Ausgabe 03 2016
15 Euro

KomMa,

Das Magazin für Kommunikationsmanager

DAS LEBEN IST EIN SPIEL

Als er zu Adidas kam, wurde Fußballweltmeister Christoph Kramer gerade geboren. In dem vergangenen Vierteljahrhundert hat sich die Kommunikationswelt des Jan Runau mindestens genauso schnell gedreht wie die Sportwelt.

FAKTOR MENSCH Was müssen Kommunikationsabteilungen künftig können?

SCHWERPUNKT KRISENKOMMUNIKATION Terror, Flüchtlinge, Volkswagen

GESCHÄFTSBERICHTE Einsatz- und Umsetzungsmöglichkeiten sind vielfältig geworden

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

NICHT NUR FÜR IDEALISTEN

FACHLICH KOMPETENT, RELEVANT FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS UND NAH DRAN AN DER COMMUNITY

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeits- und CSR-Manager

Das Fachmagazin für Nachhaltigkeits- und CSR-Manager

WWW.VERANTWORTUNG-MAGAZIN.DE

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-ki

© Andreas Varnhorn

Tobias Anslinger,
Chefredakteur

Wahres, Schönes, Gutes

ALS WIR VOR einem Jahr das Schwerpunktthema dieser Ausgabe festlegten, wussten wir natürlich so gut wie Sie: Krisenkommunikation ist ein Dauerbrenner, für redaktionellen Stoff ist immer gesorgt. Dass es wahrlich so viele Anlässe für eine Aufbereitung gegeben hat, ist gleichzeitig unvorhergesehen wie erschreckend. So blicken wir hier unter anderem zurück auf kommunikative Leistungen in der Flüchtlingskrise (Seite 32), der Krise bei Volkswagen (Seite 49) und geben einen Einblick in die Krisenkommunikation der Tourismusbranche (Seite 20) – seit den Ereignissen vom Sommer leider aktueller denn je.

Von einer Krise ist Adidas im Jahr 2016 weit entfernt. Das Unternehmen wird in diesem Jahr vermutlich die Gewinnschwelle von einer Milliarde Euro überschreiten. Welchen Beitrag hat die Unternehmenskommunikation dazu geleistet? Das und noch viel mehr haben wir Jan Runau gefragt (Seite 8). Eines sei an dieser Stelle schon verraten: Eine kleine Krise war auch bei Adidas im Spiel.

Doch nun genug von den Krisen. Kommunikation ist ja etwas Schönes, mit dem sich Positives bewirken lässt! Das zeigen wir auch in dieser Ausgabe an vielen Stellen. Ich hoffe, der eine oder andere Gedankengang bringt Sie in Ihrer täglichen Arbeit voran.

Einen goldenen Herbst wünscht

Tobias Anslinger

redaktion@kommunikationsmanager.com
www.kommunikationsmanager.com

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

INHALT

UNTERNEHMEN & STRATEGIE

8 **Kommunikationsstrategie**
„KEINE PLATTFORM FÜR TOLLE KAMPAGNEN"

_SCHWERPUNKT
16 **Internationale Krisen-PR**
ENGLISCH IST NICHT GLEICH ENGLISCH

_SCHWERPUNKT
20 **Krisenkommunikation im Tourismus**
GEGEN DIE ANGST

KUNDEN & MITARBEITER

24 **Kommunikationsabteilungen**
PROJEKT: MANAGER

28 **Changekommunikation**
NEUE ENERGIEFELDER ENTDECKEN

ÖFFENTLICHKEIT & VERANTWORTUNG

_SCHWERPUNKT
32 **Case Study: Digitale Krisenkommunikation**
MENSCHLICHKEIT ERFAHRBAR MACHEN

36 **Nachhaltigkeitskommunikation**
TUE GUTES UND REDE RICHTIG DARÜBER

_SCHWERPUNKT
40 **Rechtsrisiken**
NACH DERZEITIGEN ÜBERLEGUNGEN

MARKE & KANÄLE

42 **Geschäftsberichte**
RECHENSCHAFTSWILLIG

46 **Standpunkt: Markenführung**
IRRTUM UND ZUKUNFT

3 EDITORIAL
5 NACHGEFRAGT
6 KOMMA-CLIPPING
27 IMPRESSUM
39 WORTSPENDE
48 DATENRAUM
50 PUNKT UND KOMMA

1610040827291VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Ohne welche Abkürzung geht es nicht?

Brexit, BAMF, GroKo kennen wir alle – doch Abkürzungen sind auch im Berufsalltag der Kommunikationsmanager allgegenwärtig. Auf welche wollen Sie uns aufmerksam machen?

© Merz

Ute Weinhold, Senior Director Global Corporate Communications, Merz Pharma

„JEDES MAL EIN Streitpunkt unter den Kollegen der internen Kommunikation: Welche der zahlreich verwendeten Abkürzungen müssen wir erläutern, welche setzen wir als bekannt voraus? Doch was, wenn selbst die Fachabteilungen nicht erklären können, warum es gerade OTX und nicht etwa RX heißen soll? Ein FDA-geprüftes Glossar könnte hier Abhilfe schaffen – jedem Dok. beigefügt, als SOP erstellt, in SAP angelegt und von CFO, CSO und CEO freigegeben.“

© Marquardt-Gruppe

Ulrich Schumacher, Leiter Unternehmenskommunikation, Marquardt-Gruppe

„AVE – WAS DEN den alten Römern einst als Grußformel diente, das nutzen einige Monitoring-Dienstleister heute (noch immer) als abgekürztes Verkaufsargument: den ‚Advertising Value Equivalency‘. Das nervt. Denn was sagt der Anzeigenäquivalenzwert über den PR-Erfolg aus? Erfahre ich, ob ich meine Zielgruppe erreicht, sie zur Kooperation bewegt oder einen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet habe? Im Vergleich zum AVE ist das lateinische Ave geradezu modern.“

© Talanx

Kerstin Bartels, Leiterin Externe Kommunikation, Talanx

„FACHLICHE ABKÜRZUNGEN SIND meist kompliziert und erschließen sich oft nicht einmal dem Experten auf Anhieb. Wie beim SFCR, das den unbedarften Leser eher an die französische Bahn denn an einen Solvency-Financial-Condition Report erinnert. Deshalb ist mein Favorit in der Fachabkürzung der Versicherung auch das simple BU. Dieses Kürzel steht für einen wichtigen Versicherungsschutz, den jeder haben sollte und der leider noch nicht weit genug bekannt ist: den Schutz gegen **B**erufs**u**nfähigkeit.“

© VÖB

Dominik Lamminger, Direktor, Bereichsleiter Kommunikation, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands

„EINE GANZ WICHTIGE Abkürzung in meinem Berufsalltag ist ‚SSM‘. Der einheitliche Aufsichtsmechanismus oder eben ‚Single Supervisory Mechanism‘ bildet den Rahmen für eine einheitliche europäische Bankenaufsicht.

Seit die EZB im Jahr 2014 die Bankenaufsicht übernommen hat, ist diese Abkürzung aus unserer täglichen Verbandskommunikation fast nicht mehr wegzudenken. Sie hat natürlich auch bereits Niederschlag in unserem Glossar zur Bankenregulierung gefunden.“

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

+++ LAUTSPRECHERPANNE
Die Deutsche Bank wurde wegen „signifikanter Versäumnisse bei der Überwachung von Research- und Tradinginformationen“ im August von der amerikanischen Aufsichtsbehörde Finra zu einer Geldstrafe von 12,5 Millionen Dollar verdonnert. Hintergrund: Zwischen 2008 und 2014 wurden diese Informationen über eine Art Lautsprecher („Squawk Box“ genannt) in den Handelssaal übertragen. Problematisch dabei war, dass neben Analysten und Händlern dort auch Mitarbeiter aus der Vermögensverwaltung im Raum waren. Für deren Ohren sind diese Marktinformationen aber wegen potentieller Interessenkonflikte mit ihren Kunden, die sie beim Wertpapierkauf beraten, nicht bestimmt.

+++ ANWALTSGESCHICHTEN
Mit der Rechtsanwaltskanzlei CMS wagt sich nun auch ein Vertreter der eher als konservativ geltenden Branche der rechtsberatenden Berufe auf das Terrain der Contentplattformen. Die Kanzlei führte klassische Webseiten- und Fachbeiträge aus der Welt der Rechts unter cms.law zusammen. „Wir verstehen cms.law als Publishingplattform, die unsere Kunden mit wertvollem Wissen versorgen und sie dabei gleichzeitig von unserer Expertise überzeugen soll“, erklärt Isabel Scholes, Marketing & Communications Director bei CMS. Mehr als 10.000 Fachpublikationen finden sich bereits auf der Plattform. Land und Sprache passen sich automatisch an den Nutzer an.

+++ ZUKUNFTSVORSTELLUNG
Die PR ist für Absolventen als Berufseinstieg weniger interessant als das Marketing oder die HR-Abteilung. Das zeigt die aktuelle Absolventenstudie 2016 der Kommunikationsberatung Kienbaum, für die 313 Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen befragt wurden. Für ihre erste Tätigkeit wünschen sie sich eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, eine ausgewogene Work-Life-Balance und Karriereperspektiven. Am unwichtigsten sind ihnen Standort, soziales Engagement des Zielunternehmens und die Größe der Organisation.

© Gamescom

Eintauchen in eine virtuelle Welt mit einer Brille auf der Nase.

NEUE REALITÄTEN

Virtual Reality in der Kommunikation noch am Anfang

SCHON JETZT HAT jeder fünfte „Gamer“ in Deutschland zumindest einmal VR genutzt, wie eine Umfrage von PwC unter 1.057 Verbrauchern zeigt. Fast die Hälfte ist zudem am Kauf VR-fähiger Computerspiele interessiert. Wie aus der Studie hervorgeht, könnten auch Medizin, Handel und Touristik von Virtual Reality in Zukunft profitieren. Denn in crossmedialen Erzählformaten bietet sich auch für Unternehmen die Möglichkeit, diese Zukunftstechnologie zu nutzen. Gerade für den Versuch vieler Unternehmen, selbst vermehrt zum Inhaltsproduzenten zu werden, könnte VR im Bereich des Contentmarketings eine interessante Spielwiese sein.

„Der Unternehmenskommunikation wird die Technologie jedoch erst häppchenweise schmackhaft gemacht“, sagt Stefan Koch, Geschäftsführer von Flutlicht, einer Spezialagentur für Technologiekommunikation aus Nürnberg. Mit 360°-Videoformaten versuchen Vorreiter zunächst ein Bewusstsein für die Technologie herzustellen. „Technisch ist das noch nicht ausgereift und keine Virtual Reality im eigentlichen Sinne“, erklärt Koch. Denn diesen 360°-Videos fehlt die Interaktion, und der Nutzer taucht dabei nicht in eine virtuelle Welt ein.

Auch zeigen sich bei der isolierten Darstellung virtueller Elemente bei den aktuellen Produkten am Markt noch deutliche Qualitätsunterschiede. „Für die Kommunikation sind die Umsetzungsmöglichkeiten derzeit jedoch noch im Frühstadium“, sagt Stefan Koch. „Viele Unternehmen müssen erst einmal auf andere digitale Formate umsteigen. Zum visuellen Storytelling und zu VR als Teilelement davon ist es noch ein weiter Weg“, so der Kommunikationsberater weiter. In den meisten Fällen dürfte der Einsatz von VR zudem auch noch eine Budgetfrage sein, da sich die Produktion multimedialer Inhalte deutlich von den Kosten der klassischen Corporate-Publishing-Elemente abhebt. Die Zahl an Pionieren mit ausreichend Budget ist noch überschaubar.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.unitedmedia.de

BULLEN UND BAYERN

Was bringt Bundesliga-Sponsoring?

WELCHEN NUTZEN HABEN Marken durch Sponsoring in der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga? Diese Frage möchte der „Deutsche Sponsoring Index“ beantworten, den das Marktforschungsunternehmen Facit im Auftrag von Serviceplan und Sport 1 erstellt hat. In einem aufwendigen Studienverfahren haben die Marktforscher die Engagements von insgesamt 119 verschiedenen Sponsoren untersucht. Ihr Modell hat 5.000 Variablen an über 60 Millionen Datenpunkten analysiert.

Bei den Marken liegt – ein wenig überraschend – der Getränkekonzern Red Bull ganz vorne. Das Unternehmen ist als Hauptsponsor von RB Leipzig in dieser Saison erstmals in der ersten Bundesliga vertreten. Image und Authentizität der Partnerschaft werden so gut bewertet wie bei keiner anderen Marken-Verein-Kombination.

Das Vereinsranking führt – weniger überraschend – der FC Bayern München an. Der Verein liegt auf Platz eins sowohl bei der Etabliertheit (in allen Unterkategorien) als auch beim Image, wo es in der Unterkategorie „Loyalität“ allerdings nur für Platz zwei reicht – hinter Union Berlin. In der Unterkategorie „Sympathie“ liegen Dortmund und St. Pauli noch vor den Münchnern. Alle Detailergebnisse unter www.sponsoring-index.com.

WENN DER GUTE RUF ERST MAL DAHIN IST

Versicherung gegen Reputationsschäden im Kommen

KANN VW EIGENTLICH für die Demolierung des „guten Rufs“, die das Unternehmen im Zuge des Abgasskandals erlitten hat, von einer Versicherung entschädigt werden? Möglicherweise, denn solche Assekuranzen sind auch in Deutschland im Kommen – wenn auch langsam und nicht immer als „Stand-alone“-Lösungen. Das hat eine Umfrage von „KomMa“ unter den zehn größten deutschen Versicherungsunternehmen (nach F.A.Z.-Ranking „Die 100 Größten“ vom 1. Juli 2015) ergeben.

Ob VW gegen Reputationsschäden versichert war?

© Bernd Kasper/pixelio.de

Demnach bieten die beiden größten Versicherer Allianz und Munich Re eigenständige Versicherungslösungen für Reputationsschäden an. Übernommen werden bei der Allianz etwa Gebühren für Kommunikationsdienstleistungen, Anwaltskosten oder Kampagnenkosten. Die Munich Re sichert den Gewinnrückgang und die Marge für erhöhte Kosten im Krisenfall ab. Das können Krisenkommunikationskosten sein, der Kunde ist aber nicht festgelegt, wie er das Geld verwendet.

Andere Versicherer in Deutschland bieten diese spezialisierten Lösungen für Großunternehmen und Konzerne noch nicht separat an. Bei Talanx (HDI), Axa und Zurich gibt es die „Bausteinlösung“: Dort können Reputationsschäden auf andere Produkte wie etwa D&O-Versicherung, Rechtsschutz, Produktschutz oder Cyber-Versicherung aufgesetzt werden. Einen Überblick finden Sie unter www.kommunikationsmanager.com/blog.

HÖTTGES SPRICHT KLARTEXT

CEO-Verständlichkeitsranking weist für Telekom-Chef Topwert aus

ZUR HALBZEIT LAG noch RWE-Chef Peter Terium mit 18,2 Punkten vorne („KomMa“ berichtete). Am Ende der Analyse der Manuskripte von CEO-Reden der DAX-30-Unternehmen steht aber Telekom-CEO Timotheus Höttges ganz vorne im Hohenheimer Verständlichkeitsindex. Mit 19,5 Punkten erreichte er den höchsten bisher gemessenen Wert. Terium bleibt als Dritter aber am Podest. Den zweiten Platz teilen sich die Unternehmenslenker Frank Appel (Deutsche Post), Harald Krüger (BMW) und Ulf Schneider (Fresenius SE).

Die Hohenheimer Forscher rund um Prof. Frank Brettschneider analysieren die Reden mittels spezieller Software. Der Schnitt liegt bei 14,5 Punkten. Grobe Verstöße gegen Verständlichkeitsregeln finden sich in den Reden deutlich seltener als in früheren Jahren. „Allerdings verwenden immer noch viele CEOs Passiv-Formulierungen“, so Brettschneider.

© Telekom

Telekom-Boss Timotheus Höttges spricht am verständlichsten.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

© Stefan Höning (6x)

Kommunikationsstrategie

„KEINE PLATTFORM FÜR TOLLE KAMPAGNEN"

Der Sportartikelhersteller Adidas ist jetzt auch sein eigener Publisher. Kommunikationschef Jan Runau klärt über die Hintergründe auf und verrät, warum er trotz der aktuellen Erfolge des Unternehmens ein wenig traurig ist. Interview: Tobias Anslinger und Nico Kunkel

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

_ 2016 scheint für Adidas ein Jahr der Superlative zu werden: Die Aktie ist im Allzeithoch, der Umsatz steigt, die Gewinnprognose liegt bei einer Milliarde Euro. Was hat die Unternehmenskommunikation zu diesem Erfolg beigetragen?

2014 war bekanntlich kein einfaches Jahr. Das Unternehmen hat daraufhin viele Veränderungen eingeleitet, um auf den Wachstumspfad zurückzukehren. Diesen Veränderungsprozess der vergangenen zwei Jahre haben wir medial gut begleitet: indem wir die Themen aufbereitet haben, aber auch indem wir in der Unternehmenskommunikation neue Wege gegangen sind. So haben wir etwa die Trennung zwischen interner und externer Kommunikation aufgegeben. 2015 sind wir dann schlussendlich in der Unternehmenskommunikation mit einer neuen Struktur an den Start gegangen.

_ Unter anderem haben Sie eine Abteilung „Content Strategy & Creation" aufgebaut. Was verbirgt sich dahinter?

Wir wollen Inhalte auch über eigene Kanäle verbreiten. Dazu brauchten wir dementsprechend die Fähigkeiten und Fertigkeiten im eigenen Haus. Wir setzen hier nicht auf Agenturen, sondern erstellen unseren eigenen Content gerne selbst. In unserem Team gibt es daher heute Journalisten, Social-Media-Manager, Grafikdesigner und auch Strategen, die sich überlegen, welche Kanäle wir wie bespielen. Die Struktur war ein ganz wesentlicher Ausgangspunkt für den Content-Hub „Gameplan A".

_ Was bedeutet der Name?

Der Name kombiniert die Begriffe „Gameplan", also Spielplan, und „Plan A". Er soll ausdrücken, dass ein vom Sport inspirierter Lifestyle der einzig wahre Ansatz für unsere Zielgruppe ist. Für sie gibt es keinen Plan B – weder auf dem Spielfeld noch am Arbeitsplatz. Darin drückt sich aus, dass wir glauben, dass Sport das Arbeitsleben besser macht. Natürlich kann das A auch für Athlet stehen. Und eine gewisse Assoziation mit Adidas ist natürlich auch gewünscht *(schmunzelt)*.

_ Die Plattform ersetzt Ihren Unternehmensblog, den Sie seit 2011 hatten. Warum hat der Blog nicht funktioniert?

Der Blog hat durchaus funktioniert, und wir haben ihn nicht ersetzt, sondern er wurde ein Teil von „Gameplan A". Der Blog war allerdings eng angedockt an die Adidas-Group-Webseite, und wir wollten nicht mehr „alles für jeden" anbieten. Deshalb haben wir uns an eine klare Zielgruppendefinition gemacht.

_ Wer ist die Zielgruppe, die Sie mit „Gameplan A" ansprechen möchten?

Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter und sogenannte „Corporate Brand Advocats", also Leute, die sich für die Marke und die Industrie begeistern können. Wir haben das verbindende Thema gesucht, damit wir diese Zielgruppen nicht einzeln ansprechen müssen. Die Zielgruppe ist kreativ, unternehmerisch und im Kern zwischen 25 und 35 Jahren alt. Sie geht die Herausforderungen der Business-Welt mit sportlichem Kampfgeist an. „Tackle work life with an athlete's heart", wie wir das überschrieben haben, denn „Gameplan A" nutzt die Adidas-Unternehmenssprache Englisch. Wir wollen dieser Community ein Zuhause geben und sehen diese Einstellung zum Arbeitsleben auch hier bei Adidas gern. So können wir durch Content die Kultur bei Adidas mit beeinflussen.

