortlich. Nach Stationen als Journalist und PR-Berater leitete er von 1999 bis 2002 die Unternehmenskommunikation der Mummert Consulting AG. Anschließend baute er als geschäftsführender Gesellschafter die Faktenkontor GmbH mit auf. Zudem ist Forthmann Mitglied im Vorstand der GPRA.



Matthias Wesselmann
Ketchum Germany

Matthias Wesselmann ist CEO von Ketchum Germany, einer der führenden Kommunikationsberatungen in Deutschland. Nach Stationen beim Schweizer Möbelhersteller Vitra wechselte er zur Agenturgruppe fischerAppelt, wo er ab 2016 Mitglied des Vorstands war und zuletzt Strategiefragen sowie die Kreativ-Disziplinen verantwortete. Seit 2024 leitet er als CEO das Deutschland-Geschäft von Ketchum mit Schwerpunkten auf Reputation, Markenkommunikation und digitaler Transformation. Im März 2025 wurde er zum Präsidenten des Kommunikationsverbands GPRA gewählt.

sich 78 Prozent der Inhouse-Kommunikatoren in ihrer Rolle sicher – gestützt durch unbefristete Stellen, strategische Verankerung und gewachsene Unternehmensrelevanz. Inhouse-Kommunikation ist institutionell gefestigt. Externe Leistungen, die als Auslagerung des Kernjobs positioniert werden, haben ein strukturelles Problem.

Was Pressestellen von Kommunikationsberatungen kaufen wollen: Spezialkompetenz, die sie nicht selbst aufbauen können. Das zeigt sich besonders deutlich in Feldern, in denen Unternehmen auf den Einsatz von KI verzichten wollen. 49 Prozent der Pressestellen setzen bei rechtlich relevanten Inhalten keine KI ein. 42 Prozent bei sensibler interner Kommunikation. 37 Prozent bei Krisenstatements.

Hier liegt eine konkrete Chance für Kommunikationsberater: Gerade dort, wo Inhouse-Teams nicht allein agieren wollen oder dürfen, können sie liefern, beispielsweise bei KI-Governance, Qualitätssicherung oder risikoadäquaten Workflows. Außerdem: Berater, die Aufmerksamkeits- und Vertrauenslogiken beherrschen, werden gebraucht. Denn die größte strukturelle Bremse ist laut Trendmonitor die Informationsflut (59 Prozent), gefolgt vom Bedeutungsverlust klassischer Medien (47 Prozent). Auch hier können Kommunikationsberater liefern, indem sie sicherstellen, dass die Kommunikation Relevanz hat und aus der Masse des KI-generierten Contents heraussticht. Wir werden noch in diesem Jahrzehnt die Renaissance von Ideenreichtum, Empathie und Intellekt in der Kommunikation erleben – wenn der erste KI-Hype vorbei ist und alle gelernt haben, dass der Content-Tsunami infolge von KI zu einem drastischen Wirkungsverlust der Kommunikation geführt hat. Weil wir zwar unglaublich viel senden, aber im großen Rauschen nicht mehr gehört werden.

2030: Drei Modelle, eine Entscheidung

Wie sieht die Agenturlandschaft in vier Jahren aus? Wir erwarten Kon-

solidierung – und einen Boom hochwertiger Beratungsangebote. Drei Modelle werden nebeneinander existieren.



Erstens: die hochautomatisierte Werkbank. Weniger Mitarbeitende, die operative Arbeit ausführen, mehr Menschen, die Systeme steuern und überwachen. Das Modell funktioniert aber nur mit massiven Investitionen in Technologie und eine angepasste Workforce.

Zweitens: der strategische Spezialist. Agenturen mit Tiefenkompetenz in Spezialdisziplinen wie beispielsweise Krise, Healthcare oder GEO.

Drittens: vollautomatisierte Angebote für Kunden, die lieber eine „kommunikative Grundversorgung“ zum günstigen Preis als gar keine Kommunikation wollen.

Was nicht überlebt: das Mittlere. Die Beratungshäuser, die weder günstig noch tief genug technologisiert sind. Die auf Stundenbasis abrechnen und hoffen, dass Kunden das weiterhin akzeptieren. Die CommTech-Daten sind deutlich: Große Teams professionalisieren sich, während kleine im digitalen Wandel ums Überleben kämpfen. KI wirkt sowohl als Katalysator als auch als Spalter.

Der entscheidende Erfolgsfaktor bleibt der Mensch. Nicht als Gegenargument zur Technologie, sondern als deren Voraussetzung. Die Kommunikationsberatungen, die das verstehen und gleichzeitig Technologie, Daten und menschliche Expertise integrieren können, werden 2030 zu den Gewinnern gehören. ■

TAKE AWAY

Fünf Thesen für das Agenturmodell 2030

Was sich aus Trendmonitor, CommTech Index und Markteinschätzung ableiten lässt:

These I

Das Honorarmodell Zeit-gegen-Geld stirbt aus. Ergebnisbasierte und wertorientierte Vergütung wird Standard – vom Festpreispaket bis zur umsatzgekoppelten Erfolgsbeteiligung.

These II

KI demokratisiert die Produktion und entwertet sie zugleich. Wettbewerbsvorteile verlagern sich zu Strategie, Beratung und Beziehungsmanagement.

These III

Generative Engine Optimization (GEO) wird zum zentralen Wachstumsfeld: KI nicht nur als Werkzeug, sondern als Zielgruppe von Kommunikation.

These IV

Der Fachkräftemangel bleibt trotz KI bestehen. Gesucht werden strategische Denker, Daten-Spezialisten und Berater mit Geschäftsverständnis.

These V

Kommunikationsberatungen ohne klares Spezialisierungsprofil verlieren gegen die automatisierte Werkbank. Konsolidierung und neue Geschäftsmodelle prägen die Branche bis 2030.

Datenquellen: news aktuell & P.E.R. (2026). Trendmonitor 2026 PR & Kommunikation. (N = 302); AG CommTech (2025/2026). CommTech Index Report 2025/2026. (N = 507); Wesselmann, M. (2026, Januar). Interview. PR-Report.

LEICA WELT

Networking im kreativen Ambiente

Die Leica Welt inszeniert Events und Workshops in einzigartiger Atmosphäre – und bietet Film- und Fotoproduktionen den perfekten Rahmen

ERNST LEITZ HOTEL

Z HOTEL

LEICA WELT

DIE LEICA WELT IST NICHT NUR HEIMAT DER LEGENDÄREN KAMERA MIT DEM ROTEN PUNKT. Der Erlebniscampus in Wetzlar vereint Technik, Kunst und Gastlichkeit zu einer einmaligen Eventlocation für Unternehmen, die das Besondere suchen.

Moderne, lichtdurchflutete Konferenzräume bieten Platz für bis zu 100 Personen und lassen sich flexibel an jedes Format anpassen: vom Strategiemeeting bis zur Keynote, vom Workshop bis zum Kreativ-Retreat – inklusive hochwertigem Equipment und individuellem Service.

Ein besonderes Highlight: Die Leica Welt ist auch als exklusive Location für Film- und Fotoproduktionen etabliert. Kreative Köpfe finden hier stilvolle Innenräume, beeindruckende Architektur und ein professionelles Fotostudio, das nicht nur für Shootings, sondern auch als außergewöhnlicher Konferenzraum buchbar ist.

Auf Wunsch wird jedes Business-Event zu einem ganzheitlichen Erlebnis – mit exklusiven Führungen durch die Welt von Leica, einem Besuch im Ernst Leitz Museum oder einem Smartphone-Fotoworkshop

für das gesamte Team. Besonders begehrt sind die neuen Weihnachtspakete, die Jahresabschlüsse in einem inspirierenden Ambiente zu unvergesslichen Momenten machen.

Alle Räume verfügen über Zugang zu einem großzügigen Foyer für Networking-Pausen und Catering. Kulinarische Highlights setzen das Café Leitz und das Restaurant Oskar's – auf Wunsch individuell abgestimmt. Wer über Nacht bleibt, residiert stilvoll im Ernst Leitz Hotel direkt auf dem Campus.

Dank der hervorragenden Lage – nur 45 Minuten vom Flughafen Frankfurt entfernt und direkt an der A45 – ist die Leica Welt bequem erreichbar. Kostenfreie Parkplätze und E-Ladestationen stehen auf dem Gelände bereit.

Wer das nächste Firmenevent plant, sollte sich frühzeitig einen Wunschtermin sichern: Die Leica Welt zählt zu den gefragtsten Locations für exklusive Business-Veranstaltungen, Teamevents, Content-Produktionen und unvergessliche Feierlichkeiten.

leica-welt.com



WORKSHOPS UND FOTOGRAFISCHES HANDWERK
In der Leica Welt trifft Inspiration auf Ästhetik.



Logbuch einer hybriden Organisation

Ein Bericht aus dem laufenden Prozess – ehrlich, mit Umwegen, ohne Patentrezept

Von **SUSANNE HOHENSCHUH** und **ALEXANDER BECKER**

Im Sommer 2024 saßen wir in einem Pitch. Großer Kunde, umfangreiches RFP, eine Frage war knifflig und bis dato ungewohnt: „Wie setzen Sie KI ein, um unser Budget zu schonen?“ Wir hatten damals keine perfekte Antwort. Was wir schon damals hatten, war eine Haltung: KI macht uns besser. Nicht zwingend billiger.

Anderthalb Jahre später ist daraus eine feste Überzeugung geworden.

Verändert hat sich, was darunter liegt: unsere Arbeit, unsere Rollen, unser Team-Setup, unsere Tools. Und die Erkenntnis, dass das Umstellen einer Kommunikationsberatung auf KI weniger ein Tech-Projekt ist als ein Denkprojekt.

Wir berichten hier aus dem laufenden Prozess. Vieles davon hätten wir vor zwei Jahren anders eingeschätzt. Wir teilen es trotzdem, weil wir glauben: Ein echter Einblick, wie so ein Um-

bau wirklich läuft, hilft anderen mehr als jede Erfolgsgeschichte im Rückspiegel. „Wir“, das sind in diesem Fall frauwenk und unsere Schwester The Medical Network. Zwei Boutique-Beratungen, die eine gemeinsame Infrastruktur nutzen und ein gemeinsames Mindset teilen. TMN ist spezialisiert auf Digital Health und Zukunftsmedizin, frauwenk berät vor allem Technologie- und Plattformunternehmen. Diese Reise machen wir zusammen.

Logbuch I

Q4 2022 bis Anfang 2024: Wir probieren und lernen

Ende 2022 schreiben wir für einige Kunden die ersten Statements zur Entwicklung und Potenzialen von GenAI in verschiedenen Segmenten. Perplexity, ChatGPT – GenAI für jedermann. Die Early Adopter im Team probierten herum. Anfang 2023 gründeten wir die „KI-Nerds“: ein neugieriger Kopf aus jedem Team plus Management Attention. Alle zwei Wochen 30 bis 45 Minuten Austausch, alle sechs bis acht Wochen ein Impuls fürs ganze Team. Eine Regel von Anfang an: keine vertraulichen Informationen, nur anonymisierte Daten.

Das war eine geordnete Spielwiese mit klaren Leitplanken und genug Raum für eigene Experimente. Wir haben dabei viel über uns selbst gelernt: wer im Team Lust hat, wer skeptisch ist, was funktioniert und was nervt. Auch in einer 20-Personen-Organisation gibt es Poweruser und Gelegenheitsnutzer. Verweigerer hatten wir keine, aber die Bandbreite war groß. Das muss man von Anfang an berücksichtigen, damit man am Ende nicht an seinem eigenen Team vorbei etwas baut.

Im Februar 2024 holten wir uns Experten von der Decaid Academy für einen praktischen Workshop ins Haus. Das Ergebnis: Custom GPTs für Corporate Language, Tonalität und formale Kriterien für jeden Kunden. Klingt unspektakulär, war es nicht. Beim E-Health-Pioneers-Podcast von TMN – einem unserer Lieblings-Prototypen, an dem wir gern neue Dinge ausprobieren – haben wir den Prozess mit drei, vier GPTs spürbar beschleunigt, das nebenbei produzierende Team entlastet und gleichzeitig mehr inhaltliche Tiefe erreicht. Hierbei haben wir verstanden, dass KI nicht nur schneller Ergebnisse produziert. Richtig „eingestellt“ hebt sie die Qualität, weil mehr Recherche, mehr Varianten und mehr Sorgfalt in derselben Zeit möglich werden.

Logbuch II

Sommer 2024: Die Pitchfrage, die alles verändert hat

Zurück zu der Frage aus dem Pitch. „Wie setzen Sie KI ein, um unser Budget zu schonen?“ Sie steht für eine Erwartung, die jede Kommunikationsberatung gerade trifft: Was ist eure Arbeit eigentlich noch wert, wenn KI Presstexte, Content und Distribution liefern kann? Eine berechtigte Frage. Wir glauben, sie wird oft falsch beantwortet – mit Rabatten, mit Effizienzversprechen, mit dem Versuch, reduzierten Budgets mit KI als günstigerer Werkbank zu begegnen.

Unsere Antwort ist eine andere. KI nimmt uns Routinearbeit ab: Recherche, Strukturieren, erste Textvarianten, formale Anpassungen. Dadurch gewinnen wir Zeit für das, was eine Beratung wirklich ausmacht. Zuhören. Einordnen. Entscheiden. Verantwortung übernehmen für Wirkung und Ergebnisse, die weit über eine Pressemitteilung oder ein LinkedIn-Visual hinausgehen. Das ist der Wert, für den unsere Kunden uns bezahlen.

Dass diese Haltung trägt, mussten wir uns selbst beweisen. Ende 2024 testeten wir beispielsweise Copilot mit den KI-Nerds. Wir arbeiten ohnehin im Microsoft-Universum, eine tiefe Integration in PowerPoint und Excel hätte uns ungemein geholfen. Genau die Funktionen, auf die wir gehofft hatten, gab es damals aber nicht. Im Januar 2025 kündigten wir die Lizenzen wieder. Heute kann Copilot vermutlich deutlich mehr – auch das ist Teil der Wahrheit, wenn man früh dabei ist: Man trifft Entscheidungen auf einem Stand, der morgen schon ein anderer sein kann. Was uns die Episode gezeigt hat: Als kleine Organisation können wir Trial & Error wirklich leben. Eine Tool-Entscheidung ist bei uns kein IT-Projekt. Diese Beweglichkeit gehört für uns inzwischen zu den ehrlichsten Vorteilen einer Boutique-Struktur.

Logbuch III

Mitte 2025: Selbst durchdringen statt sich abhängig machen

Ab Sommer 2025 wurde KI-Transformation bei uns offiziell ein Projekt. Mitverantwortliche: Susanne Hohenschuh, damals Teil des Leadership-Teams, heute COO und Chief of AI Transformation. Kleine Organisationen haben keine IT-Abteilung und keinen Chief of AI. Das macht jemand aus dem Leadership als eines unter anderen wichtigen Projekten.

VITAE



Susanne Hohenschuh
frauwenk

Quelle: Angela Regenbrecht

Susanne Hohenschuh ist Chief of Operations & AI Transformation bei frauwenk. Sie bringt rund 20 Jahre Erfahrung in Beratung und Agenturführung mit und verantwortet unter anderem die Konzeption und Einführung des KI-Companion-Modells. In ihrer Rolle treibt sie die Operationalisierung der KI-Transformation voran – mit dem Ziel, Analyse- und Entscheidungsprozesse in der Beratung messbar zu beschleunigen und zu verbessern.



Alexander Becker
frauwenk

Quelle: Angela Regenbrecht

Alexander Becker ist Chief of Storytelling & Media Strategy bei frauwenk und leitet den Standort Hamburg. Nach über 20 Jahren im Journalismus wechselte er vor rund acht Jahren in die PR. Er verstärkt frauwenk zudem als Head of Newsroom und Chefredakteur des Magazins „Clutch“ und baut die Storytelling- und Content-Studio-Kompetenz der Beratung weiter aus.

Susanne erinnert sich an den offiziellen Projektstart als die anstrengendste Phase: „Ich habe alles gelesen, war auf Veranstaltungen, habe mit Beratern gesprochen. Es half nur bedingt weiter. Auf LinkedIn überall Pros und Möchtegerns, Cold Calls von KI-Transformationsberatern, Tool-Anbieter im Wochentakt. Ich bin Kommunikationsstrategin, keine Technikerin. Also habe ich mich gefragt: Was ist eigentlich meine Aufgabe? Antwort: Produkte, Lösungen und Services entwickeln, die unseren Kunden echten Mehrwert bringen und uns selbst besser machen. Damit habe ich angefangen.“

Parallel dazu eine Erkenntnis aus mehreren Berater-Gesprächen: Uns wurde immer wieder gesagt, wie gut unsere Prozesse seien. Trotzdem schien es kompliziert, daraus direkt etwas für unsere KI-Transformation abzuleiten. Wir entschieden uns gegen ein proprietäres System und gegen die ganz große Lösung. Wer sich schon mal eine vollständig customisierte Website oder ein individuelles CRM hat bauen lassen, kennt den Effekt: Lock-in. Mittelfristig gebunden, langfristig unbeweglich. Bei KI wollten wir das vermeiden.

Das passt zu unserer Grundhaltung: Wir wollen Technologie verstehen. Bei unseren Kunden fräsen wir uns in jedes Thema, bis wir es durchdrungen haben. Es wäre seltsam, ausgerechnet bei der Technologie, die unsere eigene Arbeit verändert, anders vorzugehen. Externe Guidance ja – aktiv selbst entwickeln, selbst entscheiden, selbst verantworten.

Im Herbst 2025 war dann ein Webinar von „Leaders of AI“ ein echter Schlüsselmoment. Die Erkenntnis: Level 1 und 2 können wir selbst, wenn wir wissen, was wir wollen, und ein paar Mechanismen verstehen. Ein Format, das uns geholfen hat: KI-Assistenten so zu beschreiben wie echte Stellen – mit Aufgabe, Verantwortung, Erwartung. „Helga“, die HR-Assistentin aus dem Webinar, war das Vorbild. Im Team haben wir dann jeden gebeten, sich zwei Wunsch-Assistenten zu basteln. „Clipping-Bert“, „LinkedIn Lola“ und „Newsjacking Nora“ waren eindeutig die Favoriten und legten den konkreten und dringenden Bedarf im Team offen.

Logbuch IV

Februar 2026: Eine Plattform statt vieler Accounts

Den nächsten Schritt der Professionalisierung haben wir Anfang dieses Jahres gemacht. Bis dahin arbeiteten wir auf zwei ChatGPT-Pro-Accounts. Praktisch im Alltag für die Startphase, aber kein Fundament für eine hybride Organisation. Wir sind auf Langdock als Plattform umgestiegen.

Drei Gründe waren ausschlaggebend. Erstens: Langdock ist ein deutsches Unternehmen mit europäischer Infrastruktur, EU-DSGVO-konform – wichtig für uns und für unsere Kunden. Zweitens: Wir können verschiedene LLMs nutzen und je nach Aufgabe das passende auswählen. Drittens: Das Interface ähnelt dem, was alle aus ChatGPT kennen. Das hat die Annahme im Team enorm erleichtert. Auch in einer kleinen Organisation funktioniert Veränderung besser, wenn der Übergang so reibungsarm wie möglich ist.

Long Learning: KI-Kompetenz ist ein Prozess

Eine der wichtigsten Einsichten in diesem Prozess kam kürzlich in einem Webinar von Langdock. Susanne dazu: „Ich habe endlich verstanden, warum die KI es nicht schafft, mir auf einen Klick eine perfekte

Präsentation in unserem Design zu bauen, obwohl ich es hinterlegt habe. Es braucht mehrere Schritte und Iterationen. Das war eine Erleichterung, weil ich bis dahin dachte, ich kapiere bloß nicht, wie man richtig promptet.“

Die Annahme, mit KI gehe alles auf Knopfdruck, ist Quatsch. Wer

mit einem KI-Sparring etwas Substantielles entwickeln will, muss Zeit und Brainwork investieren. Und es setzt voraus, dass die Person, die mit der KI arbeitet, versteht, wie KI funktioniert. Nicht technisch im Detail, aber strukturell. Wer das nicht verinnerlicht, bekommt Mittelmaß auf Knopfdruck.

Hybride Organisation: Was wir bauen

Was bei frauenk und The Medical Network entsteht, hat einen Namen, der das Zielbild scharf hält: hybride Organisation. Erfahrene Beraterinnen und Berater im Lead, KI-Companions als zuverlässige Mitarbeitende für definierte Aufgaben und als kritische Sparringpartner für anspruchsvolle Arbeiten.

Wie das im Alltag aussieht, zeigt „Meghan Marke“. Meghan ist ein virtuelles Mitglied unseres Marketing-Teams und Wächterin der Marke. Sie kennt unsere Positionierung, Tonalität, Werte, Personas und unser Visionpaper. Ihre Aufgabe: alles, was wir für unser eigenes Marketing produzieren, gegen diesen Maßstab challenge. Der Anfang war holprig. Meghan hat so starr auf den hinterlegten Informationen beharrt, dass das Gefühl, das wir transportieren wollten, verloren ging. In mehreren Iterationen haben wir die Systematik geschärft, mit der sie Feedback gibt und Vorschläge macht. Den LLM-Unterbau haben wir von GPT-5 auf Opus 4.6 umgestellt, was für unseren Anwendungsfall besser passt. Mit dem neuen Skill-Feature von Langdock hat sie noch einmal dazugelernt. Heute funktioniert sie richtig gut und ist Prototyp für ähnliche Agenten in unseren Kundenteams.

Es gibt auch die andere Richtung: Kunden stellen uns ihre Agenten zur Verfügung. Bei e-Residency of Estonia ist das weit fortgeschritten. Ihr Messaging-Agent ist immer aktuell und findet auch feine Nuancen. Da unsere Zusam-

menarbeit auf Englisch läuft, die Kommunikationsarbeit hier aber auf Deutsch stattfindet, spart uns das eine ganze Reihe von Abstimmungsschleifen.

Was wir dabei merken: KI-Agenten brauchen Personalentwicklung. Auch ein guter Agent veraltet. Er braucht Pflege, Updates, neue Aufgabenbeschreibungen, regelmäßige Qualitätschecks. Im Grunde dasselbe wie bei menschlichen Mitarbeitenden, nur in anderem Takt. Drei Fragen begleiten uns in dieser Phase und werden uns weiter begleiten: Wie bleiben alle im Team auf einem aktuellen Stand? Wie organisieren wir die Pflege unserer KI-Agenten systematisch? Und ab wann braucht es eine eigene Stelle dafür, die keine anderen Projekte auf dem Zettel hat?

Eine bewusste Entscheidung haben wir bei den Tools getroffen: Wir bauen keine eigene All-in-one-Lösung. Slack, Asana, unsere Monitoring-Tools – alle bringen inzwischen eigene KI-Features mit. Für Spezialfälle wie Medien- und Reputationsanalyse haben wir lizenzierte Tools und Partner. Die zentrale Frage ist immer dieselbe: Was braucht unsere Organisation wirklich? Daraus folgt make-or-buy. Bei uns überwiegt buy, plus eigenes Tuning.

Erfahrung als Antwort: warum wir auf Junioren verzichten

Aus alldem folgt eine unbequeme Konsequenz für unser Team-Setup. Wir haben uns entschieden, perspektivisch keine Junioren,

Volontariate und Praktika mehr zu besetzen. Das war eine schwere Entscheidung, und wir diskutieren immer wieder, ob sie für immer richtig bleibt. Aktuell sind noch zwei Junioren bei uns – beide Supertalente, beide tragen wir mit Überzeugung weiter. Neue wird es erstmal nicht geben.

Die Ratio dahinter: Die wiederkehrenden Fleißarbeiten, an denen Junioren früher gewachsen sind, übernimmt KI heute schneller und gleichmäßiger. Was bleibt, ist Beratung. Echte Beratung erfordert Erfahrungskompetenz, Urteilskraft, Branchen- und Geschäftsmodellverständnis, Beziehungspflege. Diese Kompetenz lässt sich nicht in zwei Jahren on the job aufbauen, wenn der klassische Lernweg darüber wegfällt. Wir haben darauf noch keine perfekte Antwort.

Wo PR durch KI wichtiger wird

Unser Auftrag ist seit 18 Jahren derselbe: für unsere Kunden Sichtbarkeit schaffen, Reputation aufbauen, Thought Leadership entwickeln, damit sich die Bilanz positiv entwickelt. KI verändert diesen Auftrag nicht. KI verändert aber fundamental die Bühne, auf der er stattfindet. Alexander Becker, bei uns Chief of Storytelling und Media Strategy, beobachtet das täglich: „Menschen recherchieren zunehmend nicht mehr über Google, sondern fragen das LLM ihres Vertrauens. Die Quellen, auf die ChatGPT, Perplexity und Co. zurückgreifen, sind Mediennennungen, Whitepaper, Unternehmenswebsites. Also genau das Material, das PR seit Jahrzehnten schafft, und die

Quellen, die wir professionell bedienen. Wer in den Antworten der LLMs nicht vorkommt, verliert eine Sichtbarkeitsebene, die für Kaufentscheidungen im B2B und B2C immer wichtiger wird.“

Daraus haben wir Ende 2024 unser KI-Visibility-Programm entwickelt. Es analysiert, wie ein Unternehmen aus Sicht generativer Systeme dasteht: Welche Narrative tauchen auf, welche fehlen, wo ist die Darstellung inkonsistent? Aus der Analyse entsteht eine Gap-Map und daraus konkrete PR-Arbeit.

Auch hier entwickelt sich der Markt rasant. Inzwischen gibt es Tools, die KI-Visibility-Analysen

auf Knopfdruck liefern. Die spannende Frage lautet: Wonach bewerten sie eigentlich? Eine Analyse hilft nur, wenn man weiß, worauf man die Antwort sein will. Genau hier kommt der Mensch wieder ins Spiel – mit Strategie, Marktverständnis und Urteilskraft.

Zwischen FOMO und Auftrag

Wer regelmäßig Fachmagazine und LinkedIn liest, kann eigentlich nur FOMO und Panik bekommen. Jede Woche ein neues Tool, jeden Tag ein neuer Use Case, ständig jemand, der angeblich schon viel

weiter ist. Bei aller Agilität braucht es in diesem Umfeld eine zweite Eigenschaft: Resilienz. So schnell sich gerade alles entwickelt, man muss nicht jedes Pferd reiten. Was hilft, ist die Rückbesinnung auf die einfache Frage: Was ist unser Auftrag? Was brauchen wir wirklich für das, was wir vorhaben? Diese Frage filtert die meisten Versuchungen ziemlich zuverlässig. ■

TAKE AWAY

Transformation bei frauwenk und The Medical Network: Learnings aus der Praxis

KI-Transformation gelingt nicht durch Toolauswahl, sondern durch ein verändertes Denken über Arbeit, Rollen und Verantwortung. Fünf Erkenntnisse aus der Transformation bei frauwenk und The Medical Network:

- **KI ist ein Denkprojekt, kein Tech-Projekt.** Wer mit Toolauswahl beginnt, bleibt am Symptom.
- **Selbst durchdringen schlägt outsourcing.** Externe Guidance hilft. Die Transformation muss intern verankert sein.
- **Pragmatismus statt Riesensystem.** Bausteine, die zusammenspielen, sind belastbarer als die eine große Lösung.
- **Tool-Paten statt Tool-Stress.** Eine Person pro Bestandtool ist tief drin und schult den Rest.
- **Verantwortung bleibt menschlich.** KI liefert Optionen. Menschen entscheiden.

Was ist das Fazit nach zwei Jahren Transformation? Die Zusammenfassung von frauwenk und The Medical Network: „Wir sind weit gekommen und längst nicht da. Was uns trägt, ist eine Überzeugung, die sich eher verstärkt als relativiert hat: Kommunikation ist eine zutiefst menschliche Tätigkeit. KI macht sie nicht überflüssig. Sie verlangt nach mehr Klarheit darüber, was Menschen besser können, und nach der Disziplin, genau dort die Verantwortung zu lassen.“



Auf den Punkt

Larissa Pohl,
Präsidentin des GWA

Sie sagt, die Branche diskutiert zu viel und zu selten das Richtige. Larissa Pohl glaubt nicht an Selbstläufer, sondern an Verantwortung und Fokus. Sieben Fragen zu Haltung und Entscheidungen.



» **Welches Gespräch führt die Branche nicht, obwohl es längst überfällig ist?**

Larissa Pohl: Wir führen viel zu viele Diskussionen. Ein wenig Fokus würde der Sache eher guttun. Unsere Branche ist in der größten Transformation ihrer Geschichte, Geschäftsmodelle verändern sich. Das sollten wir diskutieren.

» **Was haben Sie lange für wahr gehalten – und irgendwann einfach losgelassen?**

Larissa Pohl: Dass Dinge von alleine passieren, weil es logisch und klar erscheint. Ich habe das Gegenteil getan, nicht losgelassen, sondern zugepackt.

» **Umdenken ist das Wort der Stunde. Wie geht das eigentlich wirklich?**

Larissa Pohl: Umdenken klingt einfach, ist es aber nicht. Es heißt, mit (lieb gewonnenen) Routinen oder immer bestehenden Regeln zu brechen. Wir alle kennen das, wenn wir über Ernährungsumstellungen sprechen. Im Geschäftsleben ist es noch viel schwieriger, man agiert anders als zuvor und das wirft Fragen auf. Ich versuche, das Ziel immer vor Augen zu haben, um nicht zurückzufallen in „So funktionierte es doch immer“.

» **Sie haben Psychologie studiert und führen heute Agenturen. Bei welchen Themen vermissen Sie den Menschen im Mittelpunkt?**

Larissa Pohl: Wir arbeiten zwar mit sehr viel Technologie, aber im Mittelpunkt stehen Menschen. Auf allen Seiten: Kunden, Agenturen und Konsumenten.

» **Der GWA hat ein Female-led Collective gegründet. Was bekommen Frauen in dieser Branche noch immer nicht, obwohl alle sagen, das Problem sei gelöst?**

Larissa Pohl: Gleichberechtigung.

» **Was lernen Sie gerade und warum das?**

Larissa Pohl: Das ist einfach. Ich lerne Spanisch. Ich liebe die Sprache, kann es nur rudimentär und komme mir immer vor wie Giovanni Trapattoni mit „Flasche leer“, wenn ich etwas rüberbringen möchte.

» **Wenn Sie nicht Kommunikatorin wären, was dann?**

Larissa Pohl: Ich glaube, ich hätte Jura studiert. Oder hätte einen Bike-Shop. Oder eine Hundepension. Oder. Oder. Oder ... so viele tolle andere Optionen. Aber ich bin gerne in der Kommunikation und deswegen mach ich auch keinen anderen Job. ■



„Wer den strategischen Kern auslagert, gibt *Steuerungsfähigkeit* ab“

Thyssenkrupp steckt mitten im tiefgreifendsten Wandel seiner Geschichte: vom integrierten Industriekonzern zur schlanken Finanzholding. Ein Umbau in einem Unternehmen, das schon im Normalbetrieb hochkomplex ist. Kommunikationschef Frank Grodzki über die Transformation und darüber, was externe Beratungen leisten müssen, um wirksam zu unterstützen.

Frank Grodzki ist seit 2024 Leiter der Unternehmenskommunikation des Essener Industriekonzerns thyssenkrupp AG sowie des Segments thyssenkrupp Decarbon Technologies. Zuvor war er für die externe und globale Kommunikation des Intralogistikanbieters KION Group mit Sitz in Frankfurt am Main verantwortlich. Bis 2019 war der ehemalige Journalist und studierte Historiker in verschiedenen Funktionen für den Spezialchemiekonzern LANXESS tätig, zuletzt als Pressechef und globaler Chef vom Dienst. Zu seinen Fachgebieten zählen strategische Unternehmens- und Vorstandskommunikation, die Begleitung von Transformationen und komplexen Veränderungsprozessen sowie eine umfassende Krisenkommunikation in internationalen Unternehmen.

Herr Grodzki, fragt man nach thyssenkrupp, verbinden viele das Unternehmen mit Stahlherstellung. Das ist jedoch nur ein Bereich. Was umfasst das Unternehmen darüber hinaus?

Frank Grodzki: Im Stahl liegen unsere Wurzeln, und das prägt uns bis heute. Aber thyssenkrupp ist viel mehr. Wir sind ein internationaler Industrie- und Technologiekonzern mit weltweit rund 93.000 Mitarbeitenden. Wir liefern Komponenten und Systeme für die Automobilindustrie. Wir sind einer der größten Werkstoffhändler und Lieferkettenmanager der Welt. Unser Marinegeschäft TKMS baut hochmoderne U-Boote und Fregatten, aber auch das Forschungsschiff Polarstern 2. Darüber hinaus treiben wir die Dekarbonisierung der Industrie aktiv voran, beispielsweise in den Bereichen Wasserstoff, Ammoniak, elektrobasierte synthetische Kraftstoffe oder CO₂-Abscheidung. Was all diese Geschäfte verbindet, ist, dass wir technologisch in der Weltspitze mitspielen.

Medien titulieren thyssenkrupp mal als Traditionskonzern, mal als Industriekone, mal als Krisenkonzern. Schon diese Labels zeigen das Spannungsfeld, in dem sich das Unternehmen gerade befindet. Wo stehen Sie in der Transformation aktuell?

Frank Grodzki: Technologisch führend zu sein, reicht alleine nicht. Wir müssen das auch in wirtschaftlichen Erfolg übersetzen. Dazu haben wir den tiefgreifendsten Umbau in der Geschichte des Unternehmens eingeleitet. Alle Geschäfte werden so aufgestellt, dass sie eigenständig im Markt erfolgreich sind. Die thyssenkrupp AG wandelt sich vom integrierten Industriekonzern zu einer schlanken Finanzholding, die – mit Ausnahme des Stahlbereichs – Mehrheitsbeteiligungen an Geschäft-

ten halten will. Die Umsetzung kommt gut voran. Der erfolgreiche Spin-off von TKMS hat gezeigt, wie stark dieser Ansatz ist. Fakt ist aber auch: Wir haben noch ein gutes Stück Wegstrecke zu gehen.

Der Plan sieht auch vor, dass die einzelnen Sparten eigenständiger werden. Bedeutet das, dass Sie jetzt schon noch stärker kommunizieren müssen, was jede Sparte für sich leistet?

Frank Grodzki: Absolut. Mehr Eigenständigkeit bedeutet auch mehr Sichtbarkeit – und damit eine klarere, eigenständigere Kommunikation der Segmente. Unsere Geschäfte haben zum Teil eigene Identitäten mit starken Marken. Nehmen Sie etwa Bilstein bei Stoßdämpfern oder Presta im Bereich Lenkungen. Rothe Erde ist weltweit bekannt für seine Wälzlager, Uhde für Hightech-Chemieanlagen. Jedes Geschäft hat sein ganz eigenes Stakeholder-Universum. All das gilt es zu managen – und zugleich die Stärken der gemeinsamen Konzernholding deutlich zu machen. In der Umsetzung heißt das: Wir definieren sehr bewusst die Rollen zwischen Holding und Segmenten. Was steuern wir zentral, wo geben wir gezielt Verantwortung ab? Das fortwährend neu auszubalancieren – und parallel das operative Geschäft stabil weiterzuführen – ist aktuell eine der zentralen Aufgaben von mir und meinem Team.

Wenn die Segmente kommunikativ eigenständiger werden: Wird Ihre Abteilung dabei zunehmend auch zur internen Beraterin?

Frank Grodzki: Nein, das wäre eine falsche Einordnung der Rolle. Die Segmente bauen ihre eigene Kommunikation auf. Das ist richtig und gewollt. Aber die Konzernkommunikation setzt den Rahmen und stellt sicher, dass das, was die Segmente nach außen tragen, anschlussfähig und konsistent bleibt. Es geht darum, Orientierung zu geben, Widersprüche zu vermeiden und als Konzern eine gemeinsame Linie zu halten.

Eine Transformation in dieser Geschwindigkeit und Tiefe stellt jede Kommunikationsabteilung vor neue Fragen und Aufgaben. Wo setzen Sie dabei auf externe Unterstützung und wo bewusst nicht?

Frank Grodzki: Die Kommunikation transformiert sich – nicht nur bei uns aufgrund des groß angelegten Konzernumbaus, sondern generell durch den zunehmenden Einsatz von KI. Da sind wir doppelt gefordert. Für mich bedeutet das vor allem, die Teams innerhalb von thyssenkrupp so aufzustellen, dass sie den Anforderungen an die Kommunikation der Zukunft gerecht werden. Strategische Positionierung, die Steuerung sensibler Stakeholder-Beziehungen und Beratung der Management-Teams in den Geschäften sowie des gesamten Vorstandes – das muss intern sitzen. Externe Unterstützung binden wir ein, wenn es darum geht, Strukturen und Prozesse weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten aufzubauen, etwa im Bereich Datenanalyse und KI. Aber wer den strategischen Kern auslagert, gibt Steuerungsfähigkeit ab. Das ist für uns keine Option.



Welche externen Fähigkeiten und Perspektiven sind in der Transformation dabei besonders entscheidend?

Frank Grodzki: **Erstens:** Kapitalmarktkompetenz. Wenn Segmente eigenständig werden und selbst börsennotiert sind, benötigen wir Partner, die die Marktlogik verstehen. Die Transparenz und das unmittelbare Feedback des Kapitalmarkts sind unsere Geschäfte bislang kaum gewohnt.

Zweitens ist Transformationserfahrung gefragt – und zwar unter erschwerten Bedingungen und in komplexen Strukturen. Wir brauchen künftig Kommunikations-Generalisten, die lokale Arbeitnehmervertretungen ebenso verstehen wie die Medienlandschaft, politische Stakeholder auf allen Ebenen oder die Dynamiken im digitalen Raum. Sie müssen in der Lage sein, das Ganze zu steuern. Und das alles – vor dem Hintergrund eines zunehmenden Einsatzes von Künstlicher Intelligenz und anhaltender wirtschaftlicher Herausforderungen – mit einem insgesamt schrumpfenden Team.

Drittens – und das wird am häufigsten unterschätzt – die Bereitschaft zum Widerspruch. Die Transformation kann nur gelingen, wenn jemand mit am Tisch sitzt, der auch mal bewusst die Dinge hinterfragt und somit die Diskussion über den besten Weg anregt. Das klingt selbstverständlich, ist in der Praxis aber selten der Fall.

Vertrauen ist in Beratungsbeziehungen oft entscheidend und schwer zu beschreiben. Was sind für Sie die konkreten Erfolgsfaktoren?

Frank Grodzki: Als ich zu thyssenkrupp kam, habe ich mir die bestehenden Beratungsbeziehungen sehr bewusst ergebnisoffen angeschaut. Manche externe Partner sind bereits seit vielen Jahren für das Unternehmen tätig. Die entscheidende Frage war schlicht: Sind sie Teil des Problems oder Teil der Lösung? Das klingt hart, aber es ist die einzig ehrliche Ausgangsfrage. Vielleicht prägt mich da auch meine Zeit als Journalist. Man entwickelt schnell ein feines Gespür dafür, ob jemand ausweicht oder wirklich etwas Substantielles beizutragen hat. Genau das ist für mich die Grundlage jeder vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Was ist der Kern, den ein externer Partner wirklich durchdrungen haben muss, bevor die Zusammenarbeit funktioniert?

Frank Grodzki: Die Fähigkeit, die richtigen Prioritäten zu erkennen, ist entscheidend. Bei dem komplexen Konzern thyssenkrupp laufen immer sehr viele Themen parallel. Wer versucht, alles gleichzeitig anzugehen, wird scheitern. Zudem kommt es darauf an, zu identifizieren, was in einer konkreten Situation wirklich gebraucht wird, und dies dann konsequent umzusetzen. Genau hier trennt sich die Spreu vom Weizen: zwischen externen Anbietern, die lediglich bereits bestehende Sachverhalte und Positionen mit anderen Worten neu formulieren, und solchen, die tatsächlich neue Lösungen vorschlagen und damit Wirkung erzielen.



„Strategische Positionierung, die Steuerung sensibler Stakeholder-Beziehungen und Beratung der Management-Teams in den Geschäften sowie des gesamten Vorstandes – das muss intern sitzen.“



Quelle: Thyssenkrupp AG

„Mit unserer Transformation wird die Kommunikation komplexer. Eine Agentur, die wirksam sein will, muss das vielschichtige thyssenkrupp-System verstehen und möglichst von innen heraus mitdenken können.“

Ein weiterer Faktor, der das Anforderungsprofil externer Beratung verschiebt, ist KI. Was heißt das für Ihre Zusammenarbeit?