_ Wie genau soll das funktionieren?

Diese Zielgruppendefinition bringt uns große Klarheit darüber, welchen Content wir auf „Gameplan A" einstellen wollen. Keiner will dort etwas über tolle Marketingkampagnen lesen. Die Leser wollen Einblicke von anderen Menschen: Was habe ich aus einem Projekt gelernt? Welche Tipps kann ich weitergeben? Deshalb

Jan Runau ist seit 1991 – mit einem kurzen Zwischenstopp bei Hugo Boss – in unterschiedlichen PR- und Marketingfunktionen für Adidas tätig. Seit 2006 leitet er die globale Unternehmenskommunikation des fränkischen Sportartikelherstellers.

>

16100408 2729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Will durch eigene Inhalte auch die Kultur bei Adidas beeinflussen: Jan Runau.

sind auch Mitarbeiter der Adidas-Gruppe selbst Autoren der Plattform. Wir haben einen Leitfaden entwickelt, der unseren Mitarbeitern in fünf einfachen Schritten den Weg zu einem passenden Artikel auf „Gameplan A“ aufzeigen soll.

_ ***Was muss ein solcher Beitrag beinhalten?***

Wir brauchten einen thematischen Schwerpunkt, der die Unternehmensgruppe hinter den bekannten Marken zeigen kann. Wer ist das Unternehmen? Wie ist es, hier zu arbeiten? So bewegen wir uns mit „Gameplan A“ inhaltlich an der Schnittstelle von Business, Sport und Lifestyle.

_ ***Fußt die Definition der Zielgruppe, auf die Sie diese Inhalte ausrichten wollen, auf einer empirischen Analyse, oder ist das mehr eine Wunschzielgruppe?***

Der Wunsch war der Ausgangspunkt. Über Primärstudien haben wir zunächst eruiert, ob es diese Zielgruppe so gibt und ob sie groß genug ist, sie anzusprechen. Über Sekundärstudien wie zum Beispiel Employer-Branding-Studien sind wir immer tiefer in die Zielgruppe eingestiegen und haben versucht, den größten gemeinsamen Nenner zu finden zwischen dem, was wir bieten können, was wir bieten wollen und was die Zielgruppe wirklich interessiert.

_ ***Weckt eine reichweitenstarke Plattform der Unternehmenskommunikation wie „Gameplan A“ nicht auch Begehrlichkeiten der Marketingkollegen? Ihre Zielgruppen sind in der Regel gleichzeitig auch Kunden von Adidas.***

Beide Bereiche haben unterschiedliche Zielgruppen, und wir müssen uns überlegen, wie wir diese sinnvoll erreichen können. Durch „Gameplan A“ ist uns die Aufgabenteilung sogar nochmals klarer geworden. Wir haben eine dokumentierte Strategie und können damit leicht feststellen, wo es Überschneidungen gibt und wo nicht. Das hilft uns in der Argumentation gegenüber dem Marketing ungemein und hat das Verständnis für die gegenseitige Arbeit verstärkt. Unsere Aufgabe ist es, das Unternehmen hinter den Marken zu zeigen und im nächsten Schritt Beziehungen zu Gleichgesinnten aufzubauen.

_ ***Wie ist die Verteilung zwischen intern und extern Beitragenden auf der Plattform?***

Wir wollen die Zielgruppe mit Inhalten inspirieren, deshalb ist momentan der Anteil der Beiträge von Mitarbeitern noch höher. Wir haben aber auch schon von Externen Inhalte bekommen wie Zitate, Themenvorschläge oder Gastbeiträge. Natürlich wollen wir unseren einzigartigen Zugang zu den Athleten dafür nutzen, Inhalte zu generieren, indem wir ihnen relevante Fragen mit Bezug zum Business stellen. Allerdings sollen das nicht nur immer die Topathleten sein, sondern auch die „Alltagshelden“.

_ ***Wer wäre so ein „Alltagsheld“?***

Florian Gschwandtner, der CEO von Runtastic, das seit einem Jahr zur Adidas-Gruppe gehört, ist so einer.

_ ***Was haben Ihre Alltagshelden und andere Externe davon, sich auf der Plattform aktiv einzubringen?***

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Sie können zum einen von den Fallstudien, persönlichen Erlebnissen und Tipps lernen, die dort beschrieben werden. Inspiration und Motivation stehen im Vordergrund. Ganz generell aber – und das ist vor allem im Rahmen der Social-Media-Kommunikation wichtig – geht es darum, seiner eigenen Identität Ausdruck zu verleihen. Das kann ich durch Teilen von Artikeln tun, durch die Vernetzung mit anderen Nutzern, durch Kommentare, aber auch durch eigene Beiträge. Vorstellbar ist, eines Tages auch einen eigenen Login-Bereich einzurichten, um Menschen, die sich noch enger austauschen wollen, einen weiteren Mehrwert zu bieten.

_ Und im Gegenzug dafür gibt es für Adidas die Daten der Nutzer.

Wir greifen sehr wenige persönliche Daten ab, und wenn, dann fragen wir offiziell und transparent danach. Wir nutzen Webseiten-Daten primär, um unsere Inhalte zu optimieren. Es gibt diesen Login-Bereich ja auch noch nicht, insofern ist das ohnehin noch reine Spekulation.

_ Dennoch gewinnen Sie über die Plattform Einblicke in die Interessen der Nutzer. Inwiefern haben andere Unternehmensfunktionen, sagen wir die Produktentwicklung, etwas davon?

Wenn wir E-Mails oder Kommentare bekommen, leiten wir das natürlich weiter. Es ist aber kein originäres Ziel der Plattform, die Produkte besser zu machen.

_ Welche Ziele stehen denn im Vordergrund?

Über allem steht das übergeordnete Ziel der „Corporate Brand Advocacy“. Wir wollen aktuelle und potentielle Mitarbei- >

„GAMEPLAN A“ UND „A-LIVE“

GRENZEN ZWISCHEN INTERN UND EXTERN NICHT GANZ VERSCHWUNDEN

Neben „Gameplan A“ kümmern sich die Kommunikationsmanager der neuen Abteilung „Content Strategy & Creation“ auch um „a-live“, das gewissermaßen das Pendant zu „Gameplan A“ in der internen Kommunikation ist. Dabei überlegen sie sich, welche Stories aus „Gameplan A“ auch den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden sollen. Eine „extern first“-Strategie sorgt dafür, dass ein Artikel, der für beide Portale relevant ist, auf „Gameplan A“ veröffentlicht wird und in „a-live“ verlinkt wird. Beiträge von intern nach extern zu teilen ist momentan nicht möglich. Was intern ist, bleibt zunächst einmal intern. Die Kommunikationsmanager arbeiten aber an einem Weg, aufzuzeigen, welche Inhalte auch extern teilbar sein sollen.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

In puncto Lifestyle profitiert das Unternehmen aktuell von einer weltweiten „Sneakerkultur". In einem Pilotprojekt testet Adidas deshalb die **automatisierte Schuhproduktion.**

ter und all diejenigen, die sich wie wir an der Schnittstelle zwischen Sport, Business und Lifestyle bewegen, zu Botschaftern unseres Unternehmens machen. Natürlich ist das ein hehres und noch recht abstraktes Ziel, auf das auch andere Bereiche im Unternehmen einzahlen müssen. Deshalb geht es im ersten Schritt darum, Reichweite und Engagement schrittweise zu erhöhen, um eine Community aufzubauen. Diesen Prozess messen wir. Qualitativ sehen wir an den Kommentaren, wie viel zielgerichteter der Dialog schon geworden ist.

_ ***Wie vermitteln Sie außerhalb der Kommunikationsabteilung, dass ein hohes Engagement wichtig ist und was das bringt?***

Diese Aufgabe stellt sich für uns in der Kommunikation gar nicht, weil die Kollegen das genauso sehen. Auch sie wollen eine Bindung zur Zielgruppe aufbauen. Bei der Marke geht es am Ende des Tages dann darum, Schuhe zu verkaufen, bei uns geht es primär um Employer Branding.

_ ***Ist „Gameplan A" die Chance, mit einem kommunikativen Mittel auch die Marke Reebok kommunikativ vollumfänglich ins Unternehmen zu integrieren?***

Klar. Wir versuchen darzustellen, dass das Unternehmen mehr ist als nur die Marke Adidas. Deshalb findet man auf „Gameplan A" auch viele Reebok-Geschichten. Mit der Fokussierung der Marke auf den Bereich „Fitness" hat sie da ja auch viel beizutragen.

_ ***Was braucht es zur regelmäßigen Pflege der Plattform?***

Zunächst braucht es die entsprechende Denkweise in der kompletten Abteilung. Jeder muss verstehen, dass es auf „Gameplan A" Content braucht, der unserer Zielgruppe einen Mehrwert bringt. Hinzu kommen natürlich umsetzungsstarke Mitarbeiter und Partner, die technisch stets auf dem neuesten Stand sind.

_ ***Gibt es Kollegen, die sich ausschließlich um „Gameplan A" kümmern?***

Nein. Unsere Kommunikationsmanager müssen sich beispielsweise auch um die Mitarbeiterplattform „a-live" kümmern, die gewissermaßen das Pendant zu „Gameplan A" in der internen Kommunikation ist.

_ ***Finden sich dort dieselben Inhalte wie auch auf „Gameplan A"?***

Wir überlegen uns, welche Stories wir auch den Mitarbeitern zugänglich machen

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

wollen und dementsprechend ähnlich aufbereiten können. Wir haben dabei aber eine „extern first"-Strategie: Wenn ein Artikel für beide Portale relevant ist, dann spielen wir den auf „Gameplan A" und verlinken in „a-live" darauf.

_ Inwiefern nutzen Sie Mitarbeiter als Botschafter? Können die Mitarbeiter Inhalte von intern nach extern teilen?

Nein, derzeit nicht. Was intern ist, bleibt zunächst einmal intern. Wir arbeiten aber an einem Weg, aufzuzeigen, welche Inhalte auch extern teilbar sind.

_ Eignet sich „Gameplan A" auch für kritische Themen, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss?

Das ist sicherlich der Ausnahmefall, weil das thematisch eher nicht passen wird. Für kritische Themen können wir andere Kanäle nutzen, beispielsweise Twitter oder die klassische Pressearbeit. Wenn wir freilich starke Statements haben, die auch in den Medien aufgegriffen werden, dann könnten wir die Geschichte durchaus auch für „Gameplan A" aufbereiten.

_ Content-Hubs ersetzen mancherorts die Corporate-Webseite. Welche Rolle spielt letztere bei Adidas jetzt noch?

Auf der Corporate-Webseite finden sich viel statischer Content, rechtliche Hinweise oder Pflichtmitteilungen. Anderen Content würden viele Menschen dort gar nicht so erwarten. Sie ist deshalb für dynamische Inhalte weniger geeignet. Wir hatten einen eigenen Magazinbereich auf der Corporate-Webseite, den wir allerdings genauso als separaten Kanal behandeln mussten wie den Blog damals. Gleichzeitig hätten wir aber auch keine journalistischen Inhalte auf einen Mitarbeiterblog stellen wollen. Die Corporate-Webseite ist unser „Schaufenster", hier geht es um uns. Als Mehrmarkenunternehmen nutzen wir sie als Sprungbrett zu den verschiedenen Unternehmensbereichen, wie zum Beispiel auch zu „Gameplan A".

_ Wie fügt sich die Plattform denn in die gesamte Unternehmenskommunikationsstrategie ein?

Unsere Aufgaben sind dreifaltig: die Reputation des Unternehmens zu pflegen, den Stolz der Mitarbeiter, hier zu arbeiten, zu erhöhen sowie uns als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Gerade für die Ziele zwei und drei spielt „Gameplan A" eine sehr zentrale Rolle.

_ Apropos stolz sein, hier zu arbeiten: Sie selbst sind knapp 25 Jahre für Adidas tätig, in mehr als der Hälfte der Zeit ist >

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Frank Thomas hat als Senior Manager Content Strategy maßgeblich am Entstehen von „Gameplan A" mitgewirkt.

Ihr Werdegang eng mit Herbert Hainer verbunden. Jetzt ist ein neuer CEO im Anflug …

Er ist bereits da! Den Mitarbeitern hat er sich schon vorgestellt. Die Ankündigung des Wechsels des Vorstandsvorsitzes von Herbert Hainer zu Kasper Rorsted Anfang des Jahres war keine einfache Aufgabe. Ich bin glücklich, dass das alles reibungslos – also ohne Spekulationen oder Exklusivmeldungen – vonstatten gegangen ist. Bis Ende September gibt es jetzt eine Übergangsphase, in der Herbert Hainer seinen Nachfolger einarbeitet.

_ Freuen Sie sich auf den neuen Chef?

Ich habe 15 Jahre eng mit Herbert Hainer zusammengearbeitet, und das hat großen Spaß gemacht. Wir haben ein sehr enges Vertrauensverhältnis. Somit bin ich ohne Frage schon ein bisschen traurig, wenn er geht. Andererseits freue ich mich auf die Herausforderung, die Arbeit von Kasper Rorsted als neuem Vorstandsvorsitzenden entsprechend zu begleiten.

_ Wie wird die Positionierung des neuen CEO aussehen?

Das werde ich Ihnen jetzt noch nicht verraten! Aber darüber haben wir uns intensiv Gedanken gemacht. Das gesamte Team freut sich auf diese Aufgabe, weil es die Möglichkeit eröffnet, auch neue Wege in der Kommunikation zu gehen, etwa im Digitalen. Was uns aber sicherlich zugute kommt, ist, dass Kasper Rorsted – wie Herbert Hainer auch – über die Jahre ein sehr positives Medienimage aufgebaut hat.

_ Muss ein CEO selbst digital kommunizieren? In Deutschland gibt es ja nur Opel-Chef Neumann, der das intensiv macht und dafür regelmäßig ausgezeichnet wird.

Karl-Thomas Neumann und Opel machen das richtig gut, Respekt! Und ja, das ist eine Option für uns. Letztlich müssen immer Person und Inhalt zusammenpassen.

_ Wann werden Sie den ewigen Rivalen Nike ein- und überholt haben, und leiten Sie dann noch die Unternehmenskommunikation?

Am ersten arbeiten wir, das zweite kann ich nicht sagen *(lacht)*. Ich finde aber, wir sollten uns nicht immer auf dieses Duell konzentrieren. Adidas und Nike haben sich beide ein Stück weit von den übrigen Herstellern abgesetzt, zugegeben, Nike nochmals ein Stück weit von Adidas. Letztendlich geht es aber darum, dass wir als Unternehmen erfolgreich sind. Wenn andere das auch hinbekommen, dann ist das wunderbar. ❞

Der Umsatz wird gegenüber dem Vorjahr voraussichtlich im hohen Zehnerbereich steigen, die Gewinnprognose liegt bei einer Milliarde Euro. 2016 ist für Adidas offenkundig **ein Jahr der Superlative.**

redaktion@kommunikationsmanager.com

16004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

FUTURE CONVENTION

FUTURE AWARD

28. November 2016 - Frankfurt/Main

Museum für Kommunikation, Deutsches Filmmuseum, Deutsches Architekturmuseum

Experience the Future!

Kostenfreie Registrierung unter www.future.network

FUTURE NETWORK *be a part of it* Join the unique network!

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Die Explosion der Ölplattform „Deepwater Horizon" im Golf von Mexiko – für BP ein Kommunikationsdesaster.

© US Coast Guard/Wikimedia Commons

Internationale Krisen-PR

ENGLISCH IST NICHT GLEICH ENGLISCH

Kommt es in einem multinationalen Unternehmen zu einer Krise, wird der Kommunikationsmanager zum „Cultural Communicator". Dessen ist er sich jedoch meist gar nicht bewusst. Text: Christina Vetsch

KULTUR UMGIBT UNS und leitet permanent unser Denken und Handeln. Der bestimmende Faktor Kultur wurde in der Unternehmenskommunikation viele Jahre lang kläglich vernachlässigt. Warum eigentlich? Vielleicht liegt es daran, dass jeder von uns – bewusst oder unbewusst – seine eigene kulturelle Prägung mit einer gewissen Selbstverständlichkeit über die des anderen stellt, sie als Mittelpunkt erachtet und diese innere Haltung mit ins Unternehmen trägt.

Die Berücksichtigung von kulturellen Besonderheiten spielt für die erfolgreiche kommunikative Bewältigung von länder- und kulturübergreifenden Krisen eine fundamentale Rolle. Bei internationaler Krisen-PR handelt es sich um das strategisch geplante Management der Kommunikation sowie um den Aufbau und/oder

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

den Erhalt von langfristigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen nationalen wie auch internationalen Zielgruppen vor, während und nach einer krisenhaften Situation im unternehmensbezogenen Kontext.

NATIONALE SPEZIFIKA

Internationale Krisen-PR kann vor allem dann erfolgreich gemanagt werden, wenn sowohl nationale Kulturen, also das Wissen über nationale und kulturelle Spezifika, wie Bräuche oder spezielle Traditionen, die Infrastruktur, also das politische, wirtschaftliche und rechtliche System, und die zivilgesellschaftlichen Bewegungen, die den Grad an Aktivismus in einem Land bestimmen, als auch das Mediensystem im jeweiligen Land ausreichend Berücksichtigung in der Krisenbewältigung finden.

Ein weltweit gleicher und standardisierter „One-size-fits-all"-Ansatz für die kommunikative Bewältigung von Krisen im internationalen Kontext erweist sich in den seltensten Fällen als zielführend. Eine erfolgreiche Krisenbewältigung steht nämlich immer dann auf Messers Schneide, wenn eine ethnozentristische und strikt standardisierte Haltung seitens des Unternehmens zum Vorschein kommt – im Sinne von: So wie wir hier im Land A die Krise kommunikativ bewältigen, so machen wir das auch in jedem anderen Land weltweit. Bedeutend kultursensibler ist hingegen eine standardisierte Differenzierung, bei der die internationale Krisenkommunikationsausrichtung von der Muttergesellschaft zwar vorgegeben wird, jedoch am Krisenort selbst von den Tochtergesellschaften in adaptierter Form an ihre strategisch wichtigen Zielgruppen weitergegeben werden kann.

NEGATIVBEISPIEL BP

BP wählte nach der Explosion der Ölplattform Deepwater Horizon im Golf von Mexiko im Jahr 2010 eine strikte ethnozentristische Standardisierung nach britischen Maßstäben. Bei diesem Krisenfall waren nicht nur die Umstände an sich verheerend, auch das Auftreten des Unternehmenssprechers in den ersten Tagen und Wochen nach dem Krisenausbruch trug zu einer unnötigen Zuspitzung der Krise bei. Bei BP war es der damalige CEO, ein Brite, der als Unternehmenskommunikator nach der Explosion der Ölplattform medial in Erscheinung trat. Problematisch ist aber, dass viele CEOs häufig nicht die Expertise und medienspezifische Erfahrung haben, ein Krisenereignis auch mit der nötigen länder- und kulturrelevanten Sensibilität >

DIE KULTURELLE PRÄGUNG IM UNTERNEHMEN

INDIVIDUELLE EBENE UND UNTERNEHMENSEBENE

Die kulturelle Prägung kommt im Unternehmen auf der individuellen Ebene zum Ausdruck durch:

- Führungsfertigkeiten (Mentoring, Coaching, Umgang mit Change etc.)
- Führungsstile (autoritär, partizipativ etc.)
- das Führungsverhalten (Vorbilder, Wahrnehmungen, gelebte Traditionen etc.)
- spezifische Attribute von Führungskräften (Eigeninitiative, Wille, Glaubwürdigkeit etc.)