Frank Grodzki: Kurz gesagt: weniger Fleißarbeit, mehr Gehirnschmalz. Viele operative Tätigkeiten, für die wir früher externe Unterstützung in Anspruch genommen haben, erledigen wir heute mithilfe von KI selbst. Dazu gehören Textentwürfe, Monitoring und Recherche,

um nur einige zu nennen. Dadurch frei gewordene Ressourcen bei externen Partnern nutzen wir, um uns strukturell weiterzuentwickeln und komplexe Prozesse zu optimieren. So erzeugen wir mehr Impact für die Geschäfte und für uns. Das ist ein völlig anderes Anforderungsprofil als noch vor wenigen Jahren.

Müssten Sie die perfekte Agentur für thyssenkrupp zusammenstellen: Wie sähe diese aktuell aus?

Frank Grodzki: Mit unserer Transformation wird die Kommunikation komplexer. Eine Agentur, die wirksam sein will, muss das vielschichtige thyssenkrupp-System verstehen und möglichst von innen heraus mitdenken können. Wenn ich ein Agentur-Team zusammenstellen könnte, wäre es ein kleines, sehr erfahrenes Kernteam. Es sollte neben einer ausgeprägten Kommunikationsexpertise über echtes Industrieverständnis, politischen Instinkt und die Fähigkeit verfügen, das Konzerngeschehen im Blick zu behalten. Das Team sollte sich zudem, wenn es die Situation erfordert, schnell und gezielt verstärken lassen – etwa durch Expertinnen und Experten in den Bereichen Public Affairs oder Krisenkommunikation.

Ihr Vorgänger Alexander Wilke hat einmal beschrieben, wie schwer es Agenturen fällt, einen Konzern wie thyssenkrupp wirklich zu durchdringen. Ist das eine Erfahrung, die Sie teilen?

Frank Grodzki: thyssenkrupp ist ein „Special Animal“. Das würden vermutlich viele Unternehmen für sich in Anspruch nehmen. Nach meiner Erfahrung bei LANXESS und der KION Group kann ich aber bestätigen: Bei thyssenkrupp ist das besonders stark ausgeprägt. Allein die tiefe Verwurzelung in der Region, die wechselvolle 200-jährige Geschichte, die hohe Strahlkraft der Marke und die damit verbundene Emotionalität bei der Belegschaft, den Arbeitnehmervertretungen, der Politik und auch in der Bevölkerung. All das gilt es zu bedenken, wenn man das Unternehmen bei transformativen Veränderungen begleiten will. Um die Menschen mitzunehmen, sind deshalb ein kontinuierlicher Dialog, ständige Einordnung, Klarheit, Ehrlichkeit und Authentizität erforderlich – intern wie extern. Wer thyssenkrupp nicht in Gänze versteht, kann nur schwer einen substanziellen Beitrag leisten.

Was macht thyssenkrupp für Außenstehende so schwer zu verstehen?

Frank Grodzki: Ganz einfach: Es gibt nicht das eine thyssenkrupp. Dieses Unternehmen hat viele unterschiedliche Gesichter. Die hohe Komplexität ist einer der Gründe, warum der Konzern in den vergangenen Jahren in vielen Bereichen unter seinen Möglichkeiten geblieben ist. Genau deshalb haben wir die Transformation gestartet. Künftig wird es sehr viel klarer geordnete Einheiten geben, die auch für Außenstehende einfacher zu verstehen sind – insbesondere für den Kapitalmarkt. TKMS ist dafür das beste Beispiel. Die positive Entwicklung des Aktienkurses in den vergangenen Monaten und die Wertsteigerung durch die Vonselbstständigung des Marinegeschäfts sind der Beweis dafür, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist. Kommunikation ist einer der Schmierstoffe, die diese Entwicklung möglich machen. Gerade dieses Spannungsfeld aus Geschichte und Zukunft, aus Industrie und gesellschaftlicher Verantwortung ist es, das unseren Job so faszinierend macht. ■

Die Fragen stellten Gregor Vischer und Maike Weismantel.



TAKE AWAY

„Teil des Problems oder Teil der Lösung?“

Im größten Umbau der Konzerngeschichte wird externe Unterstützung bei thyssenkrupp nicht nach Bekanntheit oder Historie bewertet, sondern nach dem substanziellen Beitrag zur Lösung. Frank Grodzki beschreibt seine Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit Beratungen:

- **Strategie bleibt intern.** Positionierung, Stakeholder-Steuerung und Vorstandsberatung sind nicht delegierbar. Agenturen ergänzen, sie ersetzen nicht.
- **Kapitalmarktkompetenz ist Pflicht.** Wenn Segmente eigenständig werden, gelten neue Transparenzregeln. Agenturen müssen diese Logik substanziell verstehen.
- **Transformationserfahrung schlägt Branchenkenntnis.** Gefragt sind Generalisten, die Arbeitnehmervvertretungen, Medien, Politik und digitale Dynamiken gleichzeitig im Blick halten.
- **Widerspruch ist eine Kernleistung.** Wer nur bestehende Positionen neu formuliert, schafft keinen Mehrwert. Gefragt ist der Mut, Dinge zu hinterfragen.
- **KI verschiebt das Anforderungsprofil.** Operative Leistungen erledigen Unternehmen zunehmend selbst. Agenturen müssen strategische Tiefe und echten Impact liefern – „weniger Fleißarbeit, mehr Gehirnschmalz“.

IMPRESSUM

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

Art Director: Chiara Hagel

Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig

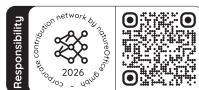
Verlag: F.A.Z. Institut GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
www.kommunikationsmanager.com

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 Adobe Firefly

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



natureOffice.gmbh/DE-077-367729

Erscheinungstermine 2026

03/2026 – Schwerpunktthema: Polyphone Kommunikation

Erscheinungstermin: 03. September

Anzeigenschluss: 13. August

Druckunterlagenschluss: 18. August

04/2026 – Schwerpunktthema: Kommunikation der Zukunft

Erscheinungstermin: 10. Dezember

Anzeigenschluss: 19. November

Druckunterlagenschluss: 24. November



Warum Unternehmen verschiedene Zukünfte erproben müssen

Und warum dafür nicht eine einzige Organisationslogik reicht

Von **DIRK HUESMANN**

Warum spricht Bayer-CEO Bill Anderson von einer „radikalen Abkehr“ von der bisherigen Führungslogik und dass man „dem hierarchischen Modell ein Ende gesetzt“ habe? Neben Abbau von Bürokratie und Kostenersparnis „entstehen Innovationen schneller und erreichen unsere Kunden in kürzester Zeit“. Die Idee dahinter: Unternehmen, die schneller erkennen, welche kommenden Aspekte wichtig werden, sichern ihre Zukunft. Antizipationsfähigkeit dynamischer Organisationen rückt in den Fokus. Selbst resiliente, aber starre hierarchische Organisationen kommen heute oft an ihre Grenzen.

Resilienz war lange das Leitmotiv moderner Organisationen. Widerstandsfähigkeit, Stabilität und die Fähigkeit, nach Störungen in einen funktionsfähigen Zustand zurückzukehren, galten als strategische Tugenden. Doch diese Logik setzt voraus, dass auf die Krise wieder Ordnung folgt. Genau diese Annahme ist brüchig geworden. Technologische Entwicklung verläuft nicht mehr linear. Märkte verschieben sich in kurzen Zyklen. Künstliche Intelligenz beschleunigt Entscheidungs-

prozesse, Innovationsdynamiken und Wissensproduktion. Stabilität ist unter solchen Bedingungen kein verlässlicher Zielzustand mehr, sondern allenfalls ein vorübergehender Effekt. Resilienz bleibt wichtig. Sie genügt aber nicht mehr.

Hinzu kommt: Unternehmen stehen heute nicht nur unter Innovationsdruck, sondern unter Erwartungsdruck. Kunden, Talente, Kapitalgeber und Partner verlangen Orientierung, ohne dass die Lage selbst schon eindeutig wäre. Wer in solchen Situationen nur auf Effizienz setzt, reagiert zu spät. Wer dagegen früh Deutungs- und Entscheidungsfähigkeit aufbaut, verschafft sich strategische Zeit.

Die antizipative Organisation

An die Stelle der reinen Reaktion tritt ein anderes Leitbild: die antizipative Organisation. Gemeint ist damit kein Unternehmen, das die Zukunft vorhersagt. Gemeint ist ein Unternehmen, das Entwicklungen früh erkennt, Signale deuten kann und Handlungsspielräume eröffnet, bevor Druck entsteht. Die antizipa-

tive Organisation wartet nicht, bis sich Probleme zuspitzen. Sie baut die Voraussetzungen dafür auf, dass Unsicherheit gelesen, eingeordnet und produktiv bearbeitet werden kann.

Mit KI sinken zugleich die Kosten des Ausprobierens. Prototypen lassen sich schneller bauen, Hypothesen früher testen, Varianten leichter simulieren. Scheitern wird erschwinglicher. Die Pointe ist jedoch: Wer das Abwarten zur Strategie macht, zahlt künftig den höheren Preis. Der Verlust entsteht dann nicht erst im Irrtum, sondern bereits im Zögern. **Zukunftsfähigkeit heißt deshalb heute, verschiedene Zukünfte erproben zu können, ohne die eigene Handlungsfähigkeit aufs Spiel zu setzen.** Genau darin liegt der Kern der antizipativen Organisation. Sie sichert Zukunft nicht, indem sie auf eine einzige Entwicklung setzt, sondern indem sie unterschiedliche Möglichkeiten bearbeitbar macht.

Damit verschiebt sich auch der strategische Maßstab. Nicht mehr nur Robustheit entscheidet, sondern die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Lagen zu unterschei-



Dirk Huesmann,
wirDesign

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

den und die passenden Mittel für sie bereitzuhalten. Die antizipative Organisation denkt Zukunft nicht als lineare Fortschreibung der Gegenwart. Sie organisiert sich so, dass sie mehrere mögliche Entwicklungen parallel beobachten, prüfen und in begrenztem Maß erproben kann.

One Organization Fits All?

Die klassische Hierarchie wurde für planbare Kontexte entwickelt. Für standardisierbare, regulierte oder sicherheitskritische Arbeit ist diese Logik weiterhin sinnvoll. Wo Verlässlichkeit zählt, Fehler teuer sind und Prozesse nicht jedes Mal neu erfunden werden sollen, braucht Organisation Klarheit, Routinen und eindeutige Verantwortung. Hier liegt die Stärke klarer Zuständigkeiten, belastbarer Verfahren und eindeutiger Eskalationswege.

Problematisch wird Hierarchie dort, wo dieselbe Logik auf offene, mehrdeutige und neuartige Aufgaben übertragen wird. Dort liegt Wis-

sen meist dezentral in Teams, Projekten und Netzwerken, während Entscheidungsmacht zentral bleibt. Das erzeugt Reibungsverluste: Informationen werden gefiltert, Perspektiven gehen verloren, Entscheidungen verzögern sich. Vor allem aber werden dadurch jene Lern-, Erkundungs- und Abstimmungsprozesse behindert, auf die Unternehmen angewiesen sind, wenn sie auf neue Lagen nicht nur reagieren, sondern sich vorausschauend darauf einstellen wollen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, welches Organisationsmodell grundsätzlich überlegen ist. Sie lautet, welche Form von Organisation zu welcher Form von Arbeit passt. Es gibt Arbeit, die sich nach klaren Vorgaben, Standards und Zuständigkeiten verlässlich bearbeiten lässt. Und es gibt Arbeit, bei der Lösungswege erst im Prozess entstehen. Wo Letzteres der Fall ist, reichen enge Befehlsketten nicht aus. Für solche offenen Aufgaben sind hierarchiearme oder in bestimmten Fällen sogar hierar-

chiefreie Formen keine kulturelle Kür, sondern eine funktionale Voraussetzung.

Die antizipative Organisation sichert ihre Zukunft deshalb nicht dadurch, dass sie jede Arbeit gleich organisiert. Sie sichert sie dadurch, dass sie standardisierbare Arbeit verlässlich organisiert und offene Arbeit so aufstellt, dass neue Lösungen entstehen können. Sie weiß, dass nicht jede Aufgabe Unternehmertum braucht, aber dass es Aufgaben gibt, die ohne unternehmerische Suchbewegung gar nicht bearbeitet werden können.

Dass diese Einsicht inzwischen auch in Konzernspitzen angekommen ist, zeigt Bayer. Unter dem Begriff DSO (Dynamic Shared Ownership) verfolgt der Konzern ein Organisationsmodell, das Hierarchien abbauen und Verantwortung stärker in die operativen Einheiten verlagern soll. Bayer-CEO Bill Anderson formuliert dies selbst mit der Zuspitzung, man habe „dem hierarchischen Modell ein Ende gesetzt“.¹

¹ <https://www.bayer.com/en/strategy/dynamic-shared-ownership>

TAKE AWAY

Antizipative Organisation: Was Führungskräfte jetzt umdenken müssen

Resilienz allein reicht nicht mehr. Wer in unsicheren Märkten handlungsfähig bleibt, braucht Organisationen, die Zukunft nicht vorhersagen, sondern erproben. Die zentralen Einsichten:

- **Resilienz ist Voraussetzung, nicht Ziel.**
Widerstandsfähigkeit sichert Stabilität. Zukunftsfähigkeit entsteht erst dort, wo Organisationen mehrere mögliche Entwicklungen parallel beobachten und bearbeitbar machen.
- **Eine Organisationslogik reicht nicht.**
Standardisierbare Arbeit braucht klare Strukturen und Routinen. Offene, neuartige Aufgaben brauchen dezentrale Entscheidungsfähigkeit – beides gleichzeitig, aber nicht überall gleich.
- **Problemverständnis wird zur strategischen Ressource.**
Die entscheidende Fähigkeit ist nicht Lösungsgeschwindigkeit, sondern Urteilkraft: die richtige Frage stellen, bevor die Antwort optimiert wird.
- **Führung bedeutet Passung herstellen.**
Nicht zentral entscheiden, sondern klären: Was ist standardisierbar? Wo liegt Expertise näher am Problem als die Hierarchie? Wo muss gesucht und entwickelt werden?
- **KI verschärft die Organisationsfrage.**
Wer unklare Probleme mit Routinen bearbeitet, wird durch KI nicht klüger – sondern landet schneller im Falschen. Der Engpass verschiebt sich vom Lösen zum Definieren.



Warum Problemverständnis entscheidend wird

Mit generativer KI verändert sich auch das Problemlösen selbst. Systeme analysieren Daten, erkennen Muster, erzeugen Entwürfe und liefern in kurzer Zeit Vorschläge. Das erhöht Tempo und Varianz. Doch KI optimiert Antworten auf gestellte Fragen. Sie entscheidet nicht, welche Frage überhaupt die richtige ist. Ohne präzise Problemdefinition reproduziert sie bestehende Annahmen oder verstärkt vorhandene Logiken. **Je leistungsfähiger die Technologie wird, desto wichtiger wird deshalb die Fähigkeit, Probleme sauber zu formulieren, ihren Kontext zu verstehen und ihre Struktur zu erkennen.** Der Engpass verschiebt sich vom Lösen zum Definieren. Nicht die Antwort wird knapper, sondern die Fähigkeit, die richtige Frage zu stellen.

Gerade deshalb verschärft KI die Organisationsfrage. Wer offene Probleme mit Routinen bearbeitet, wird durch KI nicht klüger, sondern landet schneller im Falschen. Und wer überall Suchbewegung installiert, wo Verlässlichkeit gefragt ist, erzeugt unnötige Unruhe. Technologie ersetzt diese Unterscheidung nicht. Sie macht sie dringlicher.

Für Organisationen bedeutet das: Sie brauchen Methoden und Kompetenzen, mit denen sich unklare Situationen genauer lesen lassen. Annahmen müssen sichtbar werden. Problemräume müssen geöffnet, Widersprüche erkannt und Fragestellungen so gefasst werden, dass tragfähige Lösungen überhaupt erst entstehen können. Neue Lösungen be-

ginnen oft nicht mit einer besseren Antwort, sondern mit einem besseren Verständnis des Problems.

Gerade in offenen, neuartigen Lagen wird das zur strategischen Fähigkeit. Wer Probleme nur verwaltet, bleibt in bestehenden Logiken gefangen. Wer sie in ihrer Struktur versteht, erkennt früher, welche Optionen tragfähig sein könnten. Die entscheidende Ressource ist dann nicht nur Lösungsgeschwindigkeit, sondern Urteilkraft.

Im Kern geht es dabei um Problemrekonstruktion, Perspektivwechsel und Framing. Nicht als Spezialdisziplin einzelner Abteilungen, sondern als allgemeine Fähigkeit von Organisationen, mit Unsicherheit produktiv umzugehen. Wo Zukunft nicht planbar ist, reicht es nicht, Antworten zu beschleunigen. Man muss erst die Fragen präziser machen.

Gerade Unternehmen, die neue Märkte erschließen, Geschäftsmodelle weiterentwickeln oder mit unklaren Kundenlagen umgehen müssen, sind darauf angewiesen. Zukunftsfähigkeit entsteht nicht allein aus mehr Daten oder besseren Tools. Sie entsteht dort, wo Organisationen lernen, Probleme so zu verstehen, dass neue Handlungsoptionen sichtbar werden.

Was Führung jetzt leisten muss

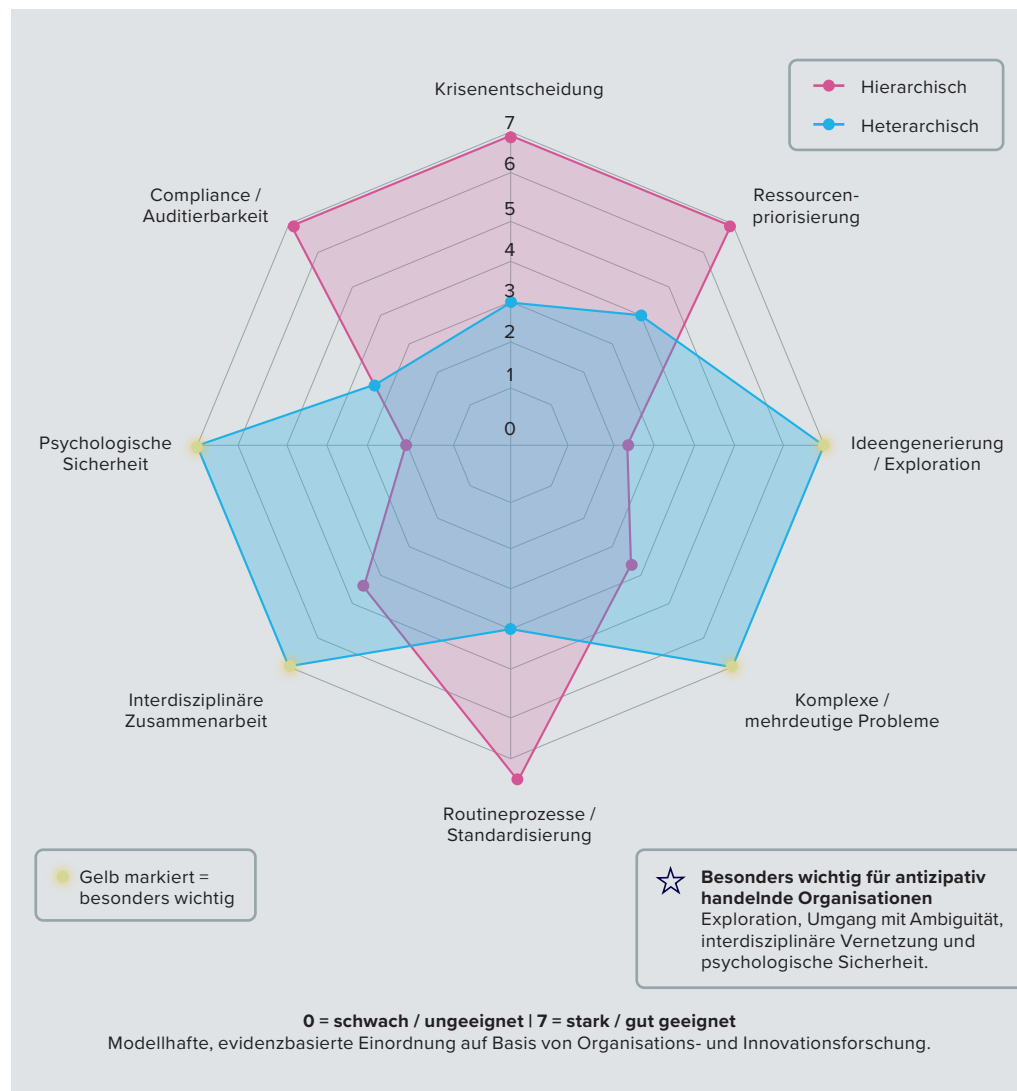
Die eigentliche Herausforderung besteht daher nicht in noch mehr Flexibilität um ihrer selbst willen. Sie besteht in der Fähigkeit zur Unterscheidung. Die antizipative Organisation ist kein Unterneh-

men ohne Ordnung. Sie ist ein Unternehmen, das Ordnung nicht verwechselt: klare Verfahren, wo Klarheit nötig ist, und offene Suchbewegung, wo Zukunft erst erarbeitet werden muss.