Auf der Unternehmensebene macht sich die kulturelle Prägung bemerkbar durch:

- die Beziehungen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitern
- spezielle Führungswerte, wie Schaffung von Transparenz
- institutionalisierte Lernkulturen (Aus- und Weiterbildung, Nachwuchsförderprogramme etc.)
- Konsistenz, also die Übereinstimmung dieser Elemente im gelebten Führungsalltag

Die Kombination beider Ebenen wirkt sich auf die internen und externen Kommunikationskulturen des Unternehmens aus und kommt bei der Krisenbewältigung im internationalen Kontext stark zum Vorschein.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Die Autorin analysierte sowohl **gelungene als auch misslungene Kommunikationsaktivitäten von multinationalen Unternehmen der weltweit zehn krisengefährdetsten Branchen:** Energie, Geldanlage, Pharmazie, Computer, Luftfahrt, Banken, Telekommunikation, Versicherungen, Nahrungsmittel und Automobilherstellung und -zulieferung.

kommunikativ zu managen. Seine fragwürdigen Führungsfertigkeiten und sein autoritärer Führungsstil verstärkten den Krisenfall zusätzlich. In Kombination mit seinem mangelnden Einfühlungsvermögen, d.h. der Unfähigkeit, sich in die Lage jener Menschen zu versetzen, die nun mit der Ölpest direkt vor ihrer Haustüre zu kämpfen haben, war er ab einem gewissen Zeitpunkt als Unternehmenssprecher nicht mehr tragbar und musste abgelöst werden. Dazu kam, dass sein britischer Akzent bei vielen Amerikanern negative Emotionen auslöste, denn British English ist als Idiom in Amerika, nach Angaben mehrerer britischer Unternehmenskommunikatoren unterschiedlicher Branchen, mit vielen negativen Emotionen und auch Vorurteilen behaftet.

IMAGE VON SPRACHEN

Die Sprache respektive das Idiom (z.B. British, American oder Australian English bzw. deutschländisches, österreichisches oder schweizerisches Deutsch) des Unternehmenssprechers kann bei internationaler Krisen-PR von bedeutender Relevanz sein. Spricht diese Person ein Idiom, das bei den Menschen am Krisenort eine negative Konnotation hervorruft, kann dies zu einer Zuspitzung der Krise führen. Wäre von Anbeginn der Krise ein Amerikaner und nicht ein Brite vor den Kameras gestanden, wäre das Eskalationslevel bereits zu Krisenbeginn nicht so hoch gewesen, so die Meinung des ehemaligen BP-Kommunikationsverantwortlichen. Erst als ein Amerikaner in Erscheinung trat und aus seiner persönlichen Betroffenheit heraus argumentierte, führte dies zu einer deutlichen Besserung in der öffentlichen Wahrnehmung der Krisenbewältigung.

Wichtig ist es, dem Unternehmenssprecher als „Cultural Communicator" für eine erfolgreiche internationale Krisenbewältigung auch entsprechenden Handlungsspielraum zu geben. Cultural Communicators sind befähigt, gemäß ihrer länder- und kulturspezifischen Expertise und auf Basis ihrer Handlungs- und Entscheidungsautonomie die Botschaften der Konzernkommunikationszentrale im Krisenkontext selbst aktiv anzupassen.

Die größte Herausforderung für einen Fisch besteht darin, das Wasser zu beschreiben, in dem er schwimmt. Wenn ein Krisenfall kommunikativ zu managen ist, der sich in einem anderen Gewässer ereignet hat, dann ist ein Reflexionsprozess seitens der Unternehmensspitze und der leitenden Kommunikationsverantwortlichen mit dem Ziel, sich von so manchen festgefahrenen Mustern auf kultureller Ebene bewusst zu verabschieden, von essentieller Bedeutung.

FÜNF ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN

WAS ES FÜR GUTE INTERNATIONALE KRISEN-PR ZU BEACHTEN GILT

- standardisierte Differenzierung der Kommunikation im Krisenkontext
- multinational institutionalisierte Krisenpläne und Abläufe
- strategisch geplantes internationales Print- und Online-Medien-Monitoring
- Sensibilisierung für die kulturellen und nationalen Spezifika der betroffenen Länder
- Autonomie der betroffenen Niederlassungen, die mit einem Handlungsspielraum der kommunikationsverantwortlichen Cultural Communicators einhergeht

Christina Vetsch verfasste ihre Dissertation zum Thema „Internationale Krisen-Public Relations", im Herbst erscheint das gleichnamige Buch. Ihre Arbeit wurde vom Public Relations Verband Austria (PRVA) mit dem 1. Preis für Dissertationen ausgezeichnet.

1610004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

TRANSATLANTIC
Business Conference

The Transatlantic Marketplace 2016: Leadership in a Challenging World

10. Transatlantische Jahreswirtschaftskonferenz

Erfahrungsaustausch, Strategien und Impulse für die wirtschaftliche und politische Partnerschaft

9./10. November 2016

Commerzbank Tower, Frankfurt am Main • Hilton Frankfurt Airport, Frankfurt am Main

Als Referenten begrüßen wir u.a.:

Nicolai Andersen
Chief Innovation Officer, Deloitte

Sabine Bendiek
Vorsitzende der Geschäftsführung, Microsoft Deutschland GmbH

Bianca Bourbon
Geschäftsführerin, Coca-Cola GmbH

Dr. Josef Braml
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Programms USA/Transatlantische Beziehungen, Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V.

Marjorie A. Chorlins
Vice President, European Affairs, U.S. Chamber of Commerce

Angela Cullen
Bureau Chief, Bloomberg News in Deutschland

John B. Emerson
Botschafter der Vereinigten Staaten von Amerika in Deutschland

Jack Ewing
Europäischer Wirtschaftskorrespondent, The International New York Times

Ulrich Grillo
Präsident, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Jörg Hessenmüller
Bereichsvorstand für Konzernentwicklung und Strategie, Commerzbank AG

Botschafter Wolfgang Ischinger
Vorsitzender, Münchner Sicherheitskonferenz

Carsten Knop
Verantwortlicher Redakteur für Wirtschaftsberichterstattung und Unternehmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung

Ian Lesser
Senior Director for Foreign Policy, The German Marshall Fund of the United States (GMF)

Bernhard Mattes
Präsident, AmCham Germany

Martin Ott
Managing Director Central Europe, Facebook

Jonas Prising
Chairman & CEO, ManpowerGroup

Prof. Dr.-Ing. Stephan Reimelt
President, GE Germany and Austria

Michael Reuther
Mitglied des Vorstands, Commerzbank AG

Prof. Martin Richenhagen
Vorsitzender, Präsident & CEO, AGCO Corporation

Kemal Sahin
Vorstandsvorsitzender & CEO, Sahinler Group Europe

Christoph Winterhalter
Vorstandsvorsitzender, DIN e.V.

VERANSTALTER

AmCham GERMANY

FRANKFURT BUSINESS MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

IN KOOPERATION MIT

BDI
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

TABC
TRANS-ATLANTIC BUSINESS COUNCIL

MITVERANSTALTER

COMMERZBANK

Deloitte.

PARTNER

accenture strategy

AON

DIN

Morgan Lewis

pwc

SQUIRE PATTON BOGGS

HAUPTMEDIENPARTNER

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

MEDIENPARTNER

Bloomberg BRIEF

GASTGEBER DINNER-EMPFANG

FrankfurtRheinMain GmbH
International Marketing of the Region

HESSEN
TRADE & INVEST

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.transatlantikkonferenz.de

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Spanien lockt: Die Strände wie hier auf den Balearen scheinen für deutsche Urlauber sicher und erholsam zugleich zu sein.

© slava296/iStock/Thinkstock

Krisenkommunikation im Tourismus

GEGEN DIE ANGST

Europa erlebt unruhige Zeiten. In den Urlaub fahren die Menschen trotzdem. Die großen Veranstalter und Hotelketten sind auf Krisen am Urlaubsort vorbereitet. Doch wie kommunizieren sie im Ernstfall? Text: Kai Praum

DIE SCHRECKENSMELDUNGEN DES Sommers reißen nicht ab. Tragischer Höhepunkt war bisher die zweite Julihälfte. Der sogenannte „Islamische Staat“ bekannte sich zu vier Terroranschlägen in Deutschland und Frankreich. Der Amoklauf eines Mannes in München, eine Beziehungstat in Reutlingen sowie der Putschversuch in der Türkei verunsichern die Menschen zusätzlich und erzeugen ein Gefühl der Unsicherheit und Angst.

TOURISTEN UNTER DEN OPFERN

Die Opfer der Mordtaten trifft es meist zufällig. „Die Terroranschläge finden zumeist im öffentlichen Raum statt, und die Angriffsziele sind nicht pauschal mit Urlaub und Tourismus gleichzusetzen“, sagt Martin Riecken, Head of Crisis Communications der TUI Group, der seit seinem Wechsel von der Lufthansa im November 2015 die Krisenkommunikation des Reiseanbieters leitet. Dennoch sind unter den Opfern immer wieder auch Touris-

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

ten. Zu Jahresbeginn wurden elf Deutsche aus einer Reisegruppe bei einem Anschlag in Istanbul getötet. Die Opfer des Axtangriffs in Würzburg waren Touristen aus Hongkong. Der Attentäter von Nizza überrollte auf der Strandpromenade Einheimische und Touristen, die den französischen Nationalfeiertag feierten. Mitte August traf eine Reihe von Bombenanschlägen beliebte Touristenziele in Thailand. Betroffen sind beliebte Reiseziele der Deutschen.

Dennoch scheint die Urlaubslust ungebrochen. Allerdings verlagern sich die Destinationen. Am meisten profitieren davon dieses Jahr Spanien und Deutschland. Große Reiseveranstalter wie TUI können auf Krisen mittlerweile frühzeitig und flexibel reagieren. Tourismus ist immer noch sehr stationär aufgestellt, und die Reisebüros sind weiterhin eine gefragte Anlaufstelle. „Wir stellen sicher, dass unsere Berater den Kunden relevante Informationen an die Hand geben können, damit diese sich selbst informiert für ihr Reiseziel entscheiden können“, sagt Riecken. Auch online sind für Interessierte die wichtigsten Fakten abrufbar.

BUCHUNGEN EINGEBROCHEN

Eingebrochen ist die Buchungslage vor allem in der Türkei. „Hier verzeichnen wir einen Rückgang von 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr“, sagt Riecken. In Paris sind trotz der Fußball-Europameisterschaft in diesem Sommer die Hotelumsätze um rund 15 Prozent gefallen, und in Brüssel liegen die Buchungen in den Hotels rund 20 Prozent unter dem Vorjahr. Auch Fernreiseziele sind bei deutschen Urlaubern nicht erst seit den Anschlägen in Thailand unbeliebter. „Je weiter weg die Deutschen reisen, umso mehr Angst scheinen sie zu haben“, erklärt Thorsten Windus-Dörr, Geschäftsführer von „Eins A Kommunikation“, der selbst lange auf Unternehmensseite beschäftigt war, bevor er eine Krisenkommunikationsberatung mitgründete.

HÄUFIGE FEHLER IN DER KRISENKOMMUNIKATION

ZU WENIG: Schweigen ist im Krisenfall der schlimmste Fehler.

ZU HEKTISCH: Zum Einmaleins in der Krise gehört es, Ruhe zu bewahren.

ZU UNVORBEREITET: Sind keine Ansprechpartner für Betroffene und Journalisten definiert, die Abläufe ungeübt und fehlt ein Handbuch mit vorgeschriebenen Prozessen und griffbereiten Adresslisten, verliert die Kommunikation entscheidende Minuten.

ZU LANGSAM: Nicht erst auf Informationen warten und Ergebniskommunikation betreiben, sondern mit einer Verlaufskommunikation kontinuierlich über den aktuellen Stand informieren.

ZU SCHNELL: Keine falschen, nicht abgesicherten Informationen mitteilen.

ZU FAKTISCH: Amtliche und technische Sprache lassen Empathie vermissen.

ZU UNEHRLICH: Das Vorhalten von Informationen, abstreiten und Herunterspielen von Fakten und im schlimmsten Fall die Lüge bergen die Gefahr, die Krise im weiteren Verlauf noch zu verstärken.

Wie dauerhaft solche Entwicklungen sind, zeigen wissenschaftliche Untersuchungen. „Vor zehn bis 15 Jahren haben die deutschen Urlauber 14 Monate gebraucht, um sich von einem Schock zu erholen. Heute sind es nur noch drei“, sagt Windus-Dörr. Ob diese Entwicklung Bestand hat, bleibt abzuwarten. Das Auswärtige Amt hat schon vor einiger Zeit eine weltweite Terrorwarnung veröffentlicht – in Ergänzung zu den Reise- und Sicherheitshinweisen für einzelne Länder. Damit verdeutlicht die Behörde, dass nicht nur Reisende derzeit mit einem erhöhten Grundrisiko von Terroranschlägen konfrontiert sind, das über Grenzen hinwegreicht. >

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

REISEHINWEISE UND -WARNUNGEN DES AUSWÄRTIGEN AMTS

REISEHINWEIS: Die Reise- und Sicherheitshinweise des Auswärtigen Amts beschreiben die Lage im Ausland in erster Linie faktisch. Die Reisenden sollen sich auf dieser Grundlage ein eigenes Bild machen können und zu einer eigenen Einschätzung kommen, ob sie eine Reise durchführen. Das Auswärtige Amt kategorisiert Länder und Regionen nicht und spricht daher auch nicht pauschal von Verbesserungen oder Verschlechterungen.

REISEWARNUNG: Wenn das Auswärtige Amt die Lage in einem Land oder in einer Zielregion kritisch einschätzt, rät es von Reisen dorthin ab. Wenn eine konkrete Gefährdung für Reisende aus Deutschland erkennbar ist, dann gibt das Auswärtige Amt eine Reisewarnung heraus. Daran orientieren sich viele Reiseanbieter und bieten in dem Fall keine Reisen mehr in die betroffenen Länder an.

© TUI

Martin Riecken leitet die Krisenkommunikation bei Deutschlands größten Reiseveranstalter **TUI.**

AD-HOC-KRISEN

Tritt ein akuter Katastrophenfall ein, gilt es zunächst, die mediale Katastrophe zu vermeiden. Krisenkommunikation und -management sollten in Touristikunternehmen aber nicht erst im Ernstfall eingeschaltet werden. Wichtig ist laut TUI-Kommunikator Riecken, dass eine Kultur im Unternehmen geschaffen wird, in der Krisenkommunikation als relevant wahrgenommen wird: „Es geht nicht nur darum, Manuals zu schreiben. Krisenkommunikation zu etablieren bedeutet auch, einen Change-Prozess einzuleiten.“ Dabei müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter in die Lage bringen, im Krisenfall zu kommunizieren.

Im Alltag der Tourismusbranche sind dabei Unwetter, Waldbrände oder Erdbeben an den Reisezielen regelmäßigere Krisen als gewaltsame und terroristische Ereignisse, die sich medial in den Vordergrund drängen. „Jede Krise komt anders daher. Den Ad-hoc-Krisen ist aber gemein, dass alle notwendigen Personen zusammenkommen, Informationen sichern und die Lage einschätzen müssen; dann werden erste Maßnahmen eingeleitet“, sagt Martin Riecken. Je nach Größe des Ereignisses wird bei TUI ein Krisenstab eingerichtet.

Die Entscheidung dafür fällt im rund um die Uhr besetzten Operation Center in der Hannoveraner Zentrale. Dort werden eingehende Meldungen gesichtet und bewertet. An Informationen kommen die Niedersachsen dabei sowohl über interne Quellen wie die eigenen Reiseleiter vor Ort und die Ansprechpartner in den betroffenen Märkten als auch über klassische Medien, die mit einer eigenen Medienanalyse für Krisenfälle ausgewertet werden. Ein speziell eingerichtetes Social-Media-Monitoring durchleuchtet außerdem permanent die Onlinewelt. Das Auswärtige Amt wird im Ernstfall zum Informationsaustausch kontaktiert. So verhält es sich auch mit anderen Partnern wie Seelsorgern oder dem Technischen Hilfswerk.

KLEINE RUNDE ENTSCHEIDET

Die Bewertung der Lage fließt im Operation Center zunächst in eine Ampelskala. „Ob bei einem schwerwiegenden Vorfall ein Krisenstab eingerichtet wird, entscheiden dann Erfahrung und Bauchgefühl des leitenden Managers“, erklärt Riecken. Ging früher der Trend noch zu Krisenstäben, die so groß wie möglich sein sollten, setzt TUI heute auf vier bis fünf Personen, die Informationen einholen, analysieren und Entscheidungen treffen. Darunter befindet sich neben Riecken auch der Kommunikationsleiter, ein Vertriebsverantwortlicher und der Leiter des Operation Centers. „Die großen Runden haben früher zu Inflexibilität und einer zu geringen Reaktionsgeschwindigkeit geführt“, sagt Riecken.

Mittlerweile greift der kleine Krisenstab auf ein erweitertes Team im Lagezentrum zu, das parallel im Operation Center eingerichtet wird. Dort sitzen beispielsweise weitere operative Kommuni-

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über https://www.united-kiosk.de

kationsmanager, die Pressemitteilungen formulieren und die Social-Media-Kanäle bedienen.

TRAURIGES DAUERTHEMA

Über ein Frühwarnsystem verfügen auch die Hotels der französischen Accor-Hotels-Gruppe, zu denen Marken wie Novotel, Mercure oder Ibis gehören. Neben dem obligatorischen Theoriefundament steht die praktische Erfahrung des Personals für den Krisenfall bei den Hotels im Vordergrund. „Wo die Erfahrung fehlt, muss geschult werden“, sagt Eike Alexander Kraft, der als Leiter der Unternehmenskommunikation für Zentraleuropa in Deutschland auch für die Krisenkommunikation der Dachmarke und der Hotels verantwortlich ist. Durch die zentrale Lage der Hotelketten in europäischen Großstädten ist der Krisenmodus in den vergangenen beiden Jahren zum traurigen Dauerthema für die Mitarbeiter geworden. In einer akuten Notsituation appelliert Kraft neben den Prozessen in erster Linie an den gesunden Menschenverstand.

SCHNELL UND KONTINUIERLICH

Die Nachricht vom Amoklauf in München erreichte den Kommunikationschef kurz vor dem nahenden Wochenende. Die folgenden Stunden forderten von Kraft und seinem Team höchste Konzentration. Die Situation an dem Freitagabend war aufgrund der lange herrschenden Unklarheit über die Lage besonders herausfordernd. „Wir mussten unsere Mitarbeiter, Gäste und auch die in unsere Hotels strömenden Schutzsuchenden versorgen“, erklärt Eike Alexander Kraft. Als eine der Erstmaßnahmen wurden die Häuser abgesichert, keiner durfte die Hotels mehr verlassen. Anklopfende Passanten wurden aber hineingelassen. Dies schloss laut Kraft auch, wo immer möglich, die Übernachtung für Menschen ein, die nicht mehr sicher nach Hause konnten: „Das Sofitel Bayerpost beherbergte beispielsweise über Nacht eine Kindervereinsgruppe, die nicht aus München kam.“

Insgesamt haben die Hotels an diesem Abend zusammen Hunderte von Menschen in München aufgenommen. Die Webseiten und Social Media dienten Accor Hotels als Schnittstelle zum Informationsaustausch. Noch wichtiger war allerdings das Handling vor Ort im Hotel. „Eine offizielle Kommunikation der Hotels mit der Aktion ‚Open Doors‘ haben wir an dem Abend mit Blick auf die Updates der Polizei aus der Sicherheitsperspektive heraus als kritisch bewertet. Vor allem, wenn man sich in einer so unklaren Lage mit akutem Gefährdungspotential befindet“, betont Kraft. Unter dem Hashtag #opendoors hatten Münchner über Twitter signalisiert, Schutzsuchende aufzunehmen.

FRÜHE MINUTEN WICHTIG

In der Krise geht es zunächst um die Kommunikation in den „frühen Minuten“. Damit signalisieren betroffene Unternehmen, dass ihnen die Lage bewusst ist. „Darauf sollte eine kontinuierliche und abwägende Kommunikation folgen, bei der gesicherte Informationen weitergegeben werden“, sagt Martin Riecken. Dabei bieten sich für die Unternehmen durch soziale Medien Möglichkeiten, die es vor zehn Jahren so noch nicht gab: „Eine Krise ist immer auch eine Chance, sich zu bewähren“, sagt der TUI-Kommunikator. Unternehmen, die von betroffenen Kunden und traditionellen Medien als vertrauensvolle Erste-Hand-Quelle wahrgenommen werden, können so ihre Reputation steigern. Wichtig sind dabei Informationen und Fakten zur Lage, Angaben dazu, wie das Unternehmen gedenkt, die Situation zu bewältigen, und eine Anleitung zur Selbsthilfe für die Betroffenen. „Krisenkommunikation ist für uns keine Imagekampagne, aber sie ist das Signal: auf TUI ist Verlass“, betont Martin Riecken.

redaktion@kommunikationsmanager.com

© AccorHotels/Christian Boehm

Eike Alexander Kraft leitet die Unternehmenskommunikation der **Accor Hotels** in Zentraleuropa.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

© Kay Herschelmann/HPI

Das Hasso-Plattner-Institut lehrt an der „School of Design Thinking" neue Wege im Projektmanagement.

Kommunikationsabteilungen

PROJEKT: MANAGER

Die Digitalisierung verändert Organisationen und Arbeitsweisen. Wie können Kommunikationsabteilungen diesen Wandel mitgestalten? Text: Kai Praum

© ADAC

Beim **ADAC** leitete **Christian Garrels** auch in der Kommunikationsabteilung selbst einen Veränderungsprozess ein.

SIE MÜSSEN KEINE Programmiersprache beherrschen. So das einhellige Bild unter Kommunikatoren laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Lautenbach Sass und der Personalberatung PRCC. Sie gehen der Frage nach, welche konkreten Herausforderungen die digitale Transformation für die Unternehmenskommunikation mit sich bringt und inwieweit sich Kommunikatoren dafür schon gerüstet fühlen. „Es bedarf weniger eines Programmierers als eines Kommunikators mit analytischer Kompetenz, der Monitoring-Tools und Big-Data-Analysen beherrscht", sagt Thomas Lüdeke, Geschäftsführer von PRCC. Weitere technische Fähigkeiten wie Suchmaschinenoptimierung oder -werbung sind für die Befragten zwar relevanter, fallen aber gegenüber Strategie- und Führungskompetenzen ab. „Die Befragung zeigt, wie wichtig die strategische Verankerung der Unternehmenskommunikation bei der Digitalisierung ist. Dafür braucht es zunehmend digitale Strategen, die das Topmanagement im Wandel beraten können", sagt Christoph Lautenbach, Geschäftsführer von Lautenbach Sass. Der digitale Wandel macht Kommunikatoren also nicht zu Technikern, sondern fordert

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

sie auf, ihre Kernkompetenzen in der digitalen Welt einzusetzen: strategische Themenentwicklung, Storytelling und Managementberatung.

VERÄNDERUNG ANNEHMEN

Die Hauptaufgabe der Kommunikationsabteilung ist es, relevante Themen zu identifizieren und optimal an die entsprechende Zielgruppe zu adressieren. Was diese vermeintlich einfache Formel in der Praxis für einen Aufwand bedeutet, kann Christian Garrels, Leiter Öffentlichkeitsarbeit beim ADAC, berichten. In der größten Krise des Automobilclubs hat er auch die Kommunikationsabteilung selbst neu geordnet: „Ein integrierter 360-Grad-Kommunikationsansatz, der alle Kanäle sinnvoll und effektiv über eine gemeinsame Planung miteinander vernetzt, war die größte Veränderung für die ADAC-Kommunikation“, sagt Garrels. Zunächst war die Führungsebene gefragt: Aus Strategie und Planung leiteten die PR-Verantwortlichen neue Prozesse ab, definierten saubere Abläufe. Um die Veränderung nachhaltig voranzutreiben, waren vor allem Führungskompetenzen und kommunikative Fähigkeiten gefragt. „Das klingt relativ schlicht, aber eine der wichtigsten Aufgaben war es, den Mitarbeitern den Veränderungsprozess selbst und dessen Notwendigkeit verständlich zu erklären“, sagt der ADAC-Kommunikationschef. Letztlich müssen Mitarbeiter in der Lage sein, den neuen Ansatz im Arbeitsalltag erfolgreich umzusetzen. Sich vernetzen, integriert arbeiten und Themen immer wieder von Grund auf neu zu denken sind die Anforderungen an Garrels und sein Team. „Dabei spielt es keine Rolle, ob jemand Digital Native ist oder nicht, sondern wie ausgeprägt die Bereitschaft und der Wille zur Veränderung ist“, betont Christian Garrels.

Der digitale Wandel ist bei der Otto Group bereits ein alter Hut. 1995 startete Otto mit einem Online-Shop. Mittlerweile ist die Otto Group mit weltweit über 100 E-Commerce-Sites und 6,5 Milliarden Euro Onlineumsatz einer der weltweit größten Player. Die Veränderung machte auch vor der Kommunikationsabteilung nicht halt. „Der Veränderungsdruck wird dabei aber von Menschen erzeugt, nicht von Maschinen und Algorithmen“, ist Thomas Voigt, Direktor Kommunikation und Politik bei der Otto Group, überzeugt. Die digitale Transformation ermöglicht Unternehmen auf der einen Seite, über Social-Media-Kanäle und mit Corporate-Publishing-Produkten so viele

> „Es geht um die Demokratisierung von Kommunikation.“
>
> Thomas Voigt, Direktor Kommunikation und Politik, Otto Group

Menschen zu erreichen wie nie zuvor. Aber sie sind bei weitem nicht der einzige Sender in der Kakophonie der modernen Kommunikation. „Im Handel erleben wir durch den Druck der Kunden eine dramatische Zunahme an Transparenz im Markt“, macht Voigt die Kehrseite der Medaille deutlich. Unternehmen müssen sich daher das Vertrauen unterschiedlicher Stakeholdergruppen erarbeiten und stehen zusätzlich unter dem Druck, sich öffentlich zu positionieren. „Früher reichte es, als Unternehmen Umsatz- und Mitarbeiterzahlen zu nennen. Kommunikatoren stehen heute vor der Herausforderung, zu beantworten, warum ein Unternehmen existiert und welches Geschäftsmodell dahintersteckt“, sagt der Otto-Group-Kommunikationschef.

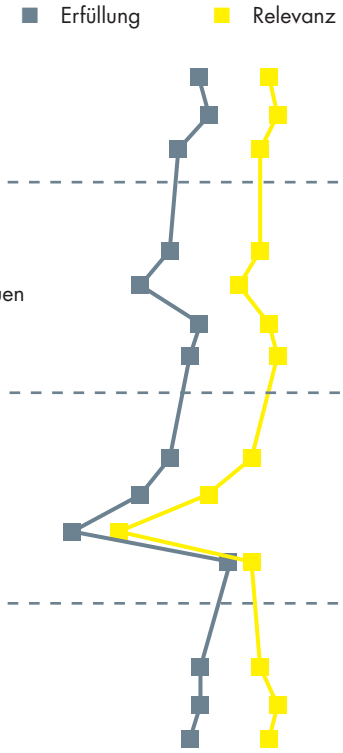
Thomas Voigt nennt die neue Art des Führens bei der **Otto Group** einen „lustvollen Kontrollverlust“.

MEHR INFLUENCER

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, sind Entscheider aus Wirtschaft, Politik, Medien und Verbänden für Thomas Voigt zwar immer noch relevante Ansprechpartner. Die Medienmarken als klassische Gatekeeper verlieren allerdings immer mehr an Bedeutung, weil ein breites Feld an kommunikativen Playern hinzugekommen ist. Dazu zählen Entwickler und Online-Marketing-Experten ebenso wie Entscheider in erfolgreichen Digitalunternehmen – eine digitale Avantgarde. „Diese Influencer sind selbstverständlich digital >

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Strategische Themenentwicklung, Storytelling und Managementberatung sind die wichtigsten Kompetenzfelder für den digitalen Wandel



Strategie- und Steuerungskompetenz
Social-Media-Strategien entwickeln
Themen für digitale Kommunikation aus der Unternehmensstrategie ableiten
Social-Media-Kommunikation auf Basis von Monitoring und Analyse steuern

Social Media, Communities & Co.
Community-Management betreiben
Mechanismen der Influencer Relations verstehen und Netzwerk zu Bloggern und YouTubern aufbauen
Contentmarketing beherrschen und ausführen
Digitales Storytelling beherrschen und ausführen

Technologisches Know-how
Suchmaschinenoptimierung (SEO) beherrschen
Suchmaschinenwerbung (SEA) beherrschen
Programmiersprache beherrschen
Content-Management-Systeme operativ bedienen

Führen, Coachen und Schnittstellenmanagement
Mitarbeiter und Kollegen zu digitalen Themen und Trends orientieren
Das Topmanagement zur Relevanz der Digitalisierung für das eigene Unternehmen beraten
Know-how abteilungsübergreifend weitergeben und einfordern

	1	2	3	4
	–	–	+	++

Bewertung der Kompetenzen mit Blick auf ihre Relevanz (Wie wichtig sind sie?) und mit Blick darauf, inwieweit die jeweilige Kompetenz selbst erfüllt ist (Wie gut bin ich bereits?).

n = 128 Teilnehmer aus der Kommunikationsbranche

Quellen: Lautenbach Sass und PRCC Personalberatung

© Voith

Lars Rosumek hat bei **Voith** im vergangenen Jahr die marktbezogene Kommunikation in die Unternehmenskommunikation integriert.

besser oder ausschließlich zu erreichen“, sagt Voigt. Bei der Otto Group sind für diese Aufgabe nicht mehr allein die Unternehmensleitung und die Kommunikationsabteilung verantwortlich, sondern alle Mitarbeiter. „Wir haben längst die Trutzburg aufgelöst, aus der heraus ein kleiner Personenkreis ein klar abgesprochenes Wording nach außen gibt“, sagt Voigt und macht deutlich, dass die „Demokratisierung der Kommunikation“ dazu führt, Mitarbeiter der Otto Group zu aktiven Botschaftern ihrer jeweiligen Marken zu machen. Das wiederum fordert eine neue Art des Führens. Von einem „lustvollen Kontrollverlust“ spricht Voigt daher, wenn One-Voice-Policies und Vorgaben wegfallen: „Im Kern ist es die Aufgabe, vom internen Gatekeeper zum Enabler zu werden.“

WEITBLICK UND MACHBARKEIT

Lustvoller Kontrollverlust bedeutet aber nicht, dass Kommunikationsmanager ohnmächtige Zuschauer des Geschehens sind. Managementkompetenzen sind im Gegenteil weiterhin elementar: „Grundvoraussetzung ist und bleibt eine solide Planung und ergebnisorientierte Zielsetzung“, sagt Kommunikationsberater und Interimsmanager Wolfgang Griepentrog und bemängelt die fehlende systematische Planung in der Praxis: „Viele Projekte werden einfach nur fortgeschrieben, dabei fordert die Rolle des Kommunikationsmanagers Weitblick, um Chancen und Risiken abwägen zu können.“ Allerdings sollte dabei die Umsetzbarkeit nicht aus den Augen verloren werden. Immer mehr Projektarbeit bei einer Vielzahl an Themen und Aufgaben an verschiedenen

ID 004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Schnittstellen des Unternehmens prägen die Arbeit der Kommunikationsabteilungen. „Bei aller Bedeutung von Strategie sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Kommunikation etwas sehr Operatives und Handwerkliches ist“, sagt Thomas Lüdeke.

Um dieses Spannungsfeld zwischen Planung und Umsetzung abzubilden, hat Lars Rosumek bei der Umstrukturierung der Kommunikationsabteilung von Voith sein Team in Spezialisten und strategische Projektmanager aufgeteilt. Seit 2015 ist beim Maschinenhersteller die marktbezogene Kommunikation in die Unternehmenskommunikation unter der Leitung von Rosumek integriert. 50 Mitarbeiter sitzen nun in der Zentrale in Heidenheim gemeinsam in einem Großraumbüro. Die andere Hälfte der Abteilung ist in regionalen „Centern for Competence“ gebündelt. „Wir sind in der neuen Aufstellung wesentlich schneller und konnten durch Skaleneffekte enormes Kostenpotential heben“, zieht Rosumek nach einem Jahr eine positive Bilanz. Hinzugekommen sind allerdings auch neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Interne Auftraggeber-Kunde-Beziehungen müssen erlernt werden, und die neue Teamstruktur fordert eine andere Art der Abstimmung in der Projektorganisation.

AGILITÄT NICHT OHNE KULTUR

Um der Komplexität besser zu begegnen, experimentieren Rosumek und sein Team bei einzelnen Projekten mit agilen Arbeitsformen. In Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung ist so in einem großen Infrastrukturprojekt ein „Communication Cockpit“ entstanden, auf das alle Kommunikationsmitarbeiter weltweit Zugriff haben. „Dabei haben wir nicht mit Meilensteinen aus dem klassischen Projektmanagement, sondern mit Sprints gearbeitet“, erklärt der Kommunikationsleiter das Vorgehen, das an „Scrum“, die agile Methode zur Softwareentwicklung, angelehnt war. Neben Scrum ist auch Design Thinking ein Ansatz, der in immer mehr Unternehmen und Kommunikationsabteilungen zum Einsatz kommt. Noch gibt es für die agilen Arbeitsformen bei Voith keine festgeschriebenen Abläufe. Für die Design-Thinking-Methode soll demnächst ein einheitliches System aufgebaut werden. „Noch wichtiger sind die Workshops mit unseren Führungskräften, in denen wir uns damit beschäftigen, wie sich die Unternehmenskultur wandeln muss, um agil zu arbeiten“, sagt Lars Rosumek. Agilität hat doch mehr mit Kultur als mit Methode zu tun.

redaktion@kommunikationsmanager.com

Design Thinking ist ein Ansatz, der zum **Lösen von Problemen** und zur Entwicklung neuer Ideen aus **Anwendersicht (Nutzersicht)** führen soll. Er baut dabei auf den drei gleichwertigen **Grundprinzipien Team, Raum und Prozess** auf.

Scrum ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere **zur agilen Softwareentwicklung.** Inzwischen wird Scrum in vielen anderen Domänen eingesetzt.

IMPRESSUM

VERLAG & HERAUSGEBER
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH
Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24
61169 Friedberg (Hessen)
E-Mail: verlag@frankfurt-bm.com

GESCHÄFTSFÜHRER
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig

REDAKTION
Dr. Tobias Anslinger (V.i.S.d.P.), Kai Praum
Telefon: (069) 75 91-12 52
Telefax: (069) 75 91-18 43
E-Mail: redaktion@kommunikationsmanager.com

VERANTWORTLICH FÜR ANZEIGEN UND POSITIONIERUNGSMÖGLICHKEITEN
Iris Behrens, Mitglied der Geschäftsleitung
Telefon: (069) 75 91-32 58
Telefax: (069) 75 91-18 43
E-Mail: iris.behrens@frankfurt-bm.com

JAHRESABONNEMENT 60 Euro

ISSN 2366-7613

ERSCHEINUNGSWEISE
4 Ausgaben jährlich

DRUCK UND VERARBEITUNG
Boschen Offsetdruck GmbH,
Alpenroder Straße 14,
65936 Frankfurt am Main,
www.boschendruck.de

KONZEPT & GESTALTUNG
Giulia Brandts,
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

TITELBILD
Stefan Höning

© ALLE RECHTE VORBEHALTEN.
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH, 2016.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt.

Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie bei der FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH unter verlag@frankfurt-bm.com oder Telefon: (069) 75 91-12 42 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie dort.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „KomMa“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

D-1004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Changekommunikation

NEUE ENERGIEFELDER ENTDECKEN

Wie bereiten die großen Energieversorger ihre Mitarbeiter auf die sich verändernden Geschäftsmodelle und Marktbedingungen vor? KomMa hat nachgefragt. Text: Tobias Anslinger

Das passiert bei den Energieversorgern

© Vattenfall

Vattenfall: Im Jahr 2009 waren es 22.000 Mitarbeiter, nach dem Verkauf der Braunkohlesparte im Herbst werden es noch etwa 7.000 sein. Alleine mit diesem Verkauf wird das Unternehmen nochmals rund 7.500 Vollzeitstellen reduziert haben. **Stefan Müller** ist sich der Tragweite dieser Veränderungen für die Mitarbeiter – und damit seiner Rolle als Kommunikator – bewusst. „Wir haben die Trennung zwischen interner und externer Kommunikation längst aufgegeben“, sagt er. Seit dem Umbau des Unternehmens 2009 beschäftigt sich auch die Kommunikationsabteilung mit den Veränderungen der Energiewelten. Auf Roadshows und in elektronischen Medien und Netzwerken warb das Management für die Veränderungen, wo nötig auch landesspezifisch und in ausgewählten Geschäftseinheiten. „Der Dialog seitens der Mitarbeiter war teilweise sehr kritisch“, sagt er, die Sorgen und Ängste überall in etwa die gleichen. „Weil wir verstanden haben, dass Kommunikation wesentlicher Bestandteil der Veränderungen ist und wir früh begonnen haben, bekommen wir das jetzt einigermaßen geräuschlos hin“, so sein Zwischenfazit.

Eon: „Unsere Mitarbeiter beobachten sehr genau, was mit dem Unternehmen passiert. Das müssen wir in der Kommunikation berücksichtigen und glaubwürdig bleiben“, sagt Konzernpressesprecher **Carsten Thomsen-Bendixen.** Da mutet es schon als kleiner Coup an, dass bis zur Verkündung der neuen Konzernstrategie im Dezember 2014 nur wenige Kollegen in dieselbe eingeweiht waren und das Gros der Belegschaft davon genauso überrascht war wie alle anderen Stakeholder. Erst am Tag darauf gab es weltweit die obligatorischen Townhall-Meetings mit Führungskräften nebst digitalen Informationen in Videos, Chats und Intranet. Intern sei die „Herausforderung Changekommunikation“ fast zwei Jahre nach Verkündung der neuen Konzernstrategie gar nicht mehr so groß, wie es viele Externe vermuten. Die Mitarbeiter erleben täglich, dass der Konzern in zwei verschiedenen Energiewelten Geschäfte macht. Wer dazu immer noch Fragen hat, kann diese direkt an den Vorstand richten: „Eigene ‚Boardchats‘ finden anlassbezogen alle paar Wochen statt und sind thematisch nicht beschränkt“, sagt der Konzernpressesprecher.