Die antizipative Organisation entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch strukturelle Gestaltung. Sie braucht Standards dort, wo Wiederholbarkeit zählt, verteilte Entscheidungsfähigkeit dort, wo Wissen dezentral ist, kontinuierliche Lernschleifen zwischen Markt, Teams und Strategie sowie die Fähigkeit, Probleme präzise zu rekonstruieren. KI bleibt dabei unterstützende Intelligenz, nicht Ersatz für Urteilskraft.

Was bedeutet das für Führung? Weniger, Entscheidungen zentral zu treffen. Mehr, Kontexte zu klären, Unterschiede lesbar zu machen und der richtigen Aufgabe die richtige Organisationsform zu geben. Führung hat dann nicht vor allem die Aufgabe, alles besser zu wissen. Sie muss Passung herstellen: Was ist standardisierbar? Wo braucht es klare Vorgaben? Wo ist Expertise näher am Problem als die Hierarchie? Wo muss gesucht, gelernt und entwickelt werden?

Führung wird damit nicht schwächer, sondern anspruchsvoller. Sie muss nicht nur Richtung geben, sondern auch die Bedingungen schaffen, unter denen unterschiedliche Arten von Arbeit produktiv nebeneinander bestehen können. Sie muss Stabilität dort sichern, wo sie nötig ist, und Offenheit dort schützen, wo Neues erst entstehen muss. Darin liegt der eigentliche Systemwechsel. Die antizipative Organisation löst die resiliente



Das eine ersetzt das andere nicht: Hierarchische Strukturen dominieren dort, wo Verlässlichkeit zählt – heterarchische dort, wo Zukunft erst erarbeitet werden muss. Zukunftsfähige Organisationen beherrschen beide Logiken.

Quelle: wirDesign communication AG

Organisation nicht einfach ab. Sie baut auf ihr auf und geht über sie hinaus. Resilienz bleibt wichtig als Fähigkeit zur Stabilisierung. Aber sie genügt nicht mehr als strategi-

scher Maßstab. Zukunftsfähig wird, wer verschiedene Zukünfte erproben kann, ohne daran die eigene Handlungsfähigkeit zu verlieren. ■

Die neue Logik der Kommunikation

Agenturen als Übersetzer zwischen Markt, Öffentlichkeit, Technologie und Vertrauen

Von ENNO HENNRICHS

Zwischen Effizienzdruck, Vertrauensfragen und neuen Sichtbarkeitsregeln entsteht ein anderes Agenturmodell: weniger Werkbank, mehr Orientierung, Urteilskraft und strategische Relevanz.

Mehr als ein Tool: Warum die Branche vor einem Epochenwechsel steht

Die Kommunikationsbranche hat sich immer dann grundlegend verändert, wenn sich die Bedingungen von Öffentlichkeit verändert haben. Neue Medien, technische Infrastrukturen und veränderte Gewohnheiten im Umgang mit Information haben nie nur dazu geführt, dass Inhalte schneller oder günstiger verbreitet werden konnten. Sie haben immer auch Rollen verschoben, Wertschöpfung neu verteilt und bisherige Gewissheiten infrage gestellt.

Genau an einem solchen Punkt steht die Branche erneut. Die aktuelle Transformation ist größer als die Einführung eines weiteren Werkzeugs oder einer zusätzlichen Plattform. Sie verändert nicht nur, wie Inhalte entstehen, sondern auch, wie Relevanz entsteht, wie Vertrauen aufgebaut wird und worin der

eigentliche Wert kommunikativer Arbeit liegt.

Für Agenturen und Beratungen ist das eine unbequeme, aber notwendige Erkenntnis. Denn viele Marktteilnehmer diskutieren den Wandel noch immer vor allem unter Effizienzgesichtspunkten: Was lässt sich automatisieren, beschleunigen oder günstiger produzieren? Diese Perspektive greift zu kurz. **Die eigentliche Verschiebung liegt tiefer: Zur Disposition steht nicht nur, wie Agenturen arbeiten, sondern wofür sie überhaupt noch gebraucht werden.** Eine Branche, die ihren Wert lange über Produktion, Taktung und Umsetzungsstärke definiert hat, muss ihn neu begründen.

Bis 2030 wird deshalb nicht einfach nur ein neues Toolset über bestehende Strukturen gelegt. Vielmehr wird sich entscheiden, welche Rolle Agenturen in einem Kommunikationssystem einnehmen, in dem Geschwindigkeit selbstverständlich geworden ist, Sichtbarkeit nach neuen Regeln entsteht und Auftraggeber genauer denn je prüfen, wofür sie externe Partner wirklich brauchen.

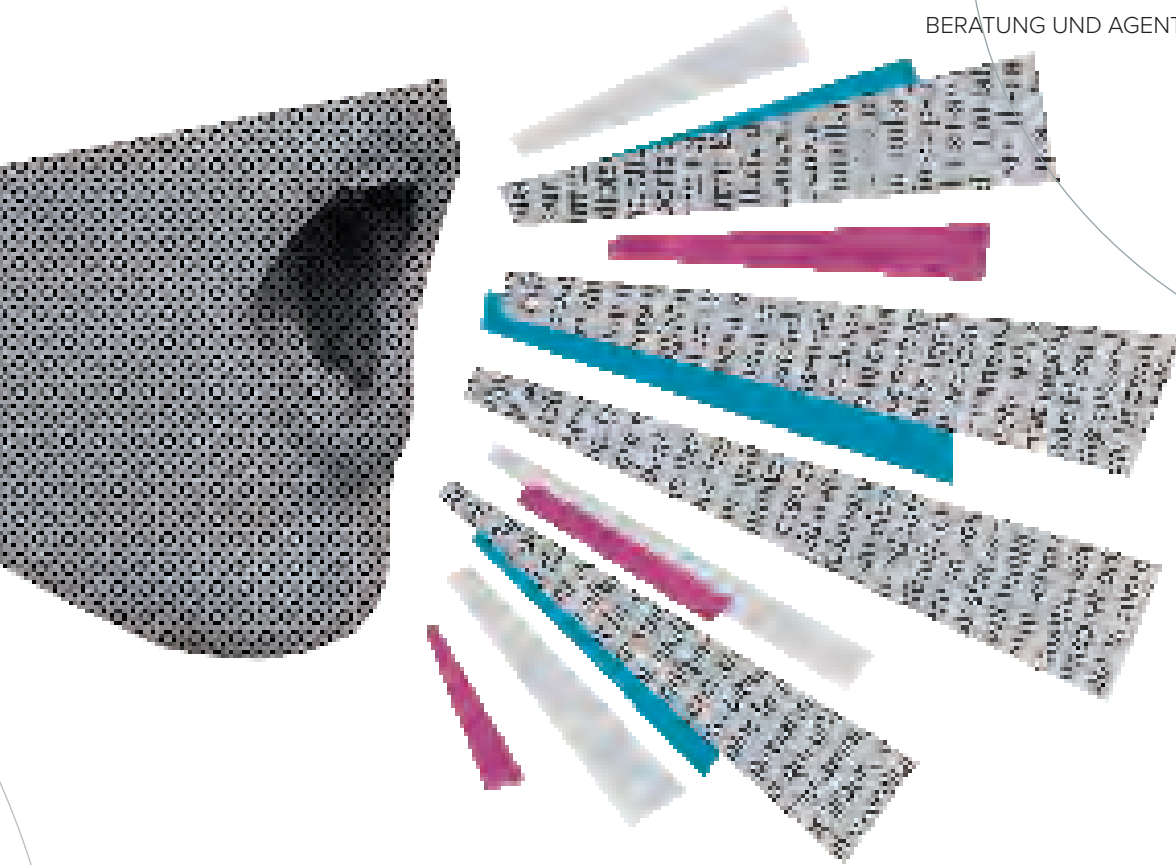
Die gute Nachricht lautet: Die Relevanz von Agenturen verschwindet

nicht. Im Gegenteil. In einer volatilen, fragmentierten und hochdynamischen Kommunikationslandschaft wächst der Bedarf an Einordnung, an strategischer Führung und an Kommunikationsentscheidungen mit Augenmaß. Die schlechte Nachricht lautet allerdings: Diese Relevanz lässt sich künftig immer seltener allein mit Fleiß, Output und operativer Schlagzahl begründen.

Warum das alte Agenturmodell an Überzeugungskraft verliert

Die klassische Agenturlogik war lange vergleichsweise stabil. Kunden beauftragten externe Partner, weil sie zusätzliche Kapazitäten, kreative Feuerkraft, Spezialwissen oder operative Entlastung brauchten. Abgerechnet wurde in vielen Fällen vor allem auf Basis von Zeit, Projektvolumen und klar definierbaren Deliverables.

Genau diese Grundlage gerät nun ins Rutschen. Denn was sich standardisieren lässt, lässt sich zunehmend auch beschleunigen. Was schneller entsteht, wirkt aus Kundensicht weniger exklusiv. Und was weniger exklusiv erscheint, gerät



schneller unter Preis- und Rechtfertigungsdruck. Die Folge ist nicht, dass Kommunikationsarbeit plötzlich wertlos würde. Aber ihr Wert verschiebt sich.

Wie stark sich die Stimmung bereits verändert hat, zeigt das PR-Stimmungsbarometer 2026: 71 Prozent der befragten Kommunikationsprofis halten ihren Job noch für sicher oder sehr sicher. Im Vorjahr lag dieser Wert allerdings noch bei 81 Prozent. 24 Prozent bewerten ihre Position inzwischen als unsicher oder sehr unsicher; 2025 waren es erst 14 Prozent. 47 Prozent rechnen mit sinkenden Kommunikationsbudgets, und 84 Prozent nennen unternehmensweite Sparmaßnahmen als Hauptgrund dafür.

An Überzeugungskraft verliert vor allem ein Agenturverständnis, das Menge mit Wert verwechselt: mehr Inhalte, mehr Formate, mehr Taktung, mehr Kanäle. 2030 wird nicht der größte Output überzeugen, sondern die größte Klarheit. Denn Auftraggeber suchen nicht in erster Linie nach einem externen Maschinenraum für Kommunikationsout-

put. Sie suchen nach Partnern, die Komplexität reduzieren, Prioritäten schärfen und Orientierung geben.

Weniger Werkbank, mehr Urteilskraft: Was Auftraggeber 2030 wirklich brauchen

Wenn das alte Agenturmodell an Bindungskraft verliert, stellt sich zwangsläufig die Frage, worin der künftige Wert externer Beratung liegt. Die Antwort ist überraschend einfach: nicht in noch mehr Output, sondern in besserer Einordnung. Denn je größer die kommunikative Dynamik, desto höher wird der Bedarf an Partnern, die nicht nur umsetzen, sondern sortieren, bewerten und priorisieren können.

Genau darin liegt die eigentliche Aufwertung von Beratung. **Unternehmen suchen heute seltener nach bloßer Entlastung. Sie suchen Partner, die in unübersichtlichen Lagen Orientierung geben, Prioritäten schärfen und kommunikative Entscheidungen erklären.** Sie müssen Reputationsrisiken früher erkennen,

VITA



Enno Hennrichs
The Hoffman Agency

Enno Hennrichs ist Managing Director DACH bei The Hoffman Agency. Seit mehr als 15 Jahren berät er internationale Unternehmen in B2B-, Technologie- und Corporate Communications. Seine Laufbahn begann in der Games-PR; später baute er in München Technologieetats aus und entwickelte sich zum strategischen Berater für internationale Marken und Führungskräfte. Seine Schwerpunkte liegen in Positionierung, Executive Communications, Transformation und Reputationsmanagement.



Themen klarer gewichten und Kommunikationsarbeit enger mit Unternehmenszielen verbinden.

Besonders wertvoll werden damit Beratungsleistungen in zwei Feldern: erstens dort, wo Unternehmen Wandel erklären und kommunikativ priorisieren müssen; zweitens dort, wo Reputation eng an Personen, Haltung und öffentliche Einordnung gekoppelt ist — etwa bei CEO-Kommunikation, Positionierungsfragen oder sensiblen Stakeholder-Konstellationen.

Wer Relevanz von Routine unterscheiden kann, gewinnt

Für die Arbeit in Agenturen hat das erhebliche Folgen. Zusammenarbeit wird weniger linear, dafür iterativer und erklärungsintensiver. Briefing, Konzept, Umsetzung — dieses vertraute Muster trägt immer seltener allein. Stattdessen braucht es mehr gemeinsames Schärfen, häufigere Korrekturschleifen und engere Abstimmung darüber, was kommunikativ wirklich zählt und was nur zusätzlichen Output erzeugt.

Das verändert auch Führung. Gefragt ist weniger Steuerung über Auslastung und Prozessdisziplin allein, sondern mehr Verantwortung für Qualität, Consulting und Urteil. Wer Agenturen in diese nächste Phase führen will, muss nicht nur effizienter organisieren, sondern bessere Entscheidungen ermöglichen — im Team, mit Kunden und unter Zeitdruck.

In einem solchen Umfeld gewinnt nicht die Agentur, die am schnellsten liefert, sondern jene, die Relevanz besser von Routine unterscheiden kann. Tempo bleibt wichtig — aber ohne Urteilskraft produziert es am Ende vor allem

mehr Rauschen. Die neue Logik der Kommunikation belohnt deshalb nicht die lauteste Aktivität, sondern die beste Einordnung.

Für Agenturen ist das eine große Chance. Sie können sich von der Logik der bloßen Zulieferung lösen und näher an die entscheidenden Fragen ihrer Kunden heranrücken: Welche Positionierung ist tragfähig? Welche Themen verdienen Sichtbarkeit? Wo entstehen Reputationschancen, wo Reputationsrisiken? Welche Botschaften sind anschlussfähig — und welche nur sehr laut?

Sichtbarkeit neu denken: Warum Marken auch in neuen Informationsumgebungen Vertrauen brauchen

Diese Verschiebung zeigt sich besonders deutlich bei der Frage nach Sichtbarkeit. Lange war die Logik überschaubar: Wer in den richtigen Medien vorkam, in Suchmaschinen gut auffindbar war und seine Themen über die passenden Kanäle spielte, hatte gute Chancen, im relevanten Markt wahrgenommen zu werden. Diese Logik verschwindet nicht. Aber sie wird um eine neue Ebene ergänzt.

Immer häufiger beginnt Informationssuche heute nicht mehr auf einer Website, in einem Medium oder über eine klassische Suche, sondern in generativen Antwortsys-

temen. Viele Neukunden kommen heute bereits nicht mehr über Empfehlungen zu mir, sondern über Antworten von KI-Agenten. Für Marken und Unternehmen bedeutet das: Sichtbarkeit entsteht künftig nicht nur dort, wo Inhalte veröffentlicht werden, sondern auch dort, wo Informationen verdichtet, zusammengefasst und eingeordnet werden. Entscheidend ist dann nicht allein, ob eine Marke überhaupt auftaucht, sondern in welchem Zusammenhang sie erscheint, mit welchen Attributen sie beschrieben wird und auf welche Quellen sich diese Darstellung stützt.

Man kann diesen Wandel als eine neue Form von „Earned AI Discovery“ beschreiben: Sichtbarkeit entsteht nicht allein durch eigene Inhalte, sondern durch die Qualität des gesamten Umfelds, in dem eine Marke vorkommt. Auch in diesen neuen Umgebungen gilt letztlich eine vertraute Regel. Vertrauen entsteht nicht aus dem Nichts. Es speist sich weiterhin aus glaubwürdigen Drittquellen, aus konsistenten Narrativen und aus Inhalten, die anschlussfähig und belastbar sind. Oder, kurz gesagt: Sprachmodelle schaffen kein neues Einflussssystem, sie verdichten das bestehende.

Auch hier zeigt sich die neue Logik der Kommunikation: Sichtbarkeit entsteht nicht mehr nur durch Präsenz, sondern durch belastbare Einordnung im richtigen Umfeld.

Für Agenturen entsteht daraus kein Zusatzthema, sondern eine neue Kernaufgabe. Sie organisieren künftig nicht mehr nur Reichweite, sondern die Bedingungen, unter denen Marken glaubwürdig auffindbar und richtig eingeordnet werden.

Die Gewinner von 2030 verbinden Beratung, Reputation und neue Geschäftslogiken

Die Zukunft gehört deshalb nicht den Agenturen, die möglichst lange am alten Modell festhalten. Sie gehört jenen, die akzeptieren, dass sich Kommunikation, Sichtbarkeit und Wertschöpfung gleichzeitig verändern. **Wer 2030 relevant sein will, muss operative Exzellenz mit strategischer Klarheit verbinden, neue technologische Möglichkeiten produktiv nutzen und zugleich die eigene Rolle neu definieren.**

Dazu gehört auch, über das Geschäftsmodell neu nachzudenken. Wenn Geschwindigkeit, Standardisierung und technische Unterstützung zunehmen, verliert die reine Stundenlogik weiter an Überzeugungskraft. Gefragt sind dann Leistungen, die sich nicht nur über Aufwand, sondern über Nutzen begründen: strategische Begleitung, Reputationsberatung, Audit- und Analyseleistungen, spezialisierte Advisory-Modelle oder integrierte Mandate, die Kommunikation enger

an unternehmerische Ziele koppeln.

Die Agentur 2030 ist deshalb weder reine Werkbank noch bloßer Ideenlieferant. Ich sehe das jetzt schon in unserem Arbeitsalltag, wir sind Übersetzer zwischen Markt, Öffentlichkeit, Technologie und Vertrauen. Genau darin liegt unsere Zukunftschance — und unser Anspruch.

Fazit

Die Kommunikationsbranche steht nicht vor ihrem Bedeutungsverlust, sondern vor ihrer nächsten Neuerung. Der Wandel ist real, und er wird nicht für alle Rollen, Routinen und Geschäftsmodelle schmerzfrei verlaufen. Aber er eröffnet die Chance auf ein anspruchsvolleres Verständnis von Agenturarbeit: weniger getrieben von Produktionsmenge, stärker geprägt von Urteilskraft, Relevanz und strategischer Wirkung.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob sich die Branche verändert. Sie verändert sich bereits. Entscheidend ist, wer daraus ein neues Selbstverständnis entwickelt — und wer zu lange versucht, das alte zu verteidigen.