© Eon

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über https://www.united-kiosk.de

© EnBW

EnBW: „Nicht klagen und jammern, sondern den Mitarbeitern aufzeigen, was die politischen Entscheidungen für uns bedeuten und vor allem, was zu tun ist“, fasst **Jens Schreiber** die kommunikative Marschroute zusammen. Seit der Neuausrichtung 2012 setzt der Konzern auf das Thema „Kraft von innen“. Nicht nur Kommunikation der Veränderung, sondern selbst verändernd. Dezentrale Townhall-Meetings finden von verschiedenen, auch von kleinen Standorten aus mit Liveschaltung zu allen anderen statt. Mitarbeiter sprechen über die von ihnen selbst erlebte Veränderung auf der Bühne – und nicht nur das Management. Fragen kann jeder stellen. „Die Bühne ist buchstäblich immer kleiner und weniger frontal geworden“, sagt Schreiber. Offene Moderationen führen dazu, dass sich Mitarbeiter mit ihren Fragen aus der Deckung wagen. Neue elektronische Dialogformate wie ein Teamblog ermöglichen die interne Vernetzung über Hierarchiegrenzen hinweg. Die interne Kommunikation ist nicht mehr der Verwalter von Medien und Kanälen, sondern setzt Impule und schafft Formate und Botschaften für die Führungskräfte. „Sie sind der Anker in der Kommunikation bei Veränderungen“, sagt Schreiber.

Anmerkung der Redaktion: RWE-Kommunikationschef Sebastian Ackermann und Constantin Birnstiel, Leiter Kommunikation der Eon-Abspaltung Uniper, wollten uns keine Antworten auf unsere Fragen geben. Als Begründung nannten beide den jeweils aktuellen Börsengang.

So schätzen Berater die Situation ein

BIS VOR WENIGEN Jahren war der Job bei einem Energieunternehmen einer, in dem man „alt wurde“. Die Sicherheit ist heute vorbei, entsprechend unterschiedlich sind die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Drastische Veränderungen wie die Energiewende berühren die Mitarbeiter auf betrieblicher und privater Ebene. Viele von ihnen stellen sich die „Sinnfrage“ – und die Unternehmen können ihnen oftmals keine Antworten geben. Auch die internen Kommunikatoren sind vielfach überfordert. „Früher war interne Kommunikation an vielen Stellen Betriebsjournalismus, heute ist viel psychologisches Geschick gefragt“, sagt Andrea Montua, Geschäftsführerin von Montua & Partner, einer Agentur für interne Kommunikation. Die Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungen scheitert der Expertin zufolge meist nicht am Wollen, sondern an mangelnder Information bzw. mangelnder Kenntlichmachung des Zwecks der eigenen Arbeit. „Nur klarzustellen, ‚wir wollen transparent sein und informieren‘, ist zu wenig“, sagt Montua. Für mehr sieht sie die Kommunikationsabteilungen aber intern oft in einer zu schwachen Position: „Leider stoßen die Kommunikatoren beim Vorstand mit ihren Vorschlägen in vielen Fällen nicht auf offene Ohren und verlieren so wichtige Zeit im Informationsprozess.“

BETROFFENHEIT HAT BEI Veränderungsprozessen unterschiedliche Ausprägungen, das unterschätzen Unternehmen oft: Übersiedlungen, neue Prozesse, Veränderungen der Hierarchie. Interne Kommunikatoren sollten sich deshalb anstrengen, die persönlichen Umstände der Mitarbeiter genau zu ergründen, um deren Erwartungshaltung besser zu verstehen. „Die Kommunikationsabteilungen konzentrieren sich gerne auf die großen Fallgruppen, bieten aber kleineren Gruppen mit Partikularinteressen oft zu wenig Dialogmöglichkeiten“, sagt Dominik Deubner, Inhaber der auf Livekommunikation spezialisierten Agentur Domset. Ein konstruktiver Dialog lässt sich mittels gezielter Mitarbeiterveranstaltungen fördern. Eine ganztägige Veranstaltung, bestehend aus Infoteil und Erlebnisteil, kann einerseits möglichst viele Themen inhaltlich behandeln. Andererseits können spielerische Formate festgefahrene Diskussionen auflockern und die Mitarbeiter auf Gemeinsames „einschwören“. In manchen Unternehmen ist die Skepsis gegenüber Mitarbeiterveranstaltungen im Rahmen von Changeprozessen allerdings noch groß: „Viele haben Angst, weil Live-Situationen nur bedingt kontrollierbar sind“, sagt Deubner. Im Zweifel ist Partizipation dann lieber gleich gar nicht erwünscht.

Diese PDF-Datei wurde am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

FÜR KLUGE KÖPFE – MIT WENIG ZEIT.

Die F.A.Z. Woche kommt bestens an: Rund 80 Prozent der Leser lieben das Konzept des neuen Magazins.*

*Quelle: Leserbefragung Juni 2016; zufrieden/sehr zufrieden: 78,4 Prozent

F.A.Z. WOCHE

LESEN, ENTDECKEN, BUCHEN: WWW.WOCHE.MEDIA

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Auch als E-Paper

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

© ÖBB/Christian Müller

Flüchtlinge und Reisende am Wiener Westbahnhof im September 2015.

CASE STUDY Digitale Krisenkommunikation

MENSCHLICHKEIT ERFAHRBAR MACHEN

Die Österreichischen Bundesbahnen wurden in der Flüchtlingssituation 2015 zur Drehscheibe. Mittels digitaler Kommunikation in Newsroomstrukturen haben sie weit mehr als nur moderne PR und Social Media betrieben. Text: Josef Barth

ANFANG SEPTEMBER 2015: Tausende Flüchtlinge kamen mit Zügen aus Budapest am Wiener Westbahnhof an, Abertausende marschierten aus Ungarn an die kleinen österreichischen Grenzhaltestellen. Tagelang hatten sie auf dem Budapester Bahnhof auf die Ausreise gewartet, nach monatelanger Reise waren sie hier festgesessen. Nun konnten sie endlich weiter. Damit rückten die Bahnhöfe in den Mittelpunkt des Geschehens. Freiwillige Helfer strömten auf die Bahnsteige, Autofahrer sammelten Schutzsuchende auf und brachten sie zu den ohnehin schon überfüllten Bahnhöfen. Jede Nacht brauchte es Notquartiere für Hunderte Menschen.

Im Zentrum des Spannungsfelds aus politischen Interessen, medialem Scheinwerferlicht und vor allem den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden sowie den sich stündlich aufs Neue überstürzenden Ereignissen dieser einzigartigen Krise: die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB). Die ÖBB versorgten in diesen Wochen weit über 100.000 Menschen: sie waren Transportunternehmen, Logistikmanager, Notschlafstelle und Koordinationsdrehscheibe. Innerhalb von Stunden musste das Unternehmen täglich Tausen-

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

den Menschen weiterhelfen. Und das über Wochen hinweg.

INTERPRETATIONSHOHEIT

In dieser unerwarteten Ausnahmesituation musste das Unternehmen die Interpretationshoheit über die Situation behalten, Gerüchten und Falschmeldungen vorbeugen, Kundenzufriedenheit aufrechterhalten und die positive Reputation der Marke wahren – und das in Echtzeit, auf unterschiedlichen Kanälen, für die unterschiedlichen Zielgruppen, mit unterschiedlichen Zielen. Dabei waren die verschiedenen Anspruchsgruppen mit verschiedenen Interessenlagen alle gleichzeitig involviert – und mussten ebenso gleichzeitig wie gleichwertig involviert werden. Für die Kommunikation stellten sich dabei gleich mehrere Herausforderungen (siehe Kasten rechts).

Die Grundstrategie zur Bewältigung dieser Herausforderungen lässt sich in der bewährten Dreierformel abstecken: informieren, involvieren, mobilisieren. Denn mobilisieren lässt sich nur, wer involviert war; und involvieren lässt sich nur, wer informiert ist. Die Information zum richtigen Zeitpunkt auf dem richtigen Kanal und – in Anbetracht der emotionalisierten Situation nicht weniger wichtig: in den richtigen Worten – ist der Schlüssel für den strategischen Erfolg.

Die Umsetzung selbst lässt sich in zwei Phasen gliedern: die digitale Echtzeitkommunikation mit den Stakeholdern und die integrierte Sofortinformationskampagne für Kundinnen und Kunden.

PHASE 1: ECHTZEITKOMMUNIKATION

Um die Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens an die Ausnahmesituation anzupassen, wurden die Krisenkommunikationsprozesse für diesen Sonderfall umgehend modifiziert. Dazu wurde zunächst ein digitaler Newsroom installiert. Informationen aus dem Krisenstab und dem Monitoring liefen in einer einheitlichen Struktur zusammen. Gleichzeitig wurde dort die Entscheidung über die Produktion der nötigen Owned-Media-Inhalte getroffen: So wurden eigene Fotografen engagiert, um auch die visuelle Kommunikation nicht Pro- oder Contra-Gruppen zu überlassen, sondern sie selbst objektivieren zu können. Interne Redakteure wurden ausgeschickt, um das Gespräch mit engagierten Mitarbeitern sowie Flüchtlingen und Helfern zu suchen. Das trug dazu bei, Stimmungen und Notwendigkeiten besser einzuschät- >

MENSCHEN DURCH KOMMUNIKATION ORGANISIEREN

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE ÖBB-KRISENKOMMUNIKATION

Den Flüchtlingsstrom bestmöglich in Bahnen lenken: um Überbelastungen an einzelnen Knotenpunkten zu vermeiden, vorhandene Transportkapazitäten bestmöglich nutzen.

Die NGOs integrieren, um ihnen optimale Hilfe vor Ort zu ermöglichen, ohne den Bahnbetrieb zu beeinträchtigen.

Die Hunderte Helferinnen und Helfer organisieren, die Essen und Decken brachten. Sie durften die Bahnsteige aber nicht überlasten, da sonst der Bahnverkehr zum Stillstand hätte kommen können.

Die Journalistinnen und Journalisten unterstützen: Durch gute One-to-many-Informationen konnten manche One-to-one Anfragen vermieden und damit Kommunikationsressourcen bei Pressesprechern freigemacht werden.

Die Influencer interessieren und emotional involvieren: Es bedurfte transparenter Informationen, um Dialog zu ermöglichen, Rückfragen zu klären und um das Weitertragen von wichtigen Informationen zu ermöglichen („Please retweet!“).

Die Mitarbeiter motivieren: Sie leisteten Einsatz oft über Dienstschichten hinaus. Die Unternehmensführung sollte Wertschätzung für ihr außergewöhnliches Engagement auch öffentlich zeigen: auf Facebook und dem Corporate Blog, damit es für die Mitarbeiter teilbar wurde und ihre Freunde die Notwendigkeiten der aktuellen Situation erkannten.

Die Bürgerinnen und Bürger informieren: Berichte der Medien fokussierten hauptsächlich auf die Flüchtlingssituation an sich sowie auf politische Implikationen. Die Herausforderungen für die Bahn kamen weniger vor und mussten durch gezielte Direktinformation ausgeglichen werden.

Bei den Kundinnen und Kunden Verständnis schaffen, falls der Bahnbetrieb trotz allen Engagements dennoch etwaige Beeinträchtigungen würde hinnehmen müssen.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) transportieren jährlich **459 Millionen Fahrgäste** (täglich rund 1,3 Millionen Reisende) und **111,1 Millionen Tonnen Güter.** Das Unternehmen mit seinen 40.031 Mitarbeitern gehörte **2015 mit 96,3 Prozent Pünktlichkeit** zu den pünktlichsten Bahnen Europas.

zen und den nötigen Content zur Veranschaulichung der Situation für die eigenen Medien zur Verfügung zu haben.

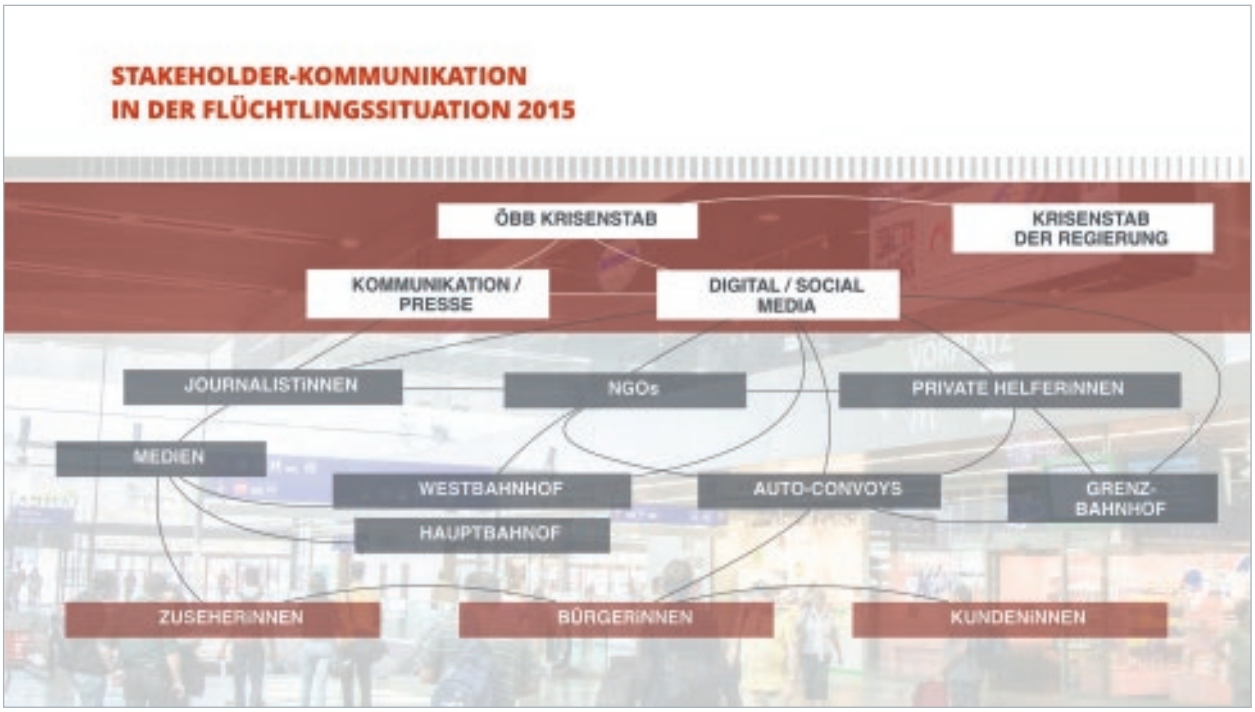
Darüber hinaus wurde eine eigene Infopage als Content-Hub eingerichtet, die in aktuellen Beiträgen die Lage schilderte. Von dort aus wurde eine weitere Infopage vor das Login ins WLAN am Bahnhof geschaltet, um allen ankommenden Flüchtlingen, die sich einloggten, gleich direkte Informationen über den weiteren Ablauf geben zu können.

Strategische Tweets und Facebook-Posts wurden stets mit adaptierbaren Links abgesetzt. Twitter war eines der mächtigsten Tools während der Ausnahmesituation an den Bahnhöfen. Informationen wurden von Menschen per Retweet an Tausende andere verbreitet. User verschickten jedoch alte Infos genauso wie neue. Daher wurden über den ÖBB-Account nur noch Tweets mit „Aktuelle Lage …“ plus Link zur Infopage versendet. Dadurch konnten Beiträge hinter dem Link aktualisiert werden (transparent mit Updates oder Edits). Auf diese Weise wurde immer die aktuellste Info weiterverbreitet, zu Spitzenzeiten regelmäßig auch dann, wenn es keine Neuigkeiten gab, damit man sicher sein konnte, auf dem aktuellsten Stand zu sein.

Lernende FAQs zu sich wiederholenden Fragen gehörten natürlich ebenso zu den Infopages. Sie generierten sich aus dem 24/7-Monitoring und -Listening, um auf die Erwartungshaltung der Stakeholder bestmöglich eingehen zu können. Vor allem ermöglichte es einen Überblick über die unterschiedlichen Schauplätze. Informationen aus dem Monitoring wurden in den Krisenstab zurückgespielt, um dort schnelle Reaktionen zu ermöglichen: zum Beispiel, um den Strom der Menschen besser verfolgen und die nötige Infrastruktur zur richtigen Zeit bereitstellen zu können. Nicht zuletzt wurden auch Autokonvois wie #carsofhope, die Flüchtlinge von ihrem Marsch zu den Bahnhöfen brachten, unter ihrem Hashtag und Twitterhandle adressiert und via Twitter erfolgreich zu jenen Bahnhöfen dirigiert, die noch Aufnahmekapazitäten hatten.

PHASE 2: SOFORT-INFORMATIONSKAMPAGNE

Abertausende Menschen hatten an jenem ersten Wochenende der Flüchtlingssituation die Bahnhöfe passiert und waren mit Sonderzügen weitergereist. Die Nachrichten transportierten die Bilder vom erfolgreichen Management der Situation an jenem Sonntagabend direkt zu den



© ÖBB

Ein Dokument aus dem Kommunikationskonzept der ÖBB: Das „Struktogramm“ während der Ausnahmesituation.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.uniquedocs.de

© Screenshot Twitter

Im öffentlichen Raum fand das Handeln der Beteiligten sehr viel positive Resonanz.

Österreichern nach Hause. Der damalige Chef der ÖBB, Generaldirektor Christian Kern, lieferte sie in einem Live-Einstieg der wichtigsten Nachrichtensendung des Landes sogar direkt in den Wohnzimmern der Österreicher ab.

Gleichzeitig war klar, dass viele Menschen das Thema als Medienereignis abhaken und es kaum mit ihrem täglichen Leben in Verbindung bringen würden. Gerade das aber würde am nächsten Morgen passieren, wenn – wie jeden Werktag – über eine Million Pendler morgens den Zug zur Arbeit besteigen und dort auf bereits vollbesetzte Waggons treffen würde. Auf diese Situation mussten die Bahnreisenden also umgehend vorbereitet werden.

Darum wurde eine komplett integrierte Sofortinformationskampagne konzipiert, um Verständnis bei den Kundinnen und Kunden für die etwaigen Einschränkungen zu schaffen, die durch die besondere Situation entstehen könnten. Die Kampagne wurde innerhalb von 24 Stunden entworfen, umgesetzt und ausgespielt: „Menschlichkeit fährt Bahn – Der Kunde im Vordergrund. Der Mensch im Mittelpunkt. Jeder Mensch." Mit einer klaren Übersicht über die herausfordernde Situation warben diese Botschaften auf einer Infopage und auf visuell gestalteten Sharables um Verständnis. Vor allem aber offline, direkt vor Ort: mit Plakaten an den wichtigsten Bahnhöfen und über 100.000 Flyern in den Pendlerzügen sowie Digital-Signage-Anzeigen auf den großen Videowalls und Printanzeigen in den klassischen Medien.

Der Content dazu kam direkt aus dem digitalen Newsroom: Die Folder wurden mit aktuellen Bildern der Fotografen am Bahnhof illustriert, die darin zitierten Stimmen der Österreicher über das gute Management einer schwierigen Aufgabe stammten aus Facebook-Postings und aktuellen Tweets.

DAS ERGEBNIS: EINE WELLE DER SYMPATHIE

Das Echo war überwältigend. Die beiden Kampagnenphasen entfalteten messbare Wirkung. Alle Ziele wurden erreicht, sogar weit übertroffen: Tausende Zugriffe durch Stakeholder und Influencer, die Verbreitung valider Informationen durch Multiplikatoren bei gleichzeitiger Korrektur von Gerüchten, tausende Shares von wichtigen Messages via Social Media und eine Welle von positivem Feedback in klassischen Medien ebenso wie genereller Public Opinion, online wie offline.

Ein Jahr später ist auch im Rückblick klar: Das Handeln aller Beteiligten während der Septembertage 2015 gilt als Vorzeigebeispiel professionellen Krisenmanagements in staatlichem Kontext. Wenn der damalige Bahnchef Christian Kern acht Monate später zum österreichischen Bundeskanzler berufen wird, darf man wohl mit Recht sagen: Da hat die Krisenkommunikation ganz gut geklappt.

Josef Barth ist Geschäftsführer der Strategie- und Kommunikationsagentur Pick & Barth Digital Strategies in Wien.

Der Autor konzipierte die **digitale Krisenkommunikation** für die Österreichischen Bundesbahnen während der Flüchtlingssituation 2015 und die **Kampagne „Menschlichkeit fährt Bahn".** Das Projekt wurde mit dem **Deutschen Preis für Onlinekommunikation 2016** ausgezeichnet.

51004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Nachhaltigkeitskommunikation

TUE GUTES UND REDE RICHTIG DARÜBER

Welche Kommunikation erwarten Bürger, damit sie unternehmerische Aktivitäten als Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung wahrnehmen? Eine Studie klärt auf.

Text: Nadine Boch, Clara Lamm und Ulrike Röttger

EIN QUADRATMETER GERETTETER

Regenwald pro verkauftem Kasten Bier, plakative Fairtrade-Siegel für faire Arbeitsbedingungen – Konzerne der verschiedensten Branchen werben mit sozialen Versprechen aller Art. In der Praxis existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, unternehmerisches Engagement jenseits von rein finanziellen Zielen zu zeigen, die unter dem Begriff Corporate (Social) Responsibility bzw. C(S)R zusammengefasst werden.

Konsumenten erwarten im Alltag die moralische Verantwortbarkeit unternehmerischen Handelns, wie einige Studien belegen. Somit stehen Unternehmen unter dem steigenden Druck, neben erfolgreichem Wirtschaften auch soziale Verantwortung zu übernehmen und CR in ihre Unternehmenskultur zu integrieren. Dennoch sehen sich die mittlerweile weltweit omnipräsenten CR-Versprechen einem gewissen Misstrauen gegenüber; es handle sich dabei nur um neue Verkaufsargumente, monieren Kritiker. Oder wie es ein Teilnehmer der zugrundeliegenden Studie beschreibt: „Das ist doch alles nur Marketing“. Die Frage ist daher: Was erwarten die Bürger konkret von CR-Maßnahmen, damit sie sie tatsächlich als Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen ernstnehmen?

GLAUBWÜRDIGKEIT ZÄHLT

Für Unternehmen ist die gesellschaftliche Wahrnehmung und Beurteilung ihres CR-Engagements entscheidend. Wird dieses unternehmerische Handeln als überzeugte Orientierung an ethischen Grundsätzen angesehen oder als profitorientiertes Unternehmertum abgetan, das sich nur aufgrund des wachsenden äußeren Drucks notgedrungen neuer Instrumente bedient? Nur eine glaubwürdig kommunizierte Botschaft über gesellschaftliches Engagement zahlt sich für Unternehmen beispielsweise durch ein verbessertes Image oder eine stärkere Kundenbindung aus. Es wird somit schnell deutlich, dass Glaubwürdigkeit eine der zentralen Bezugsgrößen von CR-Kommunikation darstellt, damit CR-Kommunikationsaktivitäten von Bürgern nicht als profitorientiertes Marketing missverstanden werden.

Welche Art unternehmerischer Verantwortungsübernahme ist Bürgern wichtig? Wie sollten Maßnahmen im Bereich CR kommuniziert werden, und wie glaubwürdig sind CR-Aktivitäten und ihre Botschaften, insbesondere im Hinblick auf die dahinter vermutete Motivation des Unternehmens? Diese Fragen beantwortet die Studie „Corporate Responsibility und ihre Kommunikation“, die im Rahmen

161004082729VV-01 Kommunikation Ausgabe 03.2016 www.united-ki

eines Forschungsprojekts am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster entstanden ist.

STUDIENDESIGN

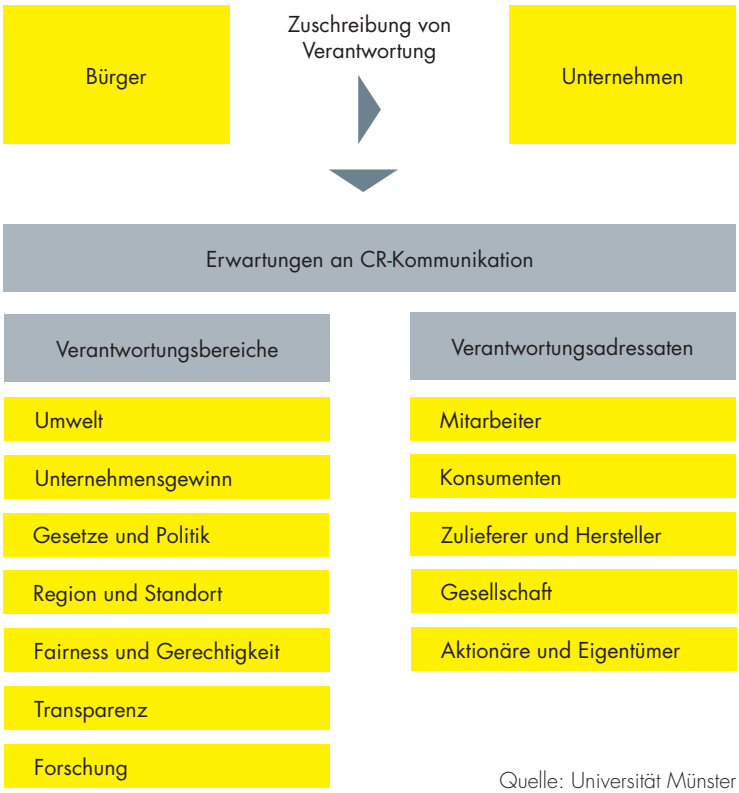
Die Studie basiert auf einem zweistufigen Forschungsdesign: In einer explorativen Vorstudie wurde zunächst in Form qualitativer Gruppendiskussionen (32 Teilnehmer) das Thema CR aus Bürgersicht im Branchenvergleich untersucht. Darauf aufbauend wurde ein quantitatives Onlineexperiment (424 Befragungen) konzipiert, das den Einfluss und die Überzeugungskraft verschiedener Argumentationsstile auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit von CR-Maßnahmen untersucht. Konkret wurde vergleichend die Wirkung eines emotionalen sowie eines faktenorientierten Argumentationsstils analysiert. Zusätzlich wurde der Einfluss der Glaubwürdigkeit des Unternehmens auf die Bewertung der Glaubwürdigkeit von Botschaften berücksichtigt. Die Studie wurde unter Bürgern der Bundesrepublik Deutschland ab 16 Jahren im Zeitraum von Juni bis Dezember 2015 durchgeführt.

AUF FAIRNESS ACHTEN

Die Gruppendiskussionen haben gezeigt, dass Bürger sehr hohe Erwartungen an unternehmerische Verantwortungsübernahme haben. Diese Verantwortung sollen Unternehmen vor allem entlang ihrer Wertschöpfungskette und gegenüber ihren Mitarbeitern übernehmen. Ebenfalls relevante Verantwortungsadressaten sind die Konsumenten, die sich auf die Qualität und Sicherheit der Produkte eines Unternehmens verlassen können müssen. Doch Konsumenten werden ebenso wie die Gesellschaft selbst in der Pflicht gesehen, durch ihre Kaufhandlungen bzw. durch Festlegung allgemeingültiger Normen und Werte Einfluss auf unternehmerisches Handeln zu nehmen. Die hohen Erwartungen an unternehmerische Verantwortungsübernahme bedeuten für Unternehmen, dass sie sich der ihnen zugewiesenen Machtposition bewusst sein und insbesondere die übergeordneten Kriterien der Fairness und Transparenz beachten sollten.

In der quantitativen Onlinebefragung wurden vier die Glaubwürdigkeit beeinflussende Faktoren herausgestellt. Der relevanteste Faktor war dabei die Argumentationsform: Die Probanden hielten die faktenorientierte CR-Botschaft für deutlich glaubwürdiger als die affektive Botschaft. Bezüglich des Vertrauens wirkt sich eine hohe Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens positiv auf die Glaubwürdigkeit der CR-Botschaft aus. Zudem bewerteten die Befragten eine CR-Botschaft bei einer sozialorientierten Motivation des Unternehmens als glaubwürdiger als >

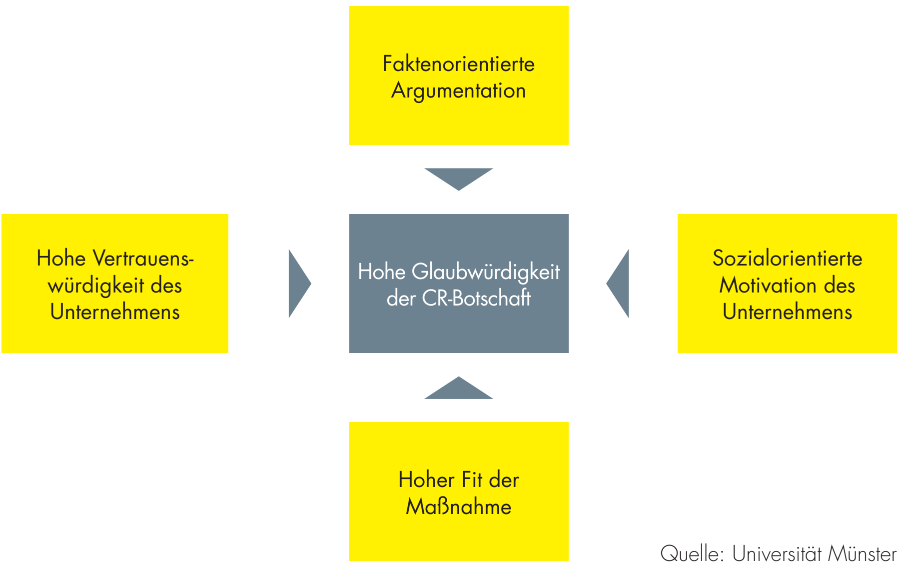
Corporate Responsibility: Verantwortungsurteile aus Bürgersicht



Quelle: Universität Münster

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Zentrale Faktoren für die Glaubwürdigkeit von CR-Botschaften



Quelle: Universität Münster

Soziales Engagement, Involvement in Bezug auf das Unternehmen, die allgemeine Vertrauensneigung oder das Wissen über das Unternehmen spielen bei der **Glaubwürdigkeit einer CR-Botschaft** keine Rolle.

bei einer profitorientierten. Ein ebenso wichtiger Faktor zur Vorhersage der Glaubwürdigkeit ist der „Fit" der Maßnahme. Nahmen die Befragten einen hohen Fit der Maßnahme wahr, schätzten sie auch die CR-Botschaft als glaubwürdiger ein. Keine direkte Rolle bezüglich der Glaubwürdigkeit der CR-Botschaft spielen dagegen Persönlichkeitsmerkmale der Befragten wie das soziale Engagement, das Involvement in Bezug auf das Unternehmen, die allgemeine Vertrauensneigung oder das Wissen über das Unternehmen.

BOTSCHAFTEN GESTALTEN

Da die vier wichtigsten Faktoren, die die Glaubwürdigkeit einer CR-Botschaft beeinflussen, auf der Unternehmensseite zu verorten sind, können Unternehmen unabhängig von individuellen Konsumenteneigenschaften effektive CR-Botschaften gestalten. Eine Fokussierung auf Zielgruppen mit bestimmten soziodemographischen Merkmalen ist deutlich weniger wichtig als die konkrete inhaltliche und argumentative Gestaltung der CR-Botschaft. Praktiker sollten in der CR-Kommunikation rationale Argumente und Fakten emotional geframten Sätzen vorziehen, um eine glaubwürdige CR-Botschaft zu produzieren.

Bei der Wahl des CR-Projekts ist es wichtig, eine Aktion zu finden, die in engem Zusammenhang zu dem jeweiligen Image, dem Kerngeschäft und der Wertschöpfungskette steht. Lieber kein Potpourri an Maßnahmen präsentieren, sondern die CR-Maßnahmen mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abstimmen, um in der Öffentlichkeit ein einheitliches Bild zu erzeugen. Sowohl CR als auch CR-Kommunikation sollten daher im Unternehmen strategisch eingebunden werden, um durch eine integrierte Unternehmenskommunikation langfristig den hohen Erwartungen der Bürger hinsichtlich der Verantwortungsübernahme gerecht zu werden und glaubwürdig über CR-Engagement zu kommunizieren.

Ulrike Röttger ist Professorin am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Nadine Boch und Clara Lamm sind dort Masterstudenten im Studiengang Strategische Kommunikation.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Die Verzauberung der Welt

Narrative Auswege aus medialen Echo-Räumen

© Deutsche Post DHL

Christof E. Ehrhart ist Leiter Konzernkommunikation & Unternehmensverantwortung von Deutsche Post DHL sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Als aufmerksamer Beobachter der Entwicklungen in Praxis und Theorie internationaler Unternehmenskommunikation vertritt er hier seine persönliche Ansicht fernab des Tagesgeschäfts.

„WIR SIND VIELLEICHT nur zwei bis drei schlechte Wahlentscheidungen vom Ende der liberalen Weltordnung enfernt" – mit diesem Kassandraruf schreckte Anne Applebaum, die renommierte Kolumnistin der Washington Post, im März ihre Leser auf. Sorgen bereiteten ihr das damals noch anstehende Brexit-Referendum, die US-Präsidentschaftswahlen im Herbst und die französische Präsidentschaftswahl im kommenden Jahr. Wenngleich man der Charakterisierung eines demokratischen Wahlergebnisses als gut oder schlecht allemal skeptisch begegnen muss, so sind die politischen Konstellationen, auf die Applebaum sich bezieht, ohne Frage bedenklich. In den jeweiligen Debatten gewinnen populistische Positionen unerwartet breite Zustimmung, und die etablierten Parteien finden keine angemessenen kommunikativen Strategien zur Reaktion. In der Folge werden Wahlergebnisse möglich, die selbst die Meinungsforscher (wie in Großbritannien) überraschen. Besorgniserregend ist dabei vor allem, dass auch Fakten ihre Rolle als probates Mittel zur Beruhigung der Gemüter verloren haben.

Was sich hier als neues Phänomen der öffentlichen Meinungsbildung entfaltet, haben die neuesten Ergebnisse des „Edelman Trust Barometer" im Januar 2016 bereits angedeutet: Zwischen den gut informierten Eliten und den breiten Bevölkerungsschichten entsteht eine wachsende Vertrauenskluft. Gemessen am Vertrauen in Regierung, Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen und Medien – als wesentliche gesellschaftliche Akteure – zeigt sich ein Unterschied von zuvor nie gemessenen 12 Indexpunkten zwischen Informationselite (60) und breiter Bevölkerung (48). Und noch ein weiteres interessantes Ergebnis der Studie: Unter den drei wichtigsten genutzten Medien der Gesamtbevölkerung sind mit Internet-Suche und Social Media gleich zwei Informationsquellen, die sich nicht an klassischen journalistischen, berufsständischen oder gar wissenschaftlichen Qualitätsstandards orientieren.

Mit rationalen Argumenten (allein) ist die Vertrauenskluft nicht zu überwinden. Die Menschen suchen in einer zunehmend komplexen und im Sinne Max Webers „entzauberten" Welt nach Orientierung, Perspektive und Sinn. Im Zusammenhang mit den sich vor allem durch Flüchtlinge dramatisch beschleunigenden Migrationsbewegungen, die ja zu einem der wesentlichen von Populisten missbrauchten Themenfelder gehören, sprach der stellvertretende UN-Generalsekretär Jan Eliasson kürzlich auf dem World Humanitarian Summit der Vereinten Nationen von der Notwendigkeit eines „new narrative", das die Chancen der Einwanderung wieder stärker in den Vordergrund rückt.

In der Vergangenheit war Populismus vor allem Folge von begrenztem Informationszugang. Heute ist er nicht zuletzt Folge des Mangels an relevanten und überzeugenden Narrativen – also sinnstiftenden Erzählungen –, die unangenehme Wahrheiten und potentielle Gefahren nicht aussparen, aber zugleich eine Perspektive aufzeigen, um die verfügbaren Fakten einzuordnen.

Wer breite Zielgruppen erreichen will, muss Narrative anbieten. Bei der jüngsten Untersuchung des Reputation Institute zu den Prioritäten bei der Verbesserung der Firmenreputation landete „Ein Märkte und Anspruchsgruppen überspannendes Narrativ vom Unternehmen vermitteln" auf der Spitzenposition. Im Umgang mit solchen Narrativen – ihrer Entwicklung durch effektives Kommunikationsmanagement, aber auch ihrer kritischen Begleitung durch Qualitätsjournalismus, der nicht nur Meinungstrends dokumentiert, sondern klärende Debatten zwischen Narrativen führt und anführt – liegt der Ausweg aus einer von Vorurteilen und Vereinfachungen verzerrten öffentlichen Debatte. Denn über dem Notausgang aus den medialen Echo-Räumen prangt der Schriftzug: die Verzauberung der Welt.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Not amused: Seine folgenschweren Äußerungen aus dem Jahr 2002 haben Ex-Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer bis ins Jahr 2016 begleitet.

© Sven Hoppe/dpa/picture alliance

Rechtsrisiken

NACH DERZEITIGEN ÜBERLEGUNGEN

Die Verrechtlichung in der PR schreitet unaufhaltsam voran. Zeit für die Kommunikationsmanager, bei den Botschaften der Kollegen noch genauer hinzusehen und zuzuhören. Text: Martin Wohlrabe

DIE ZEITBOMBE TICKT unter Punkt 99c – gut versteckt und voller Sprengkraft. In einem aktuellen Consultation-Paper der europäischen Wertpapieraufsicht (ESMA) heißt es sinngemäß: Wer sich künftig irreführend in Interviews äußert, dem soll die Behörde fester auf die Finger klopfen dürfen. Noch ist nicht ausgemacht, was aus dem ESMA-Vorschlag wird, aber die Tendenz ist klar: Die Verrechtlichung der Kommunikation schreitet voran.

Los ging es in diesem Jahr mit Ex-Deutsche-Bank-Chef Breuer. Anschließend meldete sich erstmals der Aldi-Clan in einem dramatischen Rechtsstreit mehrfach öffentlich zu Wort – und jetzt die Diskussion um die ESMA. In der Praxis lässt sich beobachten, dass juristischer Sachverstand in der PR eine immer wichtigere Rolle spielt. Jetzt werden Sie denken: Klar, hier schreibt auch ein Jurist. Aber betrachten wir die Situation einmal gemeinsam näher.

AUSSAGEN MIT FOLGEN

In einem Hearing in Paris hat die ESMA folgenden Fall und die Folgen aus ihrer Sicht geschildert: Am Jahresanfang

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kio

gibt der CEO ein Interview. Aussage: Wir planen keine Akquisitionen im laufenden Jahr. Kommt es Monate später doch zu Übernahmegesprächen, müsste er diese künftig umgehend öffentlich machen – das Ende jeder Verhandlung. Die Folge: Die Unternehmenskommunikatoren müssen künftig noch genauer darauf achten, wie Interviewantworten formuliert sind. Im Zweifelsfall werden weitere Einschränkungen im Sinne von „nach derzeitigen Überlegungen" nötig.

Böse erwischt hat es dieses Jahr Ex-Deutsche-Bank-Chef Breuer. Sein ehemaliger Arbeitgeber bekommt 3,2 Millionen Euro für seine Äußerungen über Leo Kirch im Jahr 2002. Wir erinnern uns alle: Breuer hatte in einem Interview die Kreditwürdigkeit von Leo Kirch in Frage gestellt, wenig später war Kirch pleite. Diese unbedachte Aussage kostet Breuer nun etwa ein Drittel seines privaten Vermögens.