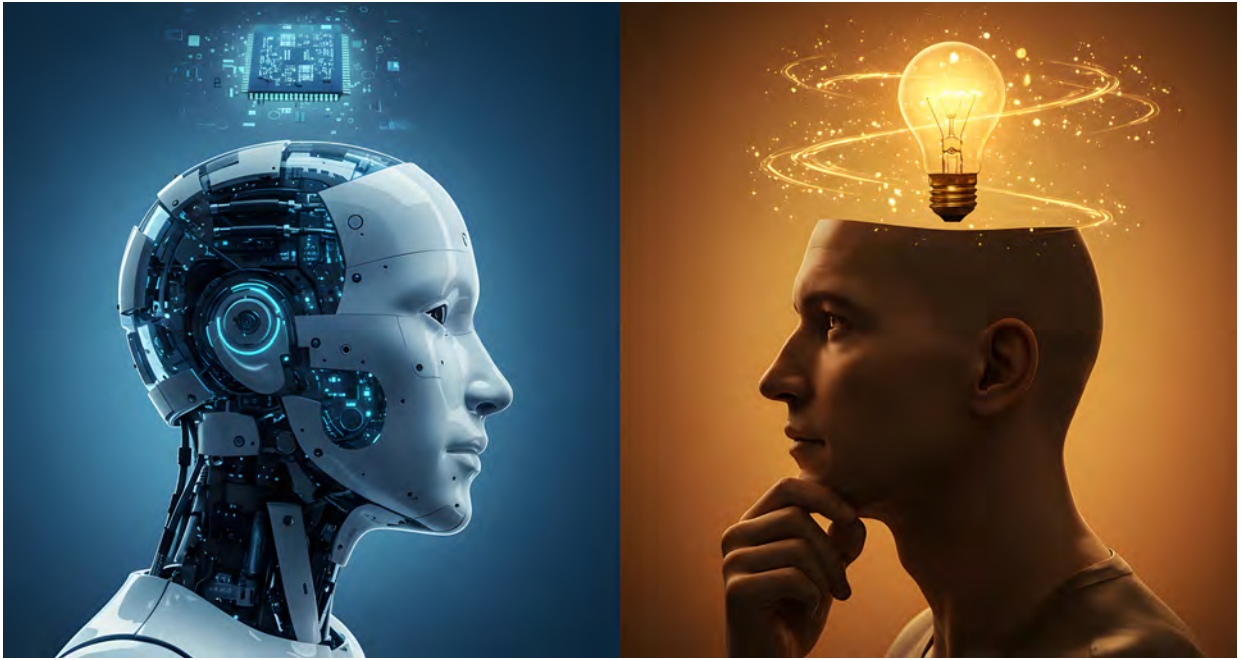


TAKE AWAY

Warum Substanz die neue Sichtbarkeit ist

Die Regeln, nach denen Relevanz und Vertrauen entstehen, verschieben sich — unabhängig davon, welche Tools eine Agentur einsetzt. Wer versteht, wie Kommunikation in fragmentierten, KI-geprägten Informationsumgebungen wirklich wirkt, hat einen Vorsprung, den kein Effizienzgewinn aufwiegt.

- Sichtbarkeit entsteht nicht mehr durch Präsenz allein, sondern durch belastbare Einordnung im richtigen Umfeld.
- Relevanz schlägt Reichweite. Nicht der lauteste Inhalt setzt sich durch, sondern der, der anschlussfähig ist.
- Vertrauen speist sich weiterhin aus konsistenten Narrativen und glaubwürdigen Quellen — auch dort, wo KI-Systeme Informationen verdichten und Kaufentscheidungen vorbereiten.
- Botschaften, die in KI-Umgebungen richtig eingeordnet werden, brauchen keine Lautstärke. Sie brauchen Substanz, Konsistenz und Kontext.
- Tempo ohne Urteilskraft produziert vor allem Rauschen. Die entscheidende Kompetenz ist, Relevanz von Routine zu unterscheiden.



KI und Kreativität

Warum der kreative Prozess zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird

Von **DR. JENNIFER HAASE**

Montag Morgen, Agentur-Jour-fixe. Drei Kampagnenkonzepte bis Donnerstag. Sie öffnen ChatGPT, tippen den Briefing-Kern ein und haben zehn Minuten später 30 Ideen auf dem Bildschirm. Schnell, breit gefächert, brauchbar. Das Problem: Die Agentur auf der anderen Straßenseite macht gerade exakt dasselbe. Und die nächste auch. Wenn alle Zugang zum selben kreativen Turbo haben, stellt sich eine neue Frage: Was macht dann noch den Unterschied?

Kreativität: mehr als Ideen produzieren

In der Kreativitätsforschung gilt eine pragmatische Definition: Kreativ ist, was neu und nützlich ist.¹ Kein Geniemythos, keine romantische Inspiration, sondern ein messbares Ergebnis. Dabei unterscheidet die Forschung verschiedene Niveaus: Alltagskreativität (sogenannte „Little-c“-Kreativität) bedeutet, bekannte Elemente neu zu kombinieren: ein neuer Claim,

ein überraschender Aufhänger, eine ungewöhnliche visuelle Idee. Davon abzugrenzen ist die professionelle Kreativität („Pro-c“), wie sie erfahrene Kommunikationsprofis täglich einsetzen, und die bahnbrechende, paradigmenerändernde Kreativität („Big-C“), die ganze Denkrahmen verschiebt.² Diese Unterscheidung ist zentral für die KI-Debatte, denn der Großteil der aktuellen Begeisterung bezieht sich auf Alltagskreativität.

Ebenso wichtig: Ideenproduk-

tion ist nur ein Schritt im kreativen Prozess. Davor stehen Problemverständnis und Aufgabendefinition, danach Bewertung, Auswahl und Umsetzung. Die Kreativitätsforscherin Teresa Amabile hat gezeigt, dass kreative Leistung aus dem Zusammenspiel von Fachwissen, kreativem Denken und, fundamental entscheidend, intrinsischer Motivation entsteht.³ Gerade dieser innere Antrieb, das echte Interesse an einem Problem, fehlt KI-Systemen strukturell.

¹ Runco, M.A. & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>

² Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four c model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/a0013688>

³ Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

Was KI beeindruckend gut kann

Das heißt nicht, dass der Output schlecht ist — im Gegenteil. Unsere Forschung zeigt: Generative KI hat bei standardisierten Kreativitätstests ein Niveau erreicht, das der durchschnittlichen menschlichen Leistung überlegen ist. In einer Studie mit über 100 Teilnehmenden und 14 KI-Chatbots fanden wir durchweg

originellere Ideen bei der KI, gemessen an freien Assoziationsaufgaben.⁴ Bei der Menge an Ideen waren die Menschen den Maschinen massiv unterlegen. Allerdings erreichten nur 0,28 Prozent der KI-generierten Ideen das Niveau der 10 Prozent besten menschlichen Ideen. Die kreative Spitze bleibt also (vorerst) menschlich.

Spannend wird es, wenn man genauer hinschaut. In einer aktuellen Studie haben wir zehn große Sprachmodelle auf 30 verschiedenen Kreativitätsaufgaben mit sechs Promptstrategien getestet, mit insgesamt rund 90.000 Generierungen.⁵ Das Ergebnis widerspricht einer verbreiteten Annahme: Für die Originalität der Ideen ist das gewählte KI-Modell relativ irrelevant. Ob Claude, GPT oder Grok, im Mittel sind diese Modelle recht vergleichbar. Deutlich wichtiger ist, worüber man die KI nachdenken lässt (also die kreative Aufgabe selbst, die erklärt 40 Prozent der Varianz der gemessenen Originalität) und wie man fragt, also die Promptstrategie (33 Prozent). Kontrolliert man für die Aufgabe, steigt der Einfluss des Prompts sogar auf über 60 Prozent. Anders gesagt: Es kommt weniger darauf an, welches KI-System man nutzt, als darauf, wie man die kreative Aufgabe formuliert und strukturiert.

Noch überraschender: Ein einzelner Durchlauf ist oft nicht repräsentativ. Denn die Unterschiede zwischen zwei Läufen desselben Modells sind

INFO

Little-c ≠ Pro-c ≠ Big-C



— **Little-c bezeichnet Alltagskreativität:** das Neukombinieren bekannter Elemente.



— **Pro-c meint professionelle Kreativität** auf Expertenniveau.



— **Big-C steht für bahnbrechende Kreativität,** die Denkrahmen verändert.

⁴ Haase, J., Hanel, P. H. P., & Pokutta, S. (2025). Has the creativity of large-language models peaked?: An analysis of inter- and intra-LLM variability. *Journal of Creativity*, 35(3), 100113. <https://doi.org/10.1016/j.jyoc.2025.100113>

⁵ Haase, J., Gonnermann-Müller, J., Hanel, P. H. P., Leins, N., Kosch, T., Mendling, J., & Pokutta, S. (2026). Within-model vs between-prompt variability in large language models for creative tasks. *arXiv*. 10.48550/arXiv.2601.21339

VITA

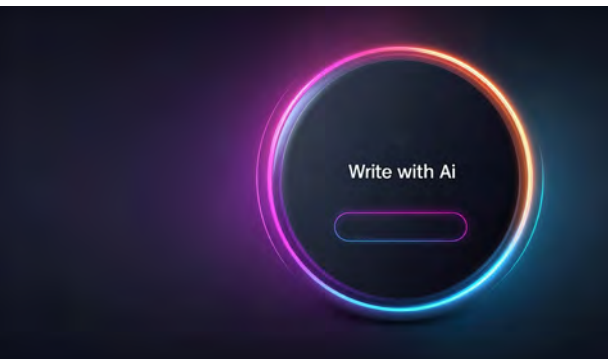


Dr. Jennifer Haase
Weizenbaum Institut
Berlin / Humboldt-
Universität Berlin

Quelle: Felix Amsel

Dr. Jennifer Haase forscht an der Humboldt-Universität zu Berlin und am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft zu Kreativität, Künstlicher Intelligenz und Mensch-KI-Zusammenarbeit. Ihre Arbeiten zu KI-generierter Kreativität wurden international breit rezipiert und in führenden Fachzeitschriften publiziert.

mehr als doppelt so groß wie die Unterschiede zwischen verschiedenen Modellen. Anders gesagt: Es spielt eine größere Rolle, was die KI spontan ausgibt, als, welches Tool man nutzt. Wer also eine KI-Idee verwirft, verpasst möglicherweise beim nächsten Durchlauf einen deutlich besseren Vorschlag vom selben System, mit demselben Prompt.



Über den Chatbot hinaus: Wo das eigentliche Potential liegt

Die meisten nutzen KI heute wie einen schnellen Texter: Prompt rein, Ergebnis raus. Das ist nützlich, aber eben erst der Anfang. In unserer Forschung zur Mensch-KI-Co-Kreativität unterscheiden wir vier Stufen der Zusammenarbeit.⁶ Die erste Stufe: KI als digitales Werkzeug, das bestehende Abläufe unterstützt.

Die zweite: KI als Spezialist, der klar definierte Aufgaben schneller erledigt, etwa automatisierte Bildbearbeitung oder Textvarianten auf Knopfdruck. Auf der dritten Stufe, auf der sich die meisten aktuellen Anwendungen befinden, fungiert KI als kreativer Assistent: KI liefert auf Anweisung Ideen, Entwürfe und Texte und ist dabei kreativ auf Alltagsniveau, aber begrenzt durch ihre Trainingsdaten und die Qualität der menschlichen Anleitung.

Die vierte Stufe aber ist die eigentlich spannende: echte Co-Kreativität, bei der Mensch und KI wechselseitig zusammenarbeiten und gemeinsam Ergebnisse erzielen, die keiner allein erreicht hätte. In der Wissenschaft ist das bereits Realität: In der Mathematik, der Quantenphysik und der Materialforschung haben spezialisierte KI-Systeme Lösungen für komplexe offene Probleme gefunden, die so unkonventionell waren, dass menschliche Experten sie allein nie in Betracht gezogen hätten.⁶ Entscheidend dabei: Diese Systeme sind keine einfachen Chatbots. Es sind maßgeschneiderte KI-Umgebungen, in denen mehrere Modelle, spezialisierte Algorithmen und menschliche Expertise systematisch zusammenwirken. Das zeigt: Die Frage ist nicht, ob KI „wirklich“ kreativ sein kann. Die Frage ist, ob wir sie richtig einsetzen. Je durch-

dachter die technische Umgebung und der verzahnte Prozess zwischen Menschen und Maschine, desto anspruchsvoller die kreativen Ergebnisse. Von Alltagskreativität bis hin zu genuinen wissenschaftlichen Durchbrüchen.

In der Anwendung liegt hier eine enorme Chance. Statt eines einzelnen Prompts lässt sich ein strukturierter kreativer Prozess designen: KI generiert breit, der Mensch kuratiert und gibt Richtung; KI vertieft die besten Ansätze, der Mensch bewertet mit Blick auf Kontext und Kunde. Das ist eine zentrale Erkenntnis: Prozessdesign schlägt Technologiewahl.

Die strategische Falle: Wenn alle gleich kreativ sind

Es gibt noch ein Paradox, das man besser verstehen sollte. Eine vielbeachtete Studie in Science Advances zeigt: KI steigert die individuelle kreative Leistung messbar. Nur, wenn viele Menschen dieselben Tools mit ähnlichen Prompts nutzen, sinkt die Vielfalt des kollektiven Ideenpools erheblich.⁷ Unsere eigenen Daten bestätigen den Mechanismus: Modelle produzieren trotz aller Zufälligkeit im Detail stabile thematische Cluster und stilistische Muster, eben dieselben kreativen Fingerabdrücke, immer wieder.⁸ Übertragen auf

⁶ Haase, J., & Pokutta, S. (2025). Human-AI Co-Creativity: Exploring Synergies Across Levels of Creative Collaboration. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.12527>

⁷ Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. Science Advances, 10(28), 1–9. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290>

⁸ Haase, J., Gonnermann-Müller, J., Hanel, P. H. P., Leins, N., Kosch, T., Mendling, J., & Pokutta, S. (2026). Within-model vs between-prompt variability in large language models for creative tasks. arXiv. 10.48550/arXiv.2601.21339

den Agenturalltag: Wenn jede Agentur für die Briefings denselben Chatbot mit ähnlichem Prompt befragt, werden die Pitch-Konzepte einander immer ähnlicher. Die individuelle Effizienz und Qualität steigt, die strategische Differenzierung sinkt.

Das ist kein Grund zur Resignation, sondern ein Wettbewerbsvorteil für alle, die es verstehen. Denn die Lösung liegt genau dort, wo unsere Forschung den größten Hebel identifiziert: im Aufgaben- und Prozessdesign. Wer kreative Aufgaben präzise formuliert, wer verschiedene Promptstrategien und Modelle bewusst kombiniert, wer menschliche Kuratierung systematisch einbaut, der erzeugt Ergebnisse, die sich vom KI-Einheitsbrei abheben. Die über 60 Prozent Varianz, die vom Prompt abhängen, sind kein abstraktes Forschungsergebnis, sie sind eine Einladung an alle, die ihr Handwerk ernst nehmen.

Was den Unterschied macht: Der Mensch

KI kann Ideen generieren. Was sie nicht kann: entscheiden, welche Idee zu diesem Kunden passt, in welcher spezifischen Lage funktioniert oder beim Management punkten wird. Sie hat kein Gespür für den Raum, kein Timing, keine Haltung.

Sie kann einen brillanten Entwurf liefern, aber sie kann nicht dafür einstehen. Was ihr fehlt, ist das, was Amabile als intrinsische Motivation beschreibt: der innere Antrieb, an einer Sache zu arbeiten, weil sie einem wichtig ist. Ohne diesen Antrieb gibt es Produktion, aber keine Bedeutung.

In einer Welt, in der die Produktion kreativer Inhalte zur Commodity wird, verschiebt sich der Wert. Die Kernkompetenz der Zukunft ist nicht, die beste Idee zu haben, sondern die passende Idee zu erkennen, im richtigen Moment, für den richtigen Kontext. Kontextsensibilität, Beziehungszintelligenz und strategisches Urteilsvermögen werden damit zu „Soft Skills“, sie werden zur eigentlichen Arbeit – und zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor im Zeitalter generativer KI.

Fazit

KI hebt den Boden kreativer Arbeit. Was gestern eine Stunde dauerte, dauert heute zehn Minuten. Aber die Decke bleibt menschlich: Bedeutung geben, Relevanz erkennen, Verantwortung übernehmen. Ob KI „wirklich“ kreativ ist, darüber lässt sich trefflich streiten. Für die Praxis zählt etwas anderes: Was kommt heraus, und was macht man daraus? Die Gewinnerinnen und

Gewinner dieser Entwicklung werden nicht die sein, die den besten Prompt schreiben. Sondern die, die den besten kreativen Prozess gestalten mit der KI als Partner statt als Ersatz. ■



TAKE AWAY

Vier Prinzipien für KI im kreativen Prozess

- 1. Einmal prompten reicht nicht.**
KI-Ausgaben sind stochastisch und jeder Durchlauf liefert andere Ergebnisse. Generieren Sie bewusst mehrere Varianten und kuratieren Sie anschließend. Diese Variabilität ist kein Bug, sondern ein Feature.
- 2. Gestalten Sie den Prozess, nicht nur den Prompt.**
Die größten Qualitätssprünge entstehen nicht durch bessere Prompts, sondern durch strukturierte Workflows: KI für Divergenz, Mensch für Konvergenz, KI für Kritik, Mensch für Sinnstiftung.
- 3. Nutzen Sie KI für Breite, Menschen für Tiefe.**
KI kann den Möglichkeitsraum in Minuten aufspannen. Die Bewertung, welche Idee strategisch trägt, zum Kontext passt und beim Kunden verfängt, bleibt Ihre Aufgabe.
- 4. Diversifizieren Sie bewusst.**
Wenn alle dasselbe Tool gleich nutzen, konvergieren die Ergebnisse. Setzen Sie gezielt verschiedene Modelle, Perspektiven und Promptstrategien ein, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Zu denken geben und tief blicken lassen

Kommunikativer Rat jenseits der Selbstverzweigung

Die Debatte um die tatsächliche Wertstiftung des Kommunikationsmanagements reicht deutlich weiter zurück als die aktuelle Diskussion um die Rolle von KI in Corporate Communications und Agenturen. Der Publizistikwissenschaftler Michael Kunczik sorgte hier bis in die 90er Jahre des 20. Jahrhunderts für reichlich Zuspitzung, indem er die Begriffe PR und Propaganda konsequent synonym verwendete und bei der Frage nach dem Alltag der Kommunikationsmanager eine Aussage aus Bertolt Brechts „Leben des Galilei“ paraphrasierte: „Öffentlichkeitsarbeiter sind ein Geschlecht erfinderischer Zwerge, die für alles gemietet werden können“. Dieses (Miss-)Verständnis eilt der Disziplin noch immer voraus, und daher verwundert es auch nicht, wenn Aufgaben der Kommunikation heute regelmäßig als Bullshit-Jobs definiert werden, die über kurz oder lang von der KI erledigt werden können.

Überraschender ist, dass die Kommunikationsexperten in Unternehmen und Agenturen dieser Fehlwahrnehmung nicht nur selten konsequent entgegen-treten, sondern sie oftmals befördern. In der sich selbst überholenden Dynamik von (bisher v. a. in Aussicht gestellten) Effizienz-, Präzisions- und Effektivitätsgewinnen durch den Einsatz von generativer und agentischer KI im Kommunikationsmanagement zeigen sich bedenkliche Tendenzen der Selbstverzweigung. Dazu besteht aber keinerlei Anlass.

KI wird ohne Frage ein wichtiges Tool in Unternehmenskommunikation und PR-Beratung sein, aber ihre Grenzen bzw. problematischen Wirkungen sind ebenfalls erkennbar. Verweise auf AI-Workshop – KI-generierte Inhalte, die zwar professionell erscheinen, aber flach und fehlerbehaftet sind – nehmen zu, und zwischenzeitlich gibt es eine Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen zu den Wirkungen des Einsatzes von KI bei geistiger Arbeit (wie etwa die von Nataliya Kosmyrna et al. vom MIT Media Lab), die eindrücklich die Folgen „kognitiver Schulden beim Einsatz von KI“ zeigen. Kurz gesagt: KI-Nutzung fördert tendenziell die Angleichung der Ergebnisse intellektueller Problemlösung und reduziert die Fähigkeit, sich an die erstellten Inhalte zu erinnern. Und bei mancher KI-Lösung ist dann auch die Frage gestattet, wo hier eigentlich der Bullshit-Vorwurf wirklich angebracht ist. „Unsere KI hat Ihren wissenschaftlichen Text in einen teilbaren Cartoon verwandelt“, gehört wohl dazu.

Am Ursprung der kommunikativen Wertstiftung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft stehen Ratschlag und Beratung: egal ob strategisch-konzeptionell oder taktisch-operativ, ob persönlich-begleitend oder organisatorisch-unterstützend, ob inhaltlich-gestaltend oder kommunikativ-vermittelnd. In dieser Logik sind sich Aufgaben in Unternehmen und Agenturen sehr ähnlich. Der entscheidende Erfolgsfaktor liegt in der Qualität und Wirksamkeit der Be-

ratung. Und exakt das ist die Domäne des Kommunikationsmanagements und wird es auch bleiben. Wenn es darauf ankommt, werden Menschen weiter den Rat von Menschen suchen. Sie wollen Urteilstkraft, Erfahrung und Verantwortlichkeit spüren. Und Entscheider werden berechtigterweise skeptisch reagieren, wenn sie den Eindruck haben, dass ein KI-Werkzeug mehr weiß als sein PR-Maschinist.