LITIGATION-PR

Und worum geht es bei Aldi? Aktuell sorgt die Aldi-Familie für viel Furore. Da ist der Clan über Jahrzehnte so schweigsam wie das hauseigene stille Mineralwasser, und dann gleich zwei große Wortmeldungen innerhalb weniger Wochen. Erst ein Stern-Titel, kurz darauf das große Handelsblatt-Interview. Doch was steckt dahinter? Wir erleben hier prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit in Reinform. Die Aldi-Erben kämpfen um die Macht im Konzern, ausgetragen wird die Auseinandersetzung unter anderem vor dem Verwaltungsgericht. Ein Familienteil geht in die Öffentlichkeit, um so für seine Interessen zu trommeln.

Man sieht also: Es tut sich was in der PR, sobald es rechtliche Auseinandersetzungen betrifft. Auch wenn es hier um die verschiedensten Felder geht, gilt generell: Kommunikation und Recht gehören stärker denn je zusammengedacht. Wer eins ohne das andere betrachtet, wagt ein gefährliches Vabanquespiel. Behördliche Notifikationspflichten, Ad-hoc-Meldungen, aktienkursrelevante Informationen – die Liste ließe sich beliebig fortführen, sie belegt vor allem eins: Kommunikation und Recht sind zwei Seiten einer Medaille.

STOFF FÜR EMOTIONEN

Und diese Entwicklung wird künftig auch verstärkt in die Gerichtssäle einziehen. Derzeit plant Justizminister Maas, die Regeln fürs Court-TV zu lockern. Konkret will er erlauben, künftig die Verkündung von Urteilen an obersten Bundesgerichten live zu übertragen – so wie wir es bislang ausschließlich vom Bundesverfassungsgericht kennen. Damit haben wir zwar noch lange keine US-amerikanischen Verhältnisse, aber die Richtung ist klar: Emotionen ziehen Medien an. Und garantieren nicht gerade juristische Auseinandersetzungen häufig emotionale Stoffe? Wir können uns also alle sicher sein: Kommunikation und Recht werden uns im Zusammenspiel alle noch lange beschäftigen. Das gilt auch für die heute mehr denn je wichtigen sozialen Netzwerke.

IKEAFAIL

Hier legte zuletzt der Möbelgigant Ikea eine veritable Bauchlandung hin. Die Schweden ließen die Betreiberin der eigentlich recht harmlosen Webseite ikea-hackers.net abmahnen. Grund: Schutz der Markenrechte. Die Homepage zeigte Privatleuten, was man so alles aus Ikea-Produkten basteln kann. Die Folge: negative Berichte in der internationalen Presse und ein globaler Shitstorm unter dem Hashtag „Ikeafail". Shitstorms sind das „Empörungsinstrument der Generation Twitter", wie der Passauer Rechtswissenschaftler Dirk Heckmann einmal zu Recht sagte. Auf Facebook schrieb ein User: „Wer ohne Rücksicht auf Verluste seine Markenrechte durchsetzt, hat es nicht verdient, dass ich dort Kunde bin." Der Fall ist zwar etwas anders gelagert als die vorherigen – das Prinzip bleibt allerdings dasselbe.

Unternehmen tun gut daran, Unternehmenskommunikation und Rechtsabteilung so eng wie möglich zu verzahnen. Natürlich treffen hier Welten aufeinander – aber mit dem Vier-Augen-Prinzip und einem guten Miteinander sind doch meist die besten Ergebnisse möglich: Denn nicht immer ist gut, was juristisch möglich, sondern vor allem was wirtschaftlich sinnvoll ist. Und genau hier setzt die Aufgabe von Kommunikatoren an: ganzheitlich die Augen offen zu halten.

Martin Wohlrabe ist gelernter Anwalt und Geschäftsführer von Consilium Rechtskommunikation in Berlin.

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Geschäftsberichte

RECHENSCHAFTSWILLIG

Ein paar nette Worte, Zahlenreihen und spröde Finanzfachbegriffe auf Papier zu drucken ist für einen professionellen Geschäftsbericht längst zu wenig. Was braucht es für eine optimale Nutzung dieses Leitmediums? Text: Tobias Anslinger

Bericht über Bericht: In gedruckter Form wandert das Dokument oft nach wenigen Wochen ins Altpapier.

WIE DAS JAHR auf Euro und Cent genau gelaufen ist, wissen sie erst Ende Dezember. Dennoch sind die Arbeiten für den vierten Geschäftsbericht bei Kion in der zweiten Jahreshälfte bereits voll im Gange. „Im kommenden Bericht werden wir das Thema ‚Wandel' in den Mittelpunkt stellen", gibt Frank Brandmaier, Head of Corporate Media Relations, einen ersten Ein- und Ausblick auf jenen Teil des Berichts, der über die Darstellung der reinen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Wiesbadener Herstellers von Gabelstaplern, Lagertechnikgeräten und Flurförderzeugen hinausgeht.

Der Geschäftsbericht ist in börsennotierten Unternehmen *die* Hauptpublikation. Er ist das Leitmedium zur Darstellung des Geschäfts, der Identität und der Ziele eines Konzerns. Er wird von Wirtschaftsprüfern testiert und genießt damit automatisch eine hohe Glaubwürdigkeit – nach innen wie nach außen. Für Analysten und Investoren ist er ein zentrales Dokument, wird aber längst auch als öffentliche Leistungsbilanz des Unternehmens, kulturbildendes Element, für Recruitingzwecke oder zur Nachhaltigkeitskommunikation verwendet. „Die Frage, für wen der Bericht gemacht wird und was das Unternehmen neben dem, was es preisgeben muss, noch preisgeben will, muss zu allererst geklärt werden", sagt Philipp Mann, Geschäftsführer der Kommunikationsagentur MPM. Im Extremfall hat der Geschäftsbericht somit Informations-, Rechenschafts-, Erklärungs- und Überzeugungsfunktion gleichermaßen. „Vom regulatorischen Übel bis hin zum image-

© FabrikaCr/iStock/Thinkstock

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

bildenden Instrument ist alles möglich“, kann Berichtsexpertin Kristin Köhler vom Center for Corporate Reporting (CCR) in Zürich aus der Praxis berichten. Je mehr Zwecke der Geschäftsbericht erfüllen soll, desto anspruchsvoller wird aber naturgemäß seine Gestaltung.

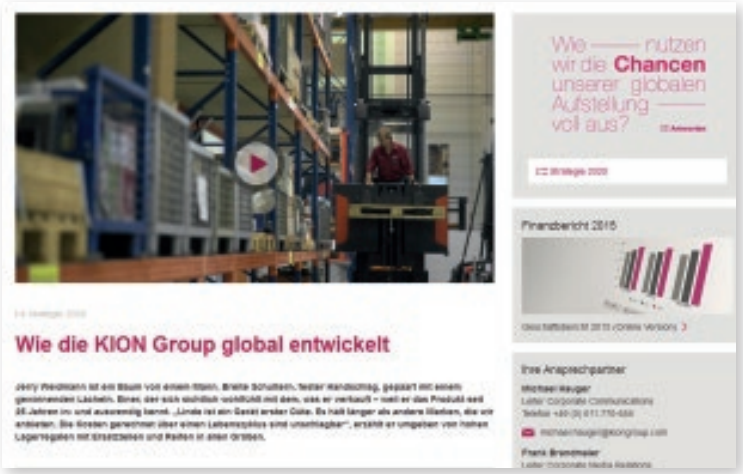
ZAHLEN UND GESCHICHTEN

Ein Geschäftsbericht lässt sich grob in einen Finanzteil und einen Imageteil gliedern. Der Finanzteil ist stark reguliert, dort bestimmen Aufwendungen, Erträge, Vermögen, Kapital und Cashflows die Inhalte. „Diesen Teil gilt es für Finanz- und Kapitalmarktprofis professionell aufzubereiten“, sagt Philipp Mann. Soll heißen: Navigationselemente, gute Verzeichnisse, passende Infografiken, juristische Termini nur, wenn erforderlich. Mann spricht von „Leseergonomie“ und weiß von einer Untersuchung der FH Münster: Bei gleichem Inhalt kann die Gestaltung den Ausschlag dafür geben, dass ein Unternehmen von Analysten besser bewertet wird. Niemals aber darf Gestaltung zum Selbstzweck werden. „Bei der Gestaltung des Finanzteils ist meine Aufgabe als Kommunikator vor allem der ständige Dialog mit den Fachabteilungen sowie eine Nivellierung der unterschiedlichen Sprach- und Schreibstile“, sagt Frank Brandmaier von Kion.

Im Imageteil dann beginnt die Spielwiese für die Unternehmenskommunikatoren. Dort können sie umsetzen, was sie gut können: informieren, aufklären, unterhalten. Das alles, ohne in einen Fachjargon zu verfallen und ohne auch die vermeintlich „klaren“ Informationen zu vergessen. Kommunikationsberater Philipp Mann hat beobachtet, dass unter all den schönen Geschichten und farbenfrohen Bildern Unternehmen in der Darstellung nämlich oft etwas Wesentliches vergessen: die Erklärung des eigenen Geschäftsmodells. „Eine simple Erläuterung, wie das Unternehmen sein Geld verdient, fehlt oft, würde die Verständlichkeit des kompletten Berichts aber enorm verbessern“, sagt er. Und Verständlichkeit ist

> „Die Gestaltung kann den Ausschlag dafür geben, dass Unternehmen besser bewertet werden.“
>
> Philipp Mann, Geschäftsführer MPM

wesentliche Grundlage von Transparenz. Wer sich nicht sicher ist, wie gut seine Formulierungen sind, kann sogenannte „Tonality-Checks“ mittlerweile mit wenigen Klicks im Internet durchführen.



IPO ALS AUSLÖSER

Beim Gabelstaplerhersteller Kion hat mit dem Börsengang im Juni 2013 eine neue Zeitrechnung der Berichterstattung begonnen. Das Unternehmen war vor dem Börsengang den Finanz- und Kapitalmärkten nahezu kein Begriff. Das zu ändern war erklärtes Ziel des ersten Geschäftsberichts: „Wir haben dort Unternehmen und vor allem die Mitarbeiter vorgestellt“, erinnert sich Frank Brandmaier. „Text und Bilder waren angelehnt an die Equity Story.“ In den Folgejahren hat die Kion-Kommunikation den Geschäftsbericht permanent weiterentwickelt und um neue Formate wie etwa Bewegtbild ergänzt. Lebendige und klar

© Kion

Frank Brandmaier ist als **Head of Corporate Media Relations bei Kion** auch für den Geschäftsbericht verantwortlich. Der Screenshot oben gibt einen Eindruck. >

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kio

© Kuoni Group

Der Unternehmenskommunikation des internationalen **Reisedienstleisters Kuoni Group** steht **Peter Brun** vor. Der Screenshot oben zeigt eine Seite des „online only"-Geschäftsberichts.

verständliche Inhalte waren dem ehemaligen Journalisten dabei sehr wichtig.

Dass wie bei Kion ein Börsengang den Startschuss für eine kapitalmarkttaugliche Geschäftsberichterstattung gibt, ist nicht ungewöhnlich, sind Unternehmen doch danach ganz anders exponiert als zuvor. Doch die Herausforderung, den Geschäftsbericht für die gewünschten Zielgruppen so verständlich wie möglich zu gestalten, stellt sich auch nach einigen Jahren „business as usual" immer wieder aufs Neue. „Wir wollten 2008 die Repositionierung und das damit verbundene Rebranding des Unternehmens unbedingt auch nach außen zeigen. Das haben wir über den Geschäftsbericht gemacht", sagt Peter Brun, Chief Communications Officer des internationalen Reisedienstleisters Kuoni Group. Kommunikations- und Marketingabteilung haben dieses Projekt federführend vorangetrieben, das Budget für den Bericht lag bei Corporate Communications. Dass der Anstoß für eine inhaltliche Optimierung oder Neuausrichtung aus der Kommunikationsabteilung kommt, ist freilich immer noch ungewöhnlich. Meist ist es ein neuer CEO oder CFO, der auch in der Berichterstattung etwas verändern möchte, oder der Aufsichtsrat, der das Thema aufgrund neuer regulatorischer Anforderungen, wie zuletzt etwa der CSR-Berichtspflicht, anstößt.

KOMPLETT NEU DENKEN

Gerade die Berichterstattung über nichtfinanzielle Indikatoren, aber auch die Möglichkeiten der Onlinekommunikation führen in Unternehmen zunehmend zu einer Diskussion über die richtige „Form" des Geschäftsberichts. Soll es *ein* Dokument mit allen Informationen sein? Oder lieber ein klassischer Geschäftsbericht und ein separater Nachhaltigkeitsbericht? Fragen, die jedes Unternehmen für sich selbst beantworten muss. „Sinnvoll wäre es, sich von alten Mustern zu lösen und das Dokument ‚Geschäftsbericht' einmal komplett neu zu denken", sagt Kristin Köhler. „Ein Dokument, das mein Unternehmen repräsentiert, sollte das Ziel sein."

Die andere Frage lautet: Sollen wir den Geschäftsbericht überhaupt noch drucken? Die Gefahr ist groß, dass das Hochglanzbuch nach der Hauptversammlung schnell wieder in irgendwelchen Schubladen und Aktenschränken verschwindet. Wer die vielen Geschichten darin nicht sofort liest, liest sie vermutlich gar nicht mehr. Und die Zahlen sind nach dem ersten neuen Quartal ohnehin schon wieder teilweise überholt. Kosten und Mühen für die Erstellung der Inhalte werden so schnell entwertet. „Online habe ich immerhin die Möglichkeit, Geschichten zum Unternehmen im laufenden Jahr noch fortlaufend zu nutzen und über verschiedene Kanäle, vor allem Social Media, auch später noch auszuspielen", sagt Peter Brun von der Kuoni Group. So entstehen in der Praxis Zwischenlösungen: mehrere kleine, unterjährige Imagepublikationen; Booklets als Extrakte, die die Onlineinhalte schmackhaft machen sollen; PDF-Versionen des Finanzteils, was vor allem Analysten und Investoren stark fordern. „Denen geht es auch um die Sicherheit, dass Inhalte nicht nachträglich noch verändert werden können", erklärt Kristin Köhler vom CCR. Ganz gleich aber, ob es am Ende eine Print-, eine Online- oder eine Hybridlösung wird: „Es muss immer ein Hauptmedium geben", gibt Peter Brun einen Tipp. Die Kuoni Group hat bereits 2013 ihre Aktionäre gefragt, ob sie noch gedruckte Geschäftsbe-

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

richte wollen. Fazit: 50/50. „Als wir dann 2015 ‚online only' eingeführt hatten, gab es keine einzige Reklamation", erinnert sich der Kommunikationschef.

ONLINE FIRST

Auch der Gabelstaplerhersteller Kion hat 2015 – nach zwei gedruckten Werken – auf „online first" umgestellt. Zum einen ist ein „klassischer" Finanzteil als HTML-Version online „durchklickbar". Zum anderen veranschaulicht das Unternehmen mit Schwerpunktthemen und dazu passenden Geschichten in Wort und (Bewegt-) Bild seine strategische Botschaften. Beide Bereiche der Webseite sind konsequent zueinander verlinkt. 2015 war es der Schwerpunkt „Innovation", der auf acht inhaltliche Themen heruntergebrochen wurde. Im kommenden Jahr wird es der erwähnte „Wandel" sein. „Der Vorteil ist, dass diese Geschichten im Folgejahr nicht einfach verschwinden, sondern an anderer Stelle auf unserer Webseite platziert und ständig um neue Storys ergänzt werden", erläutert Frank Brandmaier. Ob diese später noch gelesen werden, werden wir Kion einfach in ein paar Jahren nochmals fragen.

redaktion@kommunikationsmanager.com

HANDWERKLICHES

WAS EIN GUTER GESCHÄFTSBERICHT BEINHALTEN MUSS

- Geschäftsmodell einfach erklären
- Führungskräfte vorstellen
- Wesentliche Informationen schnell auffindbar machen
- Interessengeleitete Suchmöglichkeit bieten
- Strukturiertes Layout und angemessene Leserführung
- Geschäftsjahrunabhängige Inhalte
- Bilder und Farben, die zum Unternehmen passen

Quellen: KomMa, Corporate Communication Institute/FH Münster

ANZEIGE

Wir danken unseren Mitveranstaltern und Partnern!
Auf dem 10. Deutschen Marken-Summit am 8./9. Juni 2016 in Frankfurt am Main trafen sich rund 200 Unternehmensleiter und Markenentscheider. Thesen, Bilder und Interviews finden Sie unter: **www.marken-summit.de**

Deutscher Marken Summit

Veranstalter: Frankfurt Business Media – Der F.A.Z.-Fachverlag

Mitinitiator: F.A.Z.-Institut

Mitveranstalter: FPS, Interbrand

Partner: forsa.

Supporter: alcatel, Merck

Partner für das interaktive Voting: teambits MTI

Kooperationspartner: Markenverband

Hauptmedienpartner: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland

Medienpartner: CEDO, KomMa, Marketing Controlling, Markt und Mittelstand, Verantwortung, wir

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Der Spielwarenhersteller Steiff hat sich seine „Macht der Marke" durch evolutionäre Wiederholungen erarbeitet. Seit 1904 tragen die Teddys den bekannten „Knopf im Ohr" – ein Markenzeichen.

© Stefan Puchner/dpa/picture alliance

Standpunkt: Markenführung

IRRTUM UND ZUKUNFT

Was kommt eigentlich nach dem Zeitalter der Marke? Grundlegende Gedanken über Zustand und Zukunft des deutschen Markenwesens. Text: Philipp Steiff

MIT MARKEN VERBINDEN sich außerordentliche Erfolgschancen, aber auch manche unverstandenen Paradoxien – und noch mehr populäre Irrtümer. Grundsätzlich gilt: In der Markenführung kostet jeder Denkfehler eine Million. Sehen wir uns zunächst also einige dieser Millionengräber näher an.

VERWECHSELN

Der erste Irrtum betrifft die Verwechslung von Positionierung und Profilierung. Richtig ist: Man kann eine Marke nicht positionieren. Man kann sie nur profilieren. Der Masseschwerpunkt bleibt, wo er ist. Nur an Dichte, Schärfe, Kontur kann eine Marke gewinnen.

Man kann eine Marke **nicht positionieren.** Man kann sie nur profilieren.

Der zweite Irrtum ist die Verwechslung von Marke und Markenbild. Zunächst zum Markenbild. Wie schon der Name trefflich sagt, ist damit das Bild einer Sache gemeint; beispielsweise die Ansammlung oder die Summe oder der Durchschnitt von Konsumentenmeinungen. Eine Struktur der Meinung also. Aber: Die Marke selber ist keine Struktur der Meinung, sondern eine Struktur des Willens. Die Markenführung gehört darum nicht in die Hände von Meinungsbildnern, sondern in die von Willensbildnern. Und die Entwicklung der Markenführung ist in ihrem subtilsten Kern nichts anderes als die Entwicklung der Markenführer (inhouse). Und das ist ein HR-Thema.