Neben der Entwicklung und Bereitstellung dieser Kompetenzen gibt es also einen weiteren Erfolgsfaktor für gelingenden kommunikativen Rat und der liegt im Rollenverständnis der Kommunikationsverantwortlichen. Es liegt auf der Hand, dass hier weder „erfinderische Zwerge“ noch „kognitiv verschuldete Maschinisten“ attraktive Perspektiven aufzeigen. In einer Welt der zunehmenden Polarisierung und Konfrontation steht kommunikativ zu viel auf dem Spiel, um die Glaubwürdigkeit oder die Intellektualität des Kommunikationsmanagements zu riskieren. Man kann dem Fachjournalisten Helmut van Rinsum nur zustimmen,

wenn er betont, dass die vielbeschworene Rolle des Human in the Loop bei der Nutzung von KI auch nicht auf den „Sündenbock reduziert werden darf, der den Kopf hinhält, wenn etwas schief läuft“.

Es gibt kein Geheimrezept für das richtige Selbstverständnis als kommunikativer Ratgeber. Aber man kann sich inspirieren lassen. Sir Ernest Shackleton erwähnt 1919 in seinem Bericht über die Endurance-Expedition in die Antarktis, bei der er gegen widrigste Umstände seine Crew vor dem sicheren Tod rettete, die Anwesenheit einer weiteren, imaginären Person.

Für diese und ähnliche Begebenheiten hat die moderne Psychologie die Formulierung „Dritter-Mann-Phänomen“ gefunden. Am 20. Juni 1969 rettete Neil Armstrong die Apollo-11-Mission, weil er die Mondfähre entgegen der vorgesehenen automatisierten Abläufe manuell über ein Geröllfeld am Landeplatz hinwegsteuerte. Shackletons innere Stimme hat ihm in anspruchsvoller Zeit zu denken gegeben und Armstrong blickte tief aus dem Fenster der Eagle und misstraute den Daten des Board-Computers. Beides sollte auch für kommunikativen Rat gelten. ■



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.

Zukunft verstehen. Transformation gestalten.

DEUTSCHER MARKEN SUMMIT

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

INSIGHTS: FUTURE DEFENCE

7. Oktober 2026 | F.A.Z. Tower, Frankfurt a.M.

RESPONSIBLE LEADERSHIP CONFERENCE

12. & 13. Oktober 2026 | Design Offices, Düsseldorf

KI INNOVATION SUMMIT

17. & 18. November 2026 | F.A.Z. Tower, Frankfurt a.M.



Mehr Informationen unter:
www.faz-institut.de



Wirkung braucht Fokus

Wie Unilever Nachhaltigkeit neu denkt

Von DR. CAROLIN WEBER

Nachhaltigkeit ist kein Thema, das Unilever von außen auferlegt wurde. Wir haben früh erkannt, dass Handeln notwendig ist, und haben daraus Konsequenzen gezogen. Bereits 2010 hat Unilever mit dem Sustainable Living Plan einen strukturierten Rahmen gesetzt: mehr als fünfzig überprüfbare Ziele, die über ein Jahrzehnt unser Geschäftsmodell verändert haben. Wir haben aufgehört, Wachstum und Verantwortung als Gegensatz zu betrachten – und angefangen, sie gemeinsam zu denken.

Diese Erfahrung hat Spuren hinterlassen. Nicht nur in Produkten und Lieferketten, sondern auch in der Wissenschaft. In meiner Doktorarbeit habe ich mich mit der Frage beschäftigt, wie sich Nachhaltigkeitsstrategien im Alltag der Menschen verankern, die sie umsetzen sollen – tief im Unternehmen, fernab von Strategiepapieren. Eine zentrale Erkenntnis: Nachhaltigkeit ist kein Schalter, den man einmal umlegt. Sie ist ein langer, nichtlinearer Prozess, der durch die Menschen im Unternehmen lebt – oder scheitert.

Die Forschung zeigt: Nachhaltigkeit durchläuft in Unternehmen immer wieder dieselben Phasen – vom

Kennen ohne Handeln über vereinzeltes Engagement bis zum kollektiven Ankommen im Kerngeschäft. Genau diese letzte Phase ist das Ziel der Refocused Sustainability Strategy von Unilever. Und die Forschung zeigt auch: Zu viele gleichwertige Ziele halten Mitarbeitende in den frühen Phasen fest. Wer nicht weiß, wo er anfangen soll, fängt gar nicht an. Fokus ist die Voraussetzung dafür, dass aus individuellem Engagement kollektive Wirkung wird.

Viele Ziele, viele Projekte – und trotzdem zu langsam

Als Unilever 2024 seine neue, fokussierte Nachhaltigkeitsstrategie ankündigte, ließen die Reaktionen nicht lange auf sich warten. Kritische Stimmen aus NGOs und Medien fragten: Ist das ein Rückzug, ein Aufweichen von Zielen unter politischem Druck?

Ich verstehe diese Kritik. Und ich halte es für richtig, sie ernst zu nehmen und zu erklären. Denn hinter der neuen Strategie steckt eine Erkenntnis, die wir uns hart erarbeitet haben: Wirkung entsteht nicht durch die Anzahl der Ziele, sondern durch die Konsequenz, mit der man sie verfolgt.

Im Unilever Sustainable Living Plan hatten wir neun Ambitionen mit insgesamt 52 Unterzielen. Das war mutig. Es war auch, rückblickend betrachtet, ein klassischer Fall von strategischem Multitasking. Wir haben viele Fronten gleichzeitig bespielt und dabei unsere Ressourcen und unsere Aufmerksamkeit zu stark verteilt. Manche Ziele haben wir erreicht. Andere haben wir verfehlt. Und das müssen wir offen ansprechen, zum Beispiel beim Thema Plastik. Genau diese Ehrlichkeit ist die Voraussetzung für Glaubwürdigkeit.

Was Buchstaben und Zahlen über Strategie verraten

In einer unserer Townhalls haben wir gemeinsam ein einfaches Experiment gemacht. Ich habe Kolleginnen und Kollegen gebeten, auf der Bühne Buchstaben und Zahlen vorzulesen – erst abwechselnd, also A, 1, B, 2, C, 3 –, so schnell sie konnten. Der Raum hat mitgezählt, wir haben die Zeit gestoppt. Dann haben wir dieselben Menschen gebeten, dieselben Zeichen noch einmal zu lesen – diesmal erst alle Buchstaben, dann alle Zahlen. Wieder so schnell wie möglich. Wieder hat der Raum mitgezählt.

Das Ergebnis war jedes Mal dasselbe: Der zweite Durchlauf war schneller. Gleiche Menschen, gleiche Zeichen – aber eine Sache nach der anderen statt alles auf einmal. Der Raum hat gelacht. Mit einer guten Portion Selbstironie. Denn alle wussten: Genau das haben wir als Unternehmen jahrelang gemacht.

Dieses kleine Experiment illustriert genau das, womit wir jahrelang

gerungen haben. Wir wollten überall gleichzeitig präsent sein. Alle 52 Ziele galten als gleich dringend, gleich wichtig, gleich sofort. Das Ergebnis: Energie überall, aber zu wenig Wirkung. Unsere neue Strategie ist die Antwort darauf: Fokus, um Impact zu beschleunigen.

Fokus heißt auch: Konsequenzen ziehen

Fokus bedeutet auch, die eigene Wirkungskette konsequent zu überprüfen – bis hin zu den Organisationen, mit denen wir gemeinsam Politik gestalten. Das führt manchmal zu unbequemen Entscheidungen. Ein Beispiel: unser Umgang mit Branchenverbänden. Unilever engagiert sich in Dutzenden von Verbänden weltweit – von lokalen Handelskammern bis zu internationalen Industrieorganisationen. Diese Mitgliedschaften sind wertvoll: Sie ermöglichen Kooperation, Standardsetzung und politischen Einfluss. Aber was, wenn ein Verband aktiv gegen genau die Klimaziele lobbyiert, zu denen wir uns öffentlich verpflichtet haben?

Diese Frage haben wir uns 2019 erstmals systematisch gestellt – und daraus den Climate Policy Engagement Review entwickelt, kurz CPER: ein unabhängiges Verfahren, das die öffentlichen Positionen unserer relevanten Verbände auf ihre Übereinstimmung mit unserer Klimastrategie prüft.

Der erste Review, veröffentlicht 2024, war ernüchternd. Ein Drittel der geprüften Verbände stand im klaren Widerspruch zu unserer Klimahaltung. Weitere standen zwar nicht aktiv dagegen – hatten aber keinen einzigen öffentlichen Nach-

VITA



Dr. Carolin Weber
Unilever

Quelle: Christoph Niemann

Dr. Carolin Weber leitet Kommunikation, Public Affairs und Nachhaltigkeit bei Unilever. Sie promovierte an der Universität Hamburg über die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien in Großunternehmen und forscht zu verantwortungsvollem Wirtschaften.

weis einer klimabezogenen Aktivität vorzuweisen. Mit allen haben wir das Gespräch gesucht. Mit einigen haben wir die Mitgliedschaft beendet.

Der zweite Review, veröffentlicht im April 2025, zeigt eine klare Richtung: Deutlich mehr Verbände als im Vorjahr stehen heute in keinem Widerspruch zu unseren Klimazielen. Mehrere, die zuvor aktiv gegen Paris-konforme Klimapolitik lob-

biert hatten, haben ihre Haltung zurückgefahren. Die Bewegung ist real. Und die Arbeit ist noch lange nicht getan. Rund die Hälfte der Verbände verhält sich noch immer nur passiv: kein Widerspruch, aber auch kein Handeln. Das reicht uns nicht.

Verbandsmitgliedschaften sind gewachsene Beziehungen. Sie zu beenden, ist keine leichte Entscheidung. Aber Integrität bedeutet, die eigenen Überzeugungen auch dann zu vertreten, wenn es etwas kostet. Wir hoffen, dass andere Unternehmen diesen Ansatz aufgreifen – denn der CPER entfaltet seine stärkste Wirkung, wenn mehrere Stimmen in dieselbe Richtung zeigen.

Wer jetzt aufhört zu reden, verliert das Feld

Auf Konferenzen und in Vorstandsetagen reden gerade alle über Resilienz, Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit. Aber schaut man genauer hin, steckt hinter jeder dieser Prioritäten dieselbe Substanz: Lieferkettentransparenz ist Supply Chain Due Diligence. Ressourcensicherheit setzt Lebenszyklusanalysen voraus. Wer Zugang zu Kapital will, muss ESG-Standards erfüllen. Nachhaltigkeit ist nicht verschwunden. Sie ist operativ geworden.

Und genau deshalb ist jetzt der falsche Moment, leiser zu werden. Es gibt einen Trend, den ich mit wachsender Sorge beobachte: Unternehmen, die aus Angst vor Kritik verstummen. Sie veröffentlichen weniger Zahlen. Sie vermeiden Festlegungen. Sie kommunizieren zurückhaltender. Das Phänomen hat sogar einen Namen: Greenhushing.

Ich halte das für einen strategischen Fehler. Eine Studie des rheingold Instituts, die wir bei Unilever in

Auftrag gegeben haben, zeigt das Dilemma klar: Fast drei Viertel der Befragten nehmen Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen als reine PR wahr. Gleichzeitig erwarten 80 Prozent, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Das ist kein Widerspruch – es ist eine klare Diagnose: Das Misstrauen entsteht durch schlechte Kommunikation, nicht durch zu viel davon. Der Auftrag lautet also: besser werden, nicht leiser.

Schweigen schafft ein Vakuum, das andere füllen. Wer aufhört, über Fortschritte zu berichten, überlässt das Narrativ denjenigen, die kein Interesse an differenzierter Darstellung haben.

In Unternehmen, in denen Nachhaltigkeit wirklich im Kern angekommen ist, verändert sich auch die Kommunikation. Weniger Hochglanz-Berichte, mehr ehrliche Einblicke. Weniger Versprechen, mehr Rechenschaft.

Fokus ist die Voraussetzung für Verantwortung

Seit mehr als einem Jahrzehnt ist Unilever Wegbereiter im nachhaltigen Wirtschaften. Diese Geschichte erklärt, warum Fokus bei uns der konsequente nächste Schritt ist: dieselbe Ambition, mehr Klarheit darüber, wo wir ansetzen. Dieselbe Verantwortung, mehr Disziplin bei der Umsetzung.

Was es jetzt braucht, sind keine neuen Programme oder Absichtserklärungen. Es braucht die Fähigkeit, wenige Dinge wirklich durchzuziehen – messbar, konsequent, öffentlich rechenschaftspflichtig. Weniger Ziele, mehr Wirkung. Das ist unsere Erfahrung. Daran arbeiten wir Tag für Tag. Mit Herz, Disziplin und Fokus. ■

INFO

Vier Hebel, ein Ziel: Wirkung beschleunigen

Statt neun Ambitionen mit 52 Unterzielen setzt Unilever jetzt auf vier zentrale Handlungsfelder. Es sind die Bereiche, in denen das Unternehmen den größten Einfluss hat.

Klima

Netto-Null-Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette bis 2039 – verankert im Climate Transition Action Plan als fester Bestandteil unserer Geschäftsstrategie.

Natur

Mehr Engagement für regenerative Landwirtschaft, weil die Qualität unserer Rohstoffe direkt mit unserer unternehmerischen Zukunft zusammenhängt.

Plastik

Unilever benennt offen, was nicht funktioniert hat, und setzt konkrete, zeitgebundene Ziele zur Reduzierung von Primärkunststoff.

Lebensgrundlagen

Existenzsichernde Einkommen entlang der gesamten Lieferkette – von den direkten Mitarbeitenden bis zu Kleinbäuerinnen und -bauern in Entwicklungsländern.

Was diese vier Felder eint: Sie sind kurzfristig messbar, operativ verankert und direkt mit dem Geschäftsmodell verknüpft. Nachhaltigkeit ist so kein Nebenprojekt, sondern betriebliche Realität – jeden Tag, in jeder Entscheidung.

MANAGED PRINT SERVICES

ADVERTORIAL

Umfrageergebnisse zur Printnutzung in der deutschen Wirtschaft

DRUCKRELEVANZ



- Es wird weniger, aber noch regelmäßig gedruckt.
34%
- Es wird trotz Digitalisierung täglich gedruckt.
31%
- Drucker werden kaum bis gar nicht mehr genutzt.
6%

29%

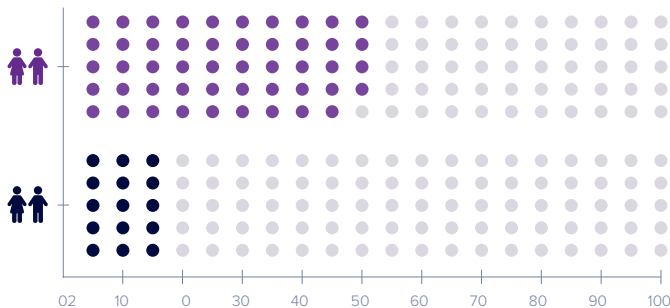
der Befragten geben an, das Druckaufkommen sei trotz der Digitalisierung gleichgeblieben.



der Befragten geben an, dass sie regelmäßig oder täglich drucken.

MANAGED PRINT SERVICES

Managed Print Services ist eine Dienstleistung, bei der die gesamte Druckinfrastruktur eines Unternehmens analysiert, optimiert und zentral verwaltet wird.



49%

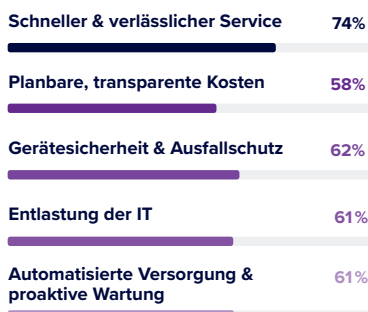
der Befragten **planen** den Einsatz von Managed Print Services.

15%

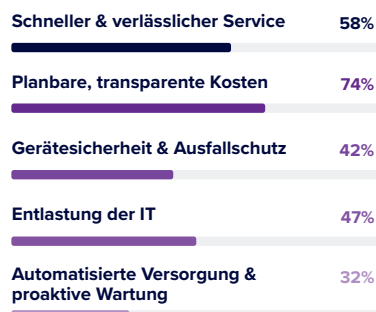
der Befragten haben Managed Print Services **bereits im Einsatz**.

VERBESSERUNGEN DURCH MPS

WICHTIGSTE ASPEKTE



ERZIELTE VERBESSERUNG



3/4 Befragten

finden **schnellen & verlässlichen Service** besonders wichtig bei ihren Druckerlösungen.

58%

der befragten Nutzer konnten eine **Verbesserung im Service** seit dem Einsatz von Managed Print Services feststellen.



2/3 Befragten

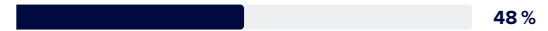
empfinden **planbare & transparente Kosten** besonders wichtig bei ihren Druckerlösungen.

74%

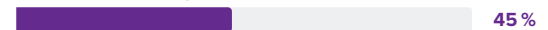
der befragten Nutzer stellen seit dem Einsatz von Managed Print Services eine **verbesserte Kostentransparenz** fest.

HERAUSFORDERUNGEN

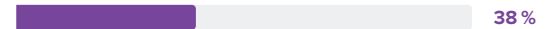
Wartungsaufwand / Tonernachbestellung



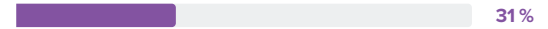
Geräteausfälle / Störungen



Hoher interner Aufwand



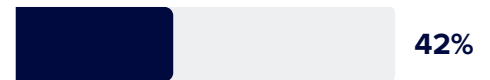
Hohe Kosten / fehlende Kostentransparenz



45%

der deutschen Unternehmen kämpft mit **Geräteausfällen und Störungen**.

Durch den Einsatz von **Managed Print Services** nehmen



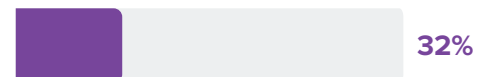
weniger Geräteausfälle und Störungen wahr.



48%

der deutschen Unternehmen klagen über **Wartungsaufwand und Tonernachbestellungen**.

Durch den Einsatz von **Managed Print Services** haben



weniger Aufwand für Wartung & Tonernachbestellung.

EINE DURCHFÜHRTE STUDIE VOM

F.A.Z. INSTITUT

IM AUFTRAG VON

brother
at your side

Für mehr Informationen zu der Studie und Methodik, kontaktieren Sie uns unter info@faz-institut.de

Ready for the next level

Wie die Koelnmesse die neue Unternehmensstrategie erlebbar gemacht hat

Von DR. JASMIN FISCHER



Eine überzeugende Strategie ist nur so wirksam wie ihre Umsetzung im Alltag. Genau an diesem Punkt setzte die Koelnmesse nach dem erfolgreichen Abschluss ihrer vorherigen Unternehmensstrategie an. Als eine der weltweit größten Messengesellschaften mit rund 100 Veranstaltungen jährlich

und internationalem Portfolio galt es, die nächste Entwicklungsphase gezielt zu gestalten – mit Fokus auf Wachstum, Internationalisierung und finanzieller Widerstandsfähigkeit in Anbetracht unberechenbarer geopolitischer Risiken.

In diesem Kontext entwickelte die Geschäftsführung die Unter-

nehmensstrategie „level35“. Die Bezeichnung steht für den Anspruch, bis 2035 dauerhaft unter die globalen Top 5 der Messengesellschaften mit eigenem Gelände aufzusteigen. Die Strategie gründet auf vier Handlungsfeldern: Event, Venue, Organization und Technology. Darin bündeln sich Ambitionen wie der Ausbau des globalen Portfolios, die Modernisierung des Kölner Messestandorts mit einem Investitionsprogramm über 1 Milliarde Euro, eine leistungsfähigere Organisation und die konsequente Digitalisierung. Querschnittsprinzipien wie Nachhaltigkeit mit dem Ziel der CO₂-Neutralität ab 2030, Internationalität, Kundenorientierung und Profitabilität bilden den strategischen Rahmen. Die zentrale Herausforderung war, diese Strategie nicht nur zu formulieren, sondern in der gesamten Organisation zu verankern. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden sollten für die langfristige Strategieumsetzung gewonnen werden. Die Frage war auch: Wie gelingt das mit begrenzten Ressourcen?

Überzeugen statt nur informieren

Als mittelständisches Unternehmen verfügt die Koelnmesse nicht über die Budgets großer Konzerne

für eine aufwendige Kampagne zur Strategievermittlung. Die Kommunikation musste das bestmögliche Verhältnis von Ressourceneinsatz und Wirkung erzielen. Die Antwort auf diese Problemstellung war keine einzelne Kampagne, sondern eine attraktive, verständliche und global skalierbare Kommunikationsstrategie, die Geschäftsleitung, Branding und Mitarbeitenden-Beteiligung eng miteinander verzahnte. Konzeption und Formate der Strategiekommunikation wurden intern entwickelt und durch externe Beratung (Lautenbach Sass) unterstützt.

Bevor die Strategie in die Breite kommuniziert werden konnte, festigte ein Management-Workshop das einheitliche Verständnis von Geschäftsführung und Bereichsleitungen zu Schwerpunkten, Zielen und Begriffen der Strategie. Zudem wurde klar: Strategieumsetzung braucht systematische Kommunikation. Eine hohe Bedeutung hatte darüber hinaus das persönliche Bekenntnis des Topmanagements zur aktiven Strategievermittlung. Drei typische Gründe für das Scheitern von Strategien sind bekannt: fehlender Alltagsbezug, mangelnde Management-Aktivierung und schwaches Mitarbeiter-Engagement. Die Kommunikation durfte nicht bei Information stehenbleiben, sondern musste Mitarbeitende befähigen, die Strategie auf ihre eigene Tätigkeit zu übertragen.

Dialog statt Einbahnstraße

Die Strategiekommunikation folgte einem stufenweisen Modell: Ver-

ständnis schaffen, Überzeugung ermöglichen und Engagement aktivieren. Realisiert wurde dies über drei parallele „Stakeholder Journeys“ für Führungskräfte, Mitarbeitende und externe Stakeholder. Ausgangspunkt war eine Analyse aus Marktdaten, Dokumenten und Management-Interviews. Daraus entstand ein Strategie-Narrativ, das den Kontrast zwischen herausforderndem Umfeld und dem Mut zu Innovationen aufgriff. Ein Messaging-Haus mit Topbotschaften je Handlungsfeld und differenziertem Stakeholder-Nutzen stellte die Konsistenz sicher. Eine Themenarchitektur definierte für jede Anspruchsgruppe spezifische Kommunikationsziele.

Auch das visuelle Erscheinungsbild wurde gezielt als strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt: Ein eigenes Design mit dem Claim „Ready for the next level?“ gab der Strategiekommunikation eine unverwechselbare Identität. Ergänzend erweiterte die Koelnmesse ihr Corporate Design um die Zusatzfarbe „Space Purple“. Die neue Farbe steht für Transformation, Zukunft und neues Denken. Als strategischer Marker in der Bildwelt differenziert Space Purple die neue Kommunikationsphase klar von bisherigen Gestaltungswelten, schafft sofortige Wiedererkennbarkeit und funktioniert standortübergreifend als visuelle Klammer der Strategie.

Die Führungskräfte waren der Schlüssel zur erfolgreichen Kaschierung. In einem Strategie-Onboarding mit Geschäftsführungspräsenz konnten sich Bereichs- und Gruppenleitungen mit der Strategie

VITA



Dr. Jasmin Fischer
Koelnmesse

Jasmin Fischer studierte Politikwissenschaft, Journalistik und Amerikanistik in Leipzig und New York und promovierte an der Freien Universität Berlin. Sie arbeitete als Journalistin u. a. für die Süddeutsche Zeitung, Berliner Zeitung und Washington Times sowie als London-Korrespondentin renommierter deutscher Tageszeitungen. Nach Stationen bei thyssenkrupp Elevator und der FUNKE Mediengruppe leitet sie seit 2023 die Koelnmesse-Unternehmenskommunikation. 2021 wurde sie für die Krisenkommunikation nach dem Hackerangriff auf FUNKE mit dem IPRA Golden World Award und dem PR Report Award ausgezeichnet.



vertraut machen. Die Geschäftsführung stellte persönlich die Vision vor; die Geschäfts- und Zentralbereichsleiterinnen und -leiter präsentierten die strategischen Handlungsfelder und Ziele. Ergänzend erfolgten Messaging-Trainings für das Management, in denen sie die Botschaften verinnerlichten und ihre Kommunikation vor der Kamera einübten. Jede Führungskraft erhielt ein Leadership-Toolkit mit Präsentation, Q&A und Musterabläufen für Team-Workshops. So wurden sie zu Multiplikatoren befähigt, die die Strategie eigenständig in ihre Teams trugen.

Orientieren, aktivieren, beteiligen

Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden setzte auf einen Mix aus Information, Dialog und kreativer Aktivierung. Den Auftakt bildete eine Townhall als Versammlung für alle Mitarbeitenden, bei der die Geschäftsführung die Strategie persönlich vorstellte. Ein Erklärfilm erläuterte die wesentlichen Inhalte in wenigen Minuten, ein Flyer mit einem Management-Interview ergänzte die Informationsgrundlage. Für die internationalen Kolleginnen und Kollegen wurde die Mitarbeiterversammlung als „Digital Townhall“ mit englischen Untertiteln zur Verfügung gestellt.

Das Herzstück der Mitarbeiteraktivierung waren Abteilungs-Workshops mit dem level35-Team-Poster. Jede Führungskraft moderierte mit ihrem Team einen Workshop, in dem die Strategie auf den eigenen Bereich übertragen wurde. Das großformatige Arbeitsposter diente als Werkzeug, mit dem die Teams gemeinsam entwickelten, welchen konkreten Beitrag sie zur Strategie leisten können. Die ausgefüllten Poster gingen anschließend als Feedback an die Geschäftsführung zurück.

Zum kreativen Highlight der internen Kampagne wurde die Idee, Aufzüge im Kölner Messehochhaus als Kommunikationsräume zu nutzen: Nach dem Prinzip des Elevator Pitches wurden Aufzugsfahrten zum interaktiven Strategieerlebnis. In den eigens so gebrandeten „Strategy Elevators“ konnten die Mitarbeitenden kurze Videos mit persönlichen Statements zur Strategieunterstützung aufnehmen („Mein Lieblingsziel“). Ergänzend



Bild oben: Im „Strategy Elevator“: Das Team der Koelnmesse-Unternehmenskommunikation zeigt die Innenkabine eines Aufzugs in der Konzernzentrale – gebrandet im „level35“-Look. **Bild unten:** „Space Purple“ gibt dem Corporate Design der Koelnmesse anlässlich der neuen Strategie einen markanten, neuen Look. Bei der Townhall mit der Geschäftsführung kam er im Bühnenbild erstmals zum Einsatz.

Quelle: Koelnmesse GmbH

gab es vertiefende Führungskräfte-Videos und ein Interview mit dem Leiter Unternehmensentwicklung. Themenpapiere für die Kommunikationsabteilung sicherten die Konsistenz der Botschaften in allen Kanälen, Leuchtschriften und gebrandete Vorlagen-Header hielten die Strategie im Arbeitsalltag visuell präsent.

Die externe Kommunikation flankierte die interne Vermittlung. Der Geschäftsbericht trug die strategische Erzählung nach außen. Für Gesellschafter, Aussteller und die regionale Öffentlichkeit wurden differenzierte Nutzenversprechen über passende Kanäle vermittelt, um „level35“ als Begriff im Branchendiskurs zu verankern.

Wirkung in der Kaskade

Die Strategiekommunikation als Kombination von persönlichem Commitment des Topmanagements, mehrstufiger Führungskräfteeinbindung und partizipativen Formaten hat eine breite Zustimmung und Beteiligung erzeugt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war, dass sich die Geschäftsführung von Beginn an als sichtbarer Treiber der Strategievermittlung positioniert hat. Die Messaging-Trainings und der Management-Workshop haben dafür gesorgt, dass Führungskräfte die Strategie nicht nur verstanden, sondern sich persönlich zur Vermittlung in ihren Teams verpflichteten. Eine exemplarische Wortmeldung aus den Workshops: „Super, dass ich jetzt genau weiß, wie ich im Kleinen zur Gesamtstrategie beitragen kann.“

Das Projekt beweist, dass wirkungsvolle Strategiekommunikation kein großes Budget voraussetzt,

sondern interaktive Formate und die konsequente Nutzung interner Ressourcen. Der interne Arbeitsaufwand in der Kommunikationsabteilung betrug rund 225 Fachtage. Extern wurden die Kernbotschaften der Strategie – wirtschaftliche Erholung und ambitionierte Wachstumsziele, hohe Bereitschaft zu nachhaltigen Investitionen, gleichgewichtige Entwicklung des Messtandorts Köln und internationaler Aktivitäten – medial verbreitet, ohne dass kritische Gegennarrative entstanden. Der Begriff „level35“ ist mittlerweile als Strategie-Label im Branchendiskurs verankert. Die Berichterstattung in Print- und Onlinemedien erreichte eine durchgehend positive Resonanz.

Rückblickend waren drei Faktoren entscheidend: erstens ein konsistentes Narrativ, welches die Spannung zwischen herausforderndem Umfeld und strategischem Ambitionsniveau glaubwürdig auflöst. Zweitens das sichtbare Engagement von Management und Führungskräften als durchgängiges Commitment in allen Kommunikationsphasen. Und drittens partizipative Formate, die Mitarbeitende in aktive Treiber der Strategieumsetzung verwandeln. Die Koelnmesse zeigt, dass auch mittelständische Unternehmen mit begrenzten Budgets eine wirkungsvolle Strategiekommunikation gestalten können. Dazu sind Dialogangebote, Führungskräfte-Enablement und kreative Alltagsnähe die Voraussetzungen. „level35“ lebt in den Teams, in den Aufzügen und in den Köpfen der Mitarbeitenden. Das ist die eigentliche Leistung wirksamer Strategiekommunikation. ■



CHECKLISTE

Was wirkungsvolle Strategiekommunikation braucht

Strategie scheitert selten an der Idee, sondern daran, dass sie nicht in der Organisation ankommt. Die Koelnmesse hat gezeigt, wie es gelingt. Die Bausteine dahinter:

1. Fundament: Narrativ und Botschaften

- Ein konsistentes Strategie-Narrativ schafft die Grundlage — mit klarer Spannung zwischen Herausforderung und Ambition sowie einheitlicher Sprache und verbindlichen Begriffen
- Ein Messaging-Haus sichert anspruchsspezifische Botschaften für jede Hierarchieebene und jedes Handlungsfeld

2. Management: Commitment und Befähigung

- Die Geschäftsführung ist sichtbarer Treiber, nicht nur Absender
- Management-Workshop, Messaging-Training und Leadership-Toolkit befähigen Führungskräfte zur aktiven Vermittlung im Team

3. Mitarbeitende: Dialog und Partizipation

- Eine Auftaktveranstaltung erreicht alle Mitarbeitenden gleichzeitig — auch internationale Kolleginnen und Kollegen
- Abteilungs-Workshops und Feedback-Schleifen geben Mitarbeitenden Raum, ihren eigenen Strategiebeitrag zu entwickeln

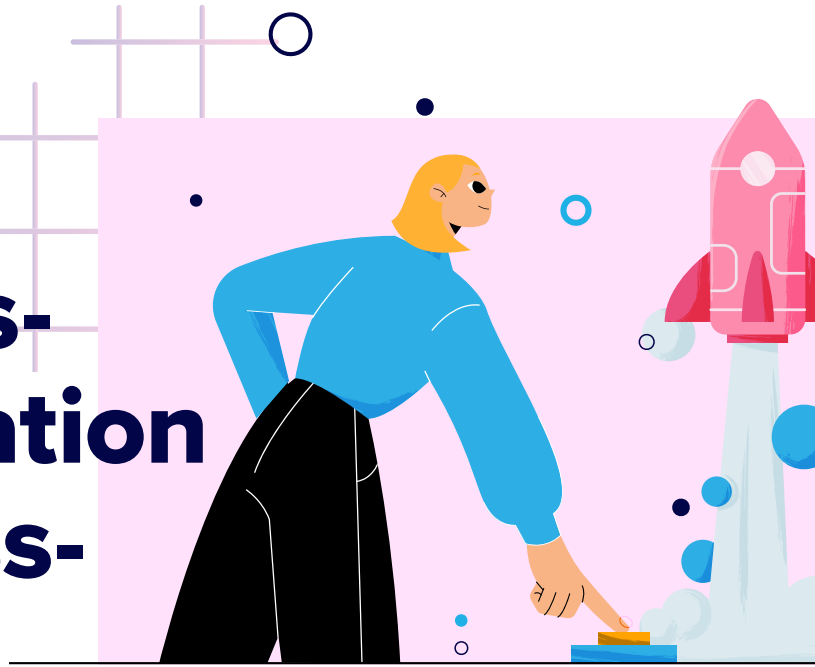
4. Visuelle Identität und Alltagspräsenz

- Ein eigenes visuelles Design macht die Strategie erkennbar und unterscheidbar von der Alltagskommunikation
- Kreative Formate wie der Strategy Elevator machen Strategie im Arbeitsalltag erlebbar — und halten sie dauerhaft präsent

5. Externe Kommunikation und Wirkungsmessung

- Kernbotschaften sind für externe Stakeholder differenziert aufbereitet und über passende Kanäle vermittelt
- Medienresonanz und internes Feedback werden systematisch beobachtet und dokumentiert

Innovationskommunikation als Business-Faktor



Wie strategische Kommunikation den Erfolg von Corporate Start-ups beeinflussen kann

Von EVA FRIESE

Innovation wird in Deutschland oft als rein technischer Prozess missverstanden. Wir optimieren Lieferketten, polieren Businessmodelle und sichern Budgets – doch an der entscheidenden Schnittstelle herrscht meist Funkstille. Wenn etablierte Unternehmen in Corporate Start-ups investieren, dann tun sie dies meist, um neue Geschäftsfelder zu erschließen oder disruptive Technologien zu entwickeln, ohne ihr Kerngeschäft zu gefährden. Doch während die Finanzierung und die technische Validierung oft akribisch geplant sind, wird die Kommunikation häufig als nachgelagerte Aufgabe verstanden. Ein fataler Fehler: In der hybriden Welt zwischen Konzernzentrale und freiem Markt ist Kommunikation kein „Nice-to-have“, sondern ein harter Business-Faktor.

Zwischen Konzern-Sprech & Start-up-Trends: Die eigene Sprache finden

Die erste große Herausforderung für die Kommunikation in Corporate Start-ups (auch Corporate Ventures genannt) ist eine Art Identitäts-Paradox: Das Start-up benötigt eine eigene, agile Identität, um am Markt wahrgenommen zu werden und Top-talente anzuziehen. Gleichzeitig darf diese Abgrenzung nicht zur völligen Entfremdung von der Muttergesellschaft führen. Eine selbstbewusste Gründerfigur oder Spokesperson, die gern nach außen tritt und über ihre Vision spricht, kann hier von Vorteil sein. So wird die Innovation gleich mit einer Person verknüpft, was sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation einen großen Mehrwert hat: Schließlich interessieren sich Menschen dafür, was andere Menschen zu erzählen haben – und nicht für blanke Fakten.

Da wir es im Corporate Start-up aber meistens nicht mit „klassischen“ Gründer*innen zu tun haben, tappen hier viele Unternehmen in die „Bescheidenheitsfalle“, und aus Sorge vor internen Irritationen werden Innovationen wie Staatsgeheimnisse behandelt. Doch Schweigen birgt ein hohes Risiko für Innovationen. Wichtig ist die proaktive Positionierung, die sich von der Muttergesellschaft abgrenzt, ohne die Wurzeln außer Acht zu lassen. Das Start-up muss also eine eigene Sprache und Tonalität entwickeln – oft moderner, disruptiver und kundenfokussierter als die formelle Konzernsprache. Diese Eigenständigkeit ermöglicht es dem Venture, als Innovationsführer wahrgenommen zu werden, während es im Hintergrund von den Ressourcen und der Stabilität des Konzerns profitiert.

Stakeholder als Dolmetscher: Den internen Neid moderieren

Eines der größten Risiken für Corporate Ventures ist nicht der externe Wettbewerb, sondern das interne „Immunsystem“ des Konzerns: In vielen Fällen entsteht eine Art Neid-Kultur gegenüber dem „jungen Hoffnungsträger“. Während die Stammbereichschaft mit starren Prozessen kämpft, agieren die Mitarbeitenden des Start-ups scheinbar privilegiert. Oft sind ihre Büros nicht einmal im Stammhaus, sondern in modernen Coworking-Spaces in Berlin, Hamburg oder München. Und genau hier wird Kommunikation zum entscheidenden Hebel: Sie muss als Dolmetscher fungieren und das Narrativ vom „Lieblingskind“ zum „Zukunftsmotor“ für alle transformieren. In den meisten Fällen wird die interne Kommunikation fatalerweise unterschätzt. Dabei ist sie gerade im frühen Stadium fast wichtiger als die externe Wahrnehmung. Ein junges Unternehmen, das schon intern auf Widerstand und Kritik stößt, wird es am Markt schwer haben.

Besonderes Augenmerk verdient hierbei das mittlere Management. Hier sitzen die Gatekeeper für Ressourcen und Prozessfreigaben – und für positive Stimmung im Team. Eine strategische Stakeholder-PR muss diese Ebene frühzeitig einbinden und den Mehrwert der Innovation für das Kerngeschäft verdeutlichen. Kommunikation fungiert so als „Flucht nach vorn“ oder besser gesagt: als Angebot zum Austausch und zum Lernen voneinander. Sie schafft die nötige Akzeptanz und Legitimität, damit das Corporate Start-up den nötigen Freiraum für Experimente und auch für eventuelle Problemlösungen behält.

Kommunikation im Zusammenspiel mit Wachstum: Das Phasen-Modell

Erfolgreiche Innovationskommunikation folgt keinem statischen Plan, sondern passt sich der Reifephase des Ventures an – ein Prozess, der dem Wachstum eines Baumes gleicht (s. [Abbildung](#)).

1. Orientierung & Planung (Seeding):

In dieser frühen Phase liegt der Fokus auf der Definition von Vision, Mission und Werten. Hier wird das narrative Fundament gelegt. Die Kommunikation ist primär nach innen gerichtet, um Fürsprecher und „Sponsoren“ im Konzern zu gewinnen.

2. Gründung (Start-up):

Zum Launch geht es um „Traction“. Die Entscheidung über den richtigen Zeitpunkt ist hier komplex: Passt die Nachricht zum aktuellen Narrativ des Konzerns? Oft sind exklusive Medienpartnerschaften effektiver als das Gießkannenprinzip, um eine wirklich tiefgehende Geschichte zu erzählen und nicht einfach ein „Uns gibt es jetzt!“.

3. Aufbau & Wachstum

(1st & 2nd Stage):

Hier rückt Personal Branding in den Fokus. Die Gründer*innen oder vorher definierte Spokespersonen (nicht immer muss der oder die Gründer*in im Fokus stehen) müssen als Thought Leader positioniert werden, um Talente und Investor*innen zu binden. Zudem verschmelzen interne und externe Kommunikation noch stärker als zuvor: Jede externe Botschaft wirkt unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeitenden zurück.

4. Reife (Later Stage):

In der Reifephase muss Kommunikation messbar werden. „Vanity Metrics“ wie der Medienäquivalenzwert

VITA



Eva Frieze
Storypark

Eva Frieze ist eine der profiliertesten Expertinnen für Kommunikation an der Schnittstelle von Konzern und Innovation. Als Geschäftsführerin der Agentur Storypark betreut sie Innovationseinheiten von DAX-Konzernen und großen Mittelständlern. Gemeinsam mit Storypark-Co-Geschäftsführer Markus Mayr veröffentlichte sie bei Springer Gabler das Buch „Von Konzernkindern zu Marktmeistern“.

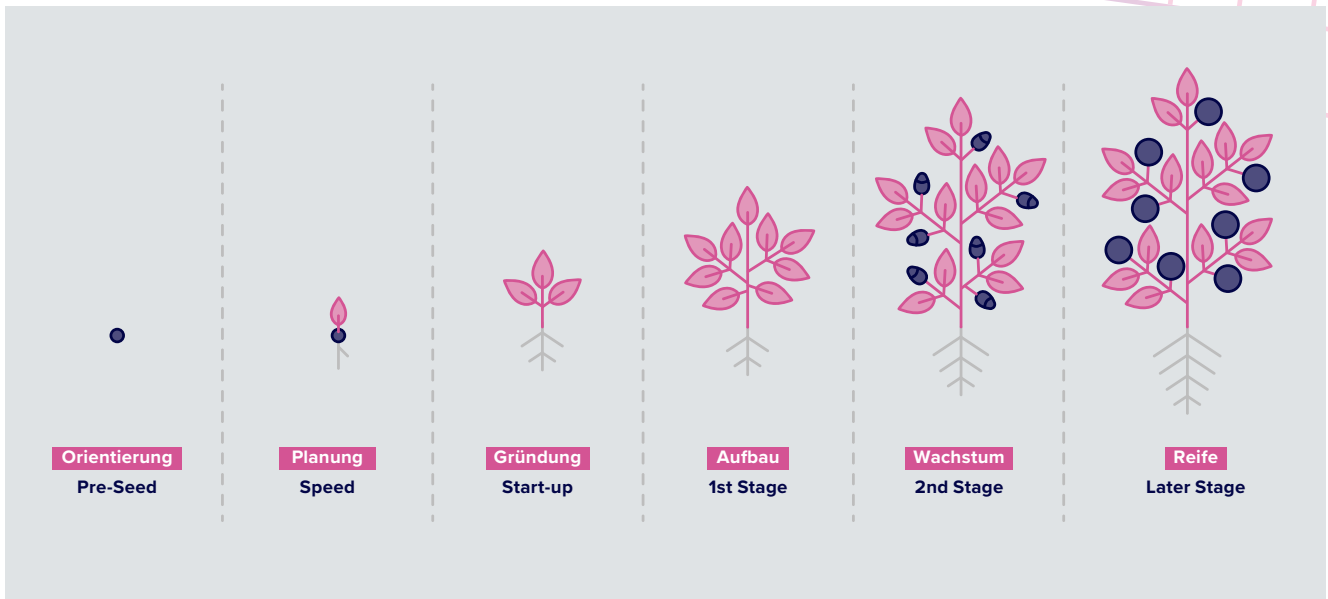


Abbildung: Das Phasen-Modell der Innovationskommunikation

Eigene Abbildung nach Friese/Mayr (2016). Von Konzernkindern zu Marktmeistern – Positionierungs- und Kommunikationsstrategien für aufstrebende Corporate Start-ups. Springer Gabler

haben hier ausgedient. Stattdessen sollten reale Business-Ziele wie beispielsweise Marktanteil oder Nutzerzahlen im Fokus stehen.

Communication is Key: Wer nicht kommuniziert, kann nur verlieren

Die kommunikative Gratwanderung eines Corporate Start-ups ist eine Daueraufgabe. Wer versteht, dass interne Akzeptanz die Bedingung für externe Glaubwürdigkeit ist, nutzt PR als echten Wettbewerbsvorteil. Konsistenz ist die einzige Währung, die zählt, wenn Aufmerksamkeitsspannen kürzer, Fake-News normaler und KI-Inhalte alltäglich werden. Innovationskommunikation im Corporate-Kontext bedeutet am Ende vor allem eines: die Deutungshoheit über die eigene Zukunft nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie strategisch zu steuern. ■



CHECKLISTE

Strategische Innovationskommunikation

Kommunikation entscheidet mit darüber, ob ein Corporate Start-up scheitert oder durchstartet – der Selbsttest in fünf Punkten.

- ☐ **Identitäts-Check:** Verfügt das Corporate Start-up über ein eigenes Leitbild (Vision, Mission, Werte), das sich klar, aber komplementär zum Konzern positioniert?
- ☐ **Stakeholder-Mapping:** Sind Skeptiker*innen identifiziert worden, und gibt es einen Plan, deren Widerstände durch Nutzenargumentation abzubauen?
- ☐ **Personal Branding:** Sind die Köpfe hinter der Innovation als Expert*innen sichtbar und kommunizieren sie konsistent auf den relevanten Kanälen (z. B. LinkedIn)?
- ☐ **KPI-System:** Werden Erfolge jenseits von Clippings gemessen? Gibt es eine Verknüpfung von Kommunikation und Business-Zielen (z. B. Recruiting-Erfolge, Leads)?
- ☐ **Krisen-Resilienz:** Existiert ein abgestimmter Prozess zwischen Corporate Start-up und Konzernkommunikation für den Fall von negativer Berichterstattung und Krise?



DAHINTER STECKT IMMER EIN KLUGER KOPF.

Erwin Wurm, Künstler
faz.net/wurm



Beziehung statt nur Reichweite

Community Management als strategischer Hebel für Markenrelevanz, Vertrauen und langfristige Bindung

Von **BETTINA PÖHLMANN**

Haben Sie schon einmal von Dirk Nowitzki einen Korb bekommen? Stellen Sie sich vor: Sie haben früher seine Spiele verfolgt, vielleicht nachts NBA-Highlights geschaut, seine Karriere in Dallas bewundert und sich gefreut, wenn irgendwo wieder von „Dirk“ die Rede war. Nicht, weil Sie ihn persönlich kennen. Sondern weil über Jahre eine Form von Nähe entstanden ist.

Dann sehen Sie ihn zufällig nach einer Veranstaltung. Sie nehmen Ihren Mut zusammen, sprechen ihn an und sagen, dass Sie seine Karriere und seine Haltung immer beeindruckt haben. Und was passiert? Nichts. Kein Blick. Kein Lächeln. Keine Reaktion. Wahrscheinlich wären Sie enttäuscht. Denn auch wenn Sie nie Teil seines direkten Umfelds waren, hatten Sie das Gefühl, irgendwie dazuzugehören. Als Fan. Als jemand, der über Jahre mitgefiebert hat.

Jetzt drehen wir die Situation um: Sie sprechen mit einer Kollegin über Basketball, Loyalität im Profisport

und darüber, warum manche Persönlichkeiten über ihre aktive Karriere hinaus relevant bleiben. Dirk Nowitzki hört es, kommt dazu und steigt freundlich ins Gespräch ein. Wie fühlt sich das an? Vermutlich überraschend. Wertschätzend. Besonders. Genau so fühlt sich Community Management an, wenn es gut gemacht ist. Und genau so fühlt es sich an, wenn es fehlt.

Viele Marken investieren viel Energie in Content, Kampagnen, Formate und Reichweite. Aber wenn Menschen kommentieren, Fragen stellen, Feedback geben oder die Marke in ihrem eigenen Content erwähnen, bleibt es oft still. Die Marke sendet. Die Community reagiert. Und dann passiert: nichts. Das ist keine Kleinigkeit. Das ist ein strategisches Problem.

Follower sind keine Community

Viele Marken tracken Follower. Wer einen Schritt weiter ist, trackt Reichweite. Und dann wird schnell von Community gesprochen. Aber eine hohe Followerzahl ist noch keine Community. Und Reichweite ist noch keine Beziehung.

Follower können gewonnen, verloren oder zufällig eingesammelt werden. Reichweite kann durch Mediadruck, Trends oder Algorithmen





„Eine Audience konsumiert. Eine Community interagiert, diskutiert, fragt, widerspricht, empfiehlt weiter und bleibt.“

entstehen. Beides kann wertvoll sein. Aber beides sagt noch nicht, ob Menschen einer Marke vertrauen, ob sie sich mit ihr verbunden fühlen oder ob sie bleiben, wenn der Trend weiterzieht. Eine Audience konsumiert. Eine Community interagiert, diskutiert, fragt, widerspricht, empfiehlt weiter und bleibt.

Eine Marke kann Millionen Menschen erreichen und trotzdem austauschbar bleiben. Sie kann viele Likes bekommen und trotzdem wenig Vertrauen aufbauen. Sie kann regelmäßig posten und dennoch nicht wissen, was ihre Community wirklich bewegt.

Deshalb sollten Kommunikationsverantwortliche sich nicht nur fragen: Wie viele Menschen haben wir erreicht? Sondern auch: Würde es jemand merken, wenn unser Content morgen verschwinden würde? Wissen Menschen, wofür unsere Marke steht? Bauen wir Vertrauen auf oder nur Reichweite? Diese Fragen sind unbequemer als ein Dashboard. Aber sie sind strategisch relevanter.

Vertrauen entsteht nicht durch Content allein

Content kann Aufmerksamkeit erzeugen. Community Management

kann Beziehung schaffen. Das klingt simpel, wird aber oft unterschätzt. Community Management wird noch zu oft als operative Disziplin verstanden: Kommentare beantworten, Nachrichten sortieren, auf Beschwerden reagieren. Also als etwas, das nach der Kampagne kommt. Als Service im Social-Team. Das greift zu kurz.

Community Management ist Markenführung in Echtzeit. Es zeigt, wie eine Marke zuhört. Wie sie spricht. Wie sie mit Kritik umgeht. Und wie nah sie an den Menschen ist, für die sie relevant sein will. Vertrauen entsteht nicht durch Content allein, sondern durch kontinuierlichen Austausch, durch Zuhören und durch das Gefühl, dass die eigene Stimme einen Unterschied macht.

Bei schleich® sehen wir das jeden Tag. Unsere Community besteht aus Eltern, Sammler:innen, Fans, Kindern und Menschen, die eine persönliche Verbindung zu unseren Produkten haben. Für viele sind die Figuren nicht einfach Spielzeug. Sie sind Erinnerung, Sammelleidenschaft, Fantasie, Familienmoment oder Teil einer eigenen kleinen Welt.

Ein gutes Beispiel sind unsere sogenannten #shelfies: Bilder von Regalen voller schleich Figuren, die

VITA



Bettina Pöhlmann
Schleich

Bettina Pöhlmann ist Head of Marketing DACH & Head of Global Social Media bei schleich. Die Marketingleitung für die DACH-Region verantwortet sie im Job-Sharing, die globale Social-Media-Strategie in alleiniger Führung. Ihr Fokus: Brand und Performance zusammendenken, so dass Social Media nicht nur Reichweite erzeugt, sondern loyale Communitys aufbaut. Ihre Schwerpunkte sind Content, Consumer Engagement und Marketing to Kids. Zuvor war sie u. a. bei LEGO tätig und bringt über 15 Jahre Erfahrung im internationalen Marketing mit. Ihr Credo: Likes are nice. Loyalty is better.

wir jeden Monat teilen. Auf den ersten Blick ist das ein einfaches Content-Format. Tatsächlich steckt darin viel mehr. Die Community zeigt, wie sie die Marke in ihr Zuhause integriert. Sie zeigt ihre Sammlungen, ihre Lieblingsfiguren, ihre kleinen Welten. Und sie reagiert begeistert, weil sie sich darin wiedererkennt. Solche Formate funktionieren nicht, weil sie besonders laut sind. Sondern weil sie Zugehörigkeit sichtbar machen.

Auch bei Produkt-Launches zeigt sich, wie stark Beziehung wirken kann. Wenn wir neue Produkte ankündigen, fragen Fans häufig, wann bestimmte Figuren oder Sets endlich verfügbar sind. Bei den Schlüpfenden Baby-Dinos von BAYALA® war genau das zu beobachten. Besonders spannend ist dabei: Oft beantworten sich Fans gegenseitig Fragen, geben Hinweise weiter und helfen einander. Das ist ein starkes Signal. Denn dort, wo Menschen nicht nur konsumieren, sondern füreinander einspringen, entsteht Community.

Von Broadcasting zu Beziehung

Der erste Schritt ist Inbound Community Management. Das bedeutet: Marken hören zu, reagieren, beantworten Fragen, greifen Gespräche auf und beteiligen sich aktiv. Nicht als Pflichtübung. Sondern als Teil ihrer Social-Media-Strategie.



Der Unterschied zwischen Broadcasting und Community Management ist grundlegend. Broadcasting fragt: Was wollen wir sagen? Community Management fragt zusätzlich: Was kommt bei den Menschen an? Was beschäftigt sie? Welche Fragen stellen sie? Welche Themen entstehen aus der Community selbst?

Manchmal ist die beste strategische Frage nicht: Welche Kampagne planen wir als Nächstes? Sondern: Wen wollen wir eigentlich in unserer Community haben? Und noch besser: Haben wir diese Menschen schon einmal gefragt?

Bei schleich versuchen wir, Community nicht nur zu bespielen, sondern einzubeziehen: über Feedback, Content-Ideen, Reaktionen auf Formate und User Generated Content. Beteiligung schafft Bindung. Denn wer merkt, dass eine Marke zuhört,

beteiligt sich eher wieder. Wer merkt, dass ein Kommentar gesehen wird, kommentiert eher erneut. Wer merkt, dass die eigene Idee aufgegriffen wird, fühlt sich nicht als Teil einer Zielgruppe, sondern als Teil einer Community.

Auch Geschwindigkeit spielt eine Rolle. Konsument:innen erwarten heute schnelle Antworten. Die Erwartung liegt häufig bei weniger als zwölf Stunden. Bei schleich schaffen wir die Beantwortung im Schnitt in rund acht Stunden. Entscheidend ist aber nicht nur die Geschwindigkeit.

Entscheidend ist, dass die Antwort nicht wie ein Textbaustein klingt, sondern personalisiert, hilfreich und relevant ist. Denn eine schnelle Standardantwort ist effizient. Eine gute Antwort ist Beziehungspflege.

Die Kür: Outbound Community Management

Wer Community Management strategisch ernst nimmt, bleibt nicht beim Reagieren stehen. Der nächste Schritt ist Outbound Community Management. Das heißt: Marken gehen aktiv in die Räume, in denen ihre Community ohnehin spricht. Sie reagieren nicht nur auf Kommentare unter den eigenen Posts, sondern auch auf Inhalte, die Fans, Kund:innen, Creator oder Mitarbeitende selbst teilen. Sie liken, kommentieren, würdigen und

steigen dort in Gespräche ein, wo echte Begeisterung entsteht. Nicht aufdringlich. Nicht werblich. Nicht mit Copy-Paste-Kommentaren. Sondern aufmerksam.

Wenn jemand ein liebevoll gestaltetes Foto mit schleich Figuren postet, dann ist ein Kommentar der Marke mehr als ein nettes Social-Media-Signal. Er sagt: Wir sehen dich. Wir schätzen deine Kreativität. Du bist nicht nur Reichweite für uns, sondern Teil dessen, was diese Marke lebendig macht.

Gerade für Marken mit emotionalen Produkten ist das ein enormer Hebel. Denn Community entsteht nicht nur auf den eigenen Kanälen. Sie entsteht überall dort, wo Menschen die Marke in ihr Leben integrieren: in Kinderzimmern, in Sammlervitrinen, in Reels, in Pinterest-Ideen, in Kommentaren, in Gesprächen zwischen Fans.

Outbound Community Management verlangt ein anderes Verständnis von Kontrolle. Markenführung bedeutet dann nicht mehr nur, Botschaften zu planen und zu veröffentlichen. Es bedeutet, Gespräche zu erkennen, aufzugreifen und mitzugestalten. Das ist anspruchsvoller als ein Redaktionsplan. Aber auch wirkungsvoller.

Community Management gehört auf die strategische Agenda

Für Kommunikationsverantwortliche und CMOs ist Community Management deshalb kein Nice-to-have. Es ist Frühwarnsystem, Resonanzraum, Vertrauenskanal und Markeninstrument zugleich. In

der Community zeigt sich oft früher als in jeder Studie, welche Themen funktionieren, welche Fragen offen sind, welche Produkte begeistern, welche Botschaften missverstanden werden und wo eine Marke wirklich relevant ist. Wer dort nur moderiert, verschenkt Erkenntnisse. Wer dort strategisch zuhört, gewinnt Nähe.

Natürlich braucht es dafür Ressourcen, klare Verantwortlichkeiten und ein gemeinsames Verständnis von Tonalität. Aber vor allem braucht es eine Haltungsänderung.

Community Management darf nicht erst beginnen, wenn der Content live ist. Es muss in Strategie, Kampagnenplanung und Erfolgsmessung mitgedacht werden. Denn am Ende wird die Qualität einer Marke nicht nur daran gemessen, was sie über sich selbst erzählt. Sondern auch daran, wie sie reagiert, wenn andere über sie sprechen. Reichweite kann Aufmerksamkeit kaufen. Vertrauen muss man sich verdienen. ■



TAKE AWAY

Fünf Prinzipien für strategisches Community Management

1. Follower sind Reichweite. Community ist Beziehung.

Strategisch relevant wird eine Audience erst, wenn Menschen reagieren, wiederkommen, mitgestalten und Vertrauen entwickeln.

2. Sichtbarkeit ist kein Ersatz für Vertrauen.

Reach, Likes und Impressions zeigen, ob Content gesehen wird. Nicht, ob eine Marke verstanden, geschätzt oder vermisst würde.

3. Inbound Community Management macht Marken ansprechbar.

Wer Fragen beantwortet, Feedback aufgreift und Dialog ermöglicht, führt die

Marke nicht nur in Kampagnen, sondern im täglichen Kontakt.

4. Outbound Community Management zeigt echte Nähe.

Wer auch dort interagiert, wo die Community selbst Inhalte teilt, stärkt Bindung jenseits der eigenen Kanäle.

5. Die entscheidende Management-Frage lautet nicht nur:

Wie viele Menschen erreichen wir? Sondern: Welche Beziehung entsteht daraus?



CULTURE MARKETING

von Verena Sudarić-Hefner, Co-Founderin PIERCE

Madison Square Garden, 19. Juli 1986. Mitten in „My Adidas“ stoppen Run DMC die Musik und bitten 20.000 Fans, ihre Sneaker in die Luft zu halten. Der Platz wird zum Meer aus drei Streifen. Im Publikum sitzt ein Adidas-Manager. Wenige Wochen später folgt der erste Werbevertrag der Marke mit Nicht-Sportlern. Eine Sportmarke aus Herzogenaurach wird zum Hip-Hop-Symbol für eine ganze Generation.

Das ist Culture Marketing. Der Begriff klingt heute schnell nach Buzzword, Panel-Titel und LinkedIn-Karussell. Tatsächlich ist es das Prinzip, das große Brands schon immer zu großen gemacht hat: Relevanz entsteht dort, wo Marken Teil dessen werden, was Menschen begeistert und Identität stiftet.

Bei PIERCE definieren wir Culture Marketing daher als die Disziplin, Marken anschlussfähig an kulturelle Strömungen zu machen – über Inhalte, Kollaborationen und Markenverhalten, die bei den Menschen echte Begeisterung und Mehrwerte schaffen.

Aber warum wird gerade jetzt so viel über Culture Marketing gesprochen? Feeds werden voller, Aufmerksamkeit knapper, Werbeskepsis größer. Und KI verschärft das.

Je endloser und beliebiger Content produziert werden kann, desto wertvoller wird das, was nicht synthetisch ist: echte Menschen, echte Erlebnisse, echte Gemeinschaften. Klassische Reichweite allein schafft heute keine Relevanz mehr. Eine authentische Verbindung zu den Dingen, von denen Menschen Fans sind, schon.

Welches Feld die richtige Verbindung schafft, ist je nach Marke unterschiedlich – Kunst, Sport, Musik, Mode oder Gaming. Genauso können die Dimensionen variieren, von der Nische bis zur Popkultur. Entscheidend ist nicht, in jedem kulturellen Feld präsent zu sein, sondern dort, wo die Marke eine authentische Rolle einnehmen kann.

Das haben viele verstanden. So wie Social Media vom Trend zum Standard wurde, wird auch Kultur Teil des Marketing-Mix. Wichtig dabei: Kultur ist keine Werbekulisse. Gerade dort, wo Menschen Fans sind, merken sie sofort, wenn etwas nicht passt. Wer das ernst nimmt, baut Marken mit echtem Platz im Leben der Menschen.



Verena Sudarić-Hefner ist Co-Founderin der Culture-Connection-Agentur PIERCE und leitet dort die Bereiche Strategie und Kreation. Nach Stationen in Media-, Werbe- und Designagenturen war sie viele Jahre in leitenden strategischen Rollen tätig, zuletzt als Senior Director Brand Strategy & Creation bei Universal Music. 2025 gründete sie zusammen mit Philipp Zwey PIERCE.

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

Themen und Termine 2026

Ausgaben	Veröffentlichung	Thema
03/2026	03. September 2026	Polyphone Kommunikation
04/2026	10. Dezember 2026	Kommunikation der Zukunft



Auch online
erhältlich!

www.kommunikationsmanager.com

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