Der dritte Irrtum ist die Überschätzung des Grundstoffs Idee. Eine Marke lebt nicht von Ideen, sondern von Resonanzen. In der Markenlehre des 21. Jahr

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

hunderts dürfen wir auch das radikal umbauen. Wir stoßen die sogenannte Idee, welche eigentlich ins 19. Jahrhundert gehört und in die markenmäßig reichlich naive Innovationsindustrie des 20. Jahrhunderts mündet, vom Thron und heben die Resonanz auf den Schild. Die Resonanz ist weit stärker und übrigens auch weit profitabler als die Idee und die Innovation und darum das neue Paradigma im 21. Jahrhundert. Alles resoniert mit allem – das ist das Ziel. Wenn wir dieses Ziel erreicht haben, haben wir eine starke und profitable Marke gebaut.

Der vierte Irrtum ist die Überschätzung des Grundstoffs Geld. Geld ist weder eine entscheidende Zutat noch ein hinreichender Ersatz für eine sinnhafte Markenentwicklung. Man kann nicht „Geld in die Hand nehmen, um eine Marke zu entwickeln". Das gehört vielleicht zu den populären Sehnsüchten gewisser DAX-Manager; welche einen Crashkurs in Markenführung absolviert haben und sich für Zwecke der Hauptversammlung ihre Vokabeln draufschaffen. Sachlich richtig ist das Gegenteil. Die Marke ignoriert das Geld. Eine große Marke entsteht aus gänzlich anderen, weit vorgelagerten und übrigens typisch familienunternehmerischen Qualitäten, wie beispielweise „Talent", „Arbeit", „Freude". Das Geld ist schließlich ein Resultat und Erfolgsbeweis; und somit das letzte Glied in der Kette, welches gleichsam zu spät kommt und schon nichts Entscheidendes mehr ausrichten kann. Fazit: Man kann Geld aus Marken machen, aber man kann nicht Marken aus Geld machen.

VORANIRREN

Kurzum, „wir irren voran", wie man bei Koziol die eigene Markenführung so wunderbar beschreibt. Und unser Vorrat an kapitalen Irrtümern bleibt gottlob unerschöpflich. Ein weiterer Irrtumskandidat: der Glaube an das unbeschränkte Fortbestehen des Markenwesens als solches. Die radikale Grundfrage, welche wir uns alle stellen müssen, ist nämlich, ob die sogenannten Marken über das 21. Jahrhundert hinaus überhaupt noch existieren werden – und wenn nein, was danach kommt. Und wenn wir heute eine solche radikale Grundfrage stellen, dann ist das nur ein Kennzeichen für einen fortgeschrittenen Reifegrad der Markenlehre. Eben das ist das Kennzeichen für eine reife Wissenschaft oder für einen reifen Wissenschaftler: dass plötzlich die Existenz des Gegenstands alarmierend in Frage steht. Das beste Beispiel für eine solche reife Wissenschaft sind die Schwarzen Löcher. Stephen Hawking hat diese Lehre mit erfunden und bedeutend bereichert, am Ende aber sagt er: „Ich bin nur zu 70 Prozent sicher, ob Schwarze Löcher überhaupt existieren."

Genauso ist das mit den Marken. Wer die sogenannten Marken in ihrem tiefsten Wesenskern versteht, dem zerrinnt der Gegenstand unter den Händen und der kann nicht mehr behaupten, zu verstehen, was genau Marken sind und ob sie existieren, und wenn ja, wie lange noch.

Man kann Geld aus Marken machen, aber man kann **nicht Marken aus Geld machen.**

DEKONSTRUIEREN

In diesem Sinne postuliere ich die Dekonstruktion des heute bekannten Markenwesens. Das bedeutet nicht einen allgemeinen Pessimismus oder Defätismus: Nein, die sogenannte Marke wird ihre Zeit und ihre außerordentlichen Verdienste gehabt haben. Das bedeutet vielmehr, dass wir nach dem aktuellen Zeitalter der Marken andere prominente Konstruktionen bekommen werden.

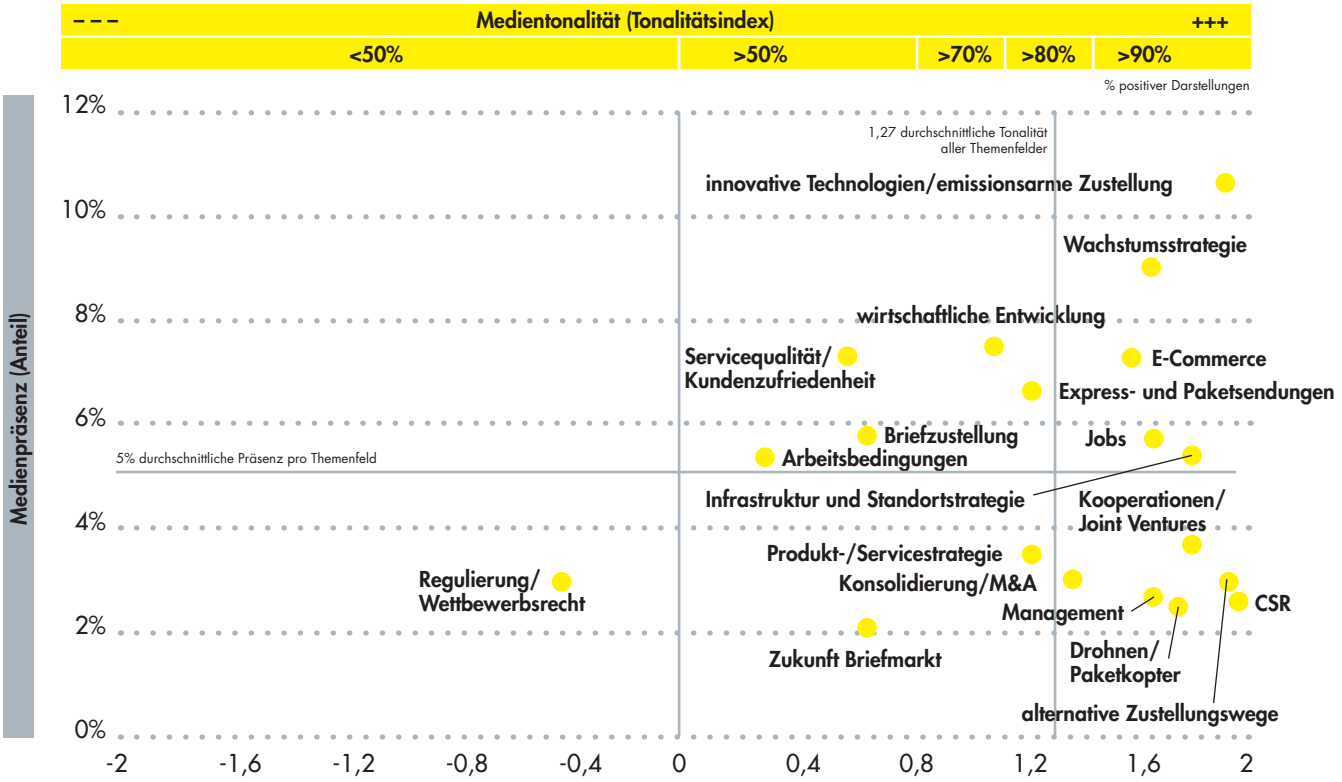
Noch etwas tiefer, exakter und filigraner und damit zukunftsträchtiger als die *Marken* nämlich sind altbekannte *Institutionen* – darunter auch die *Unternehmen*. In diesem Sinne sehe ich für die Zukunft ein Einmünden der immer etwas extravagant gebliebenen *Markentechnik* in die klassischere *Institutionentheorie*. Der entscheidende Brückenschlag ist dabei die *Wiederholung*. Die gewaltige humane Errungenschaft der puren Wiederholung nämlich hält seit jeher auf beiden Seiten den Laden zusammen, sowohl auf Seiten der Marke als auch auf Seiten der Institution. Eine zentrale Agenda des 21. Jahrhunderts besteht somit darin, das Genie der puren Wiederholung genießen zu lernen. Nicht „Ideen haben", sondern sich und andere im Besten wiederholen. Darum geht es.

Philipp Steiff ist Gesellschafter in vierter Generation beim Spielwarenhersteller Steiff sowie Gründungspartner von „Frühling im Herbst – Markenbildner im Familienunternehmen".

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Aktuelles Medienbild: Brief- und KEP-Markt

Diese Themen bestimmen die Berichterstattung über Brief-, Kurier-, Express- und Paketdienste



Quellen: PRIME Research, F.A.Z.-Institut.
Stand: 31. August 2016

MIKRODEPOTS UND DROHNEN

E-Commerce treibt Wachstum und Innovationsfreude der Unternehmen

DIE DEUTSCHE KURIER-, Express- und Paketbranche (KEP) hat im vergangenen Jahr die Erwartungen übertroffen. Wie der Bundesverband Paket und Expresslogistik (BIEK) mitteilt, wurden in Deutschland mehr als 2,9 Milliarden KEP-Sendungen verschickt (ein Plus von 5,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr). Besonders deutlich zeigt sich das Wachstum bei den B2C-Sendungen (+10,1 Prozent). Ein wichtiger Grund hierfür ist der weiter wachsende Onlinehandel. Bis 2020 erwartet der BIEK ein anhaltendes Wachstum von 5,1 Prozent jährlich.

Vor diesem Hintergrund bestimmen Wachstums- und Strategiethemen einen großen Teil der Berichterstattung. Die Branche boomt, aber sie steht vor mehreren Herausforderungen. So stellt sich unter anderem die Frage, wie in Zeiten einer zunehmenden Urbanisierung die Paketzustellung in den Ballungsgebieten in Zukunft am besten erfolgen kann. Zudem wird die Umweltbelastung durch den zunehmenden Verkehr thematisiert. In diesem Kontext berichten die Journalisten vermehrt positiv über alternative Zustelloptionen. Präsente Einzelthemen sind in etwa die Lieferung am Abend, zum Wunschtermin oder in Paketkästen und Kofferräume, der Test von Lastenrädern, Mikrodepots oder Zustellrobotern und Paketdrohnen. Die höchste und zugleich sehr positive mediale Aufmerksamkeit erzielte im ersten Halbjahr 2016 jedoch das Thema Elektromobilität und CO_2-freie Zustellung.

Die Entwicklungen sorgen für einen erhöhten Arbeitskräftebedarf. Während Berichte über die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen das Branchenimage stärken, sorgen Beiträge über die Arbeitsbedingungen sowie die Servicequalität immer wieder für ein getrübtes Bild von den Unternehmen. Das schwierigste Thema bleibt die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Markt. Journalisten berichten über Marktmissbrauch und Preisdumping.

Märkte
Europa | Top-200-Medien

Zeitraum
01/2016 – 07/2016

Basis
Berichterstattung über Brief-, Kurier-, Express- und Paketdienste (Unternehmen)

Analyseeinheiten
5.642 Beiträge, 39.076 Codiereinheiten

Messungen
Anzahl und Tonalitätsindex der Codiereinheiten nach Themen

161004082729VV-01 am 04.10.2016 unter http://www.united-kiosk.de

EIN JAHR ABGASSKANDAL

KomMa hat die Pressemitteilungen von VW analysiert

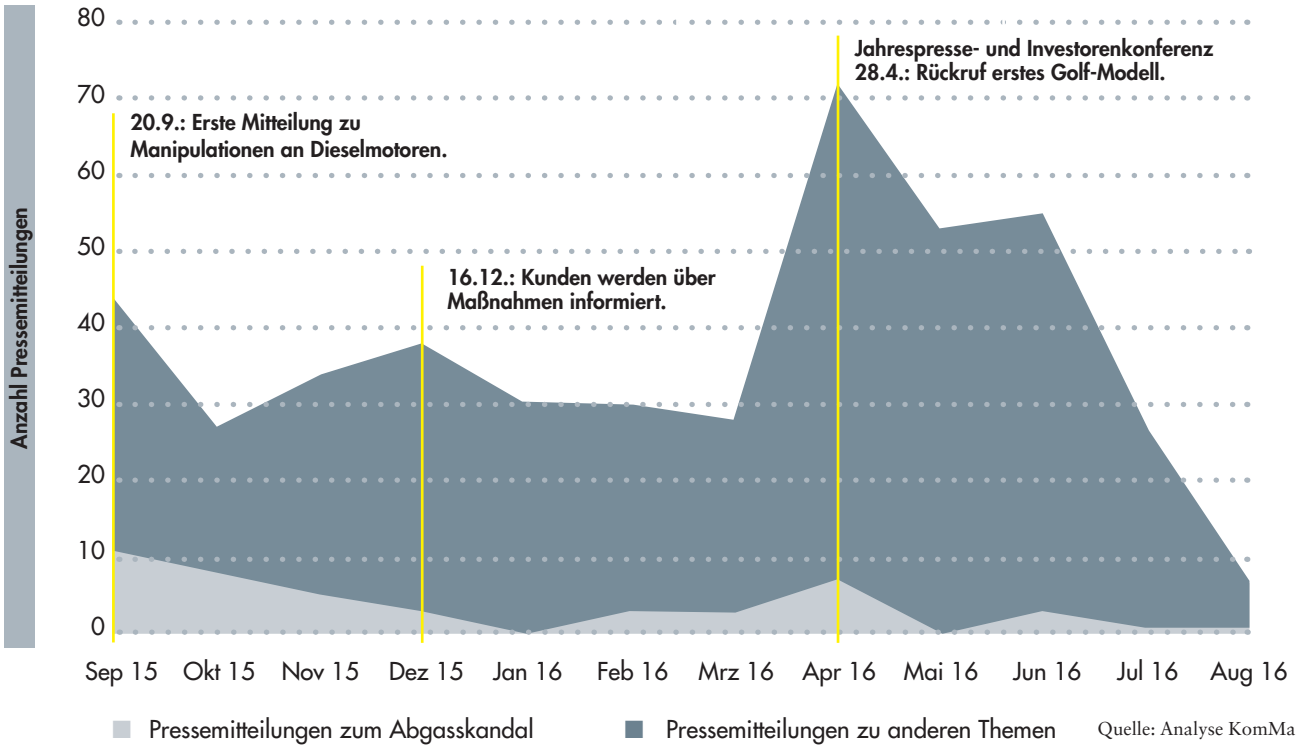
MAN MÖCHTE MEINEN, dass sich Wörter wie „Entschuldigung“ oder „entschuldigen“ in Pressemitteilungen zum Dieselskandal bei Volkswagen eher häufiger wiederfinden. Diese Annahme lässt sich nicht bestätigen. Lediglich drei Mal findet sich das Wort „entschuldigen“ in Pressemitteilungen des Konzerns zur „Dieselthematik“, wie der Abgasskandal bei den Wolfsburgern bis heute technokratisch genannt wird. Das zeigt eine KomMa-Analyse der Pressemitteilungen seit Bekanntwerden der Affäre. Immerhin zählen die Wörter „Kunden“ und „betroffen“ zu den am häufigsten genannten (hinter „Volkswagen“, „Konzern“ und „Fahrzeuge“, was wenig überraschend ist). In den Top-20 finden sich auch noch „Müller“, „Aufsichtsrat“, „Sondereinflüsse“ oder „Krise“.

Die meisten Pressemitteilungen zum Abgasskandal gab es übrigens gleich zu Beginn im September 2015, als die Manipulationen bekannt wurden – nämlich elf. Danach nahm die Anzahl kontinuierlich ab und erfuhr einen zweiten Höhepunkt – vermutlich bedingt durch Jahrespresse- und Investorenkonferenz – im April 2016. Im Januar und im Mai 2016 gab es überhaupt keine offiziellen Mitteilungen dazu.

Die Wortwolke rechts zeigt Begriffe, die sich mindestens 20 Mal in den Pressemitteilungen wiederholen – je größer, desto häufiger. Wobei zur besseren Darstellung Begriffe wie „Fahrzeug“ und „Pkw“ oder Singular- und Pluralwörter zusammengelegt wurden. Auch wurde die Analyse um Füllwörter bereinigt. So lässt sich ein schneller Überblick über jene Wörter gewinnen, die den VW-Kommunikatoren – bewusst oder unbewusst – in der Vermittlung ihrer Botschaften wichtig waren.

Quelle: Analyse KomMa. Wordcloud ohne die Topbegriffe „Volkswagen“, „Konzern“ und „Fahrzeuge“. Grafik: wortwolken.com.

Die Pressemitteilungen von VW der vergangenen zwölf Monate
So hat der Konzern über das Medium Pressemitteilung kommuniziert



Quelle: Analyse KomMa

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Neulich in ... MÜNCHEN

Originalszenen aus dem Unternehmens-video mit dem Vorstand von Bosch-Siemens-Haushaltsgeräte.

© Screenshot Facebook

VIER MÄNNER IN Anzügen und Krawatten stehen in einer leeren Küche und sprechen über die neuesten Backöfen und Kühlschränke. Die Buzzword-Dichte in diesem etwas steif wirkenden Dialog der Geschäftsführer von Bosch-Siemens-Haushaltsgeräte ist so hoch, dass diese PR-Aktion als gründlich misslungen gelten muss. Doch wie kam sie überhaupt zustande? Ein Insider hat uns ein Gesprächsprotokoll geliefert.

– „Kamen von der neuen Agentur eigentlich schon mal konkrete Ideen für das visuelle Storytelling? Wir brauchen da jetzt endlich mal ein vernünftiges Setup und vor allem deren Insights aus anderen Cases ...“ –

– „Ja, gestern kam erster Input rein. Ziemlich trendy finde ich das aber noch nicht, was die vorgelegt haben.“ –

– „Wieso?“ –

– „Im Proposal schlagen sie einen ‚lockeren Plausch der Geschäftsführer über zu positionierende Produkte‘ vor. Das ist mir noch nicht catchy genug.“ –

– „Hmmm. Flasht mich jetzt auch noch nicht sonderlich. Aber gut, lass sie mal machen. Die sollen eh gleich mal zu Beginn ordentlich performen, wenn sie auf unserer Payroll stehen.“ –

– „Wer schreibt den ersten Draft des Skripts?“ –

– „Ich würde sagen Jens, der hat die Consultants auch vom ersten Pitch an betreut und sich von Anfang an zu deren Verpflichtung committet.“ –

– „Ja, passt. Aber brieft ihn bitte so, dass er kein Buzzword-o-rama veranstaltet.“ –

– „Okay, aber ...“ –

– „Das soll ein lockerer Trendtalk der Executives werden. Gutes Contentmarketing eben, nicht so ein fancy Bullshit wie bei anderen! Ich will unsere Corporate Language drin haben.“ –

– „D’accord. Welche Produkte aus unserem Portfolio sollen wir anteasern?“ –

– „Ich würde sagen Backrohr wegen der Remote-Diagnostic-Applikation und Kühlschrank wegen dem Storagemanagement.“ –

– „Bin ich fein mit.“ –

– „Und dass ihr mir den Output des Videos in Social Media auch ordentlich trackt, ja? Ich brauch’ das für das adaptierte Forecasting. –

– „Logisch. Dafür ist sowieso schon ein standardisierter Workflow definiert.“ –

– „Am besten weekly Updates unserer KPIs, dann haben wir nicht nur Output, sondern auch noch Outcome. Damit kann ich bei den steifen Finance-Schnöseln punkten.“ –

– „Liefern wir asap. Hast du vor jedem unserem wöchentlichen Conference Calls in deiner Inbox.“ –

,

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Deutscher Exporttag

28. November 2016, IHK Frankfurt am Main

1. Deutscher Exporttag 2016: Themenplattform für die Exportpraxis

www.deutscher-exporttag.de

Veranstalter

ExportManager

Veranstaltungspartner

IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main

Mitveranstalter

Atradius Managing risk, enabling trade

Deutsche Bank

DZ BANK Die Initiativbank

Partner

ACCUITY

BEITEN BURKHARDT

GvW Graf von Westphalen

HSBC

HypoVereinsbank Unternehmer Bank Member of UniCredit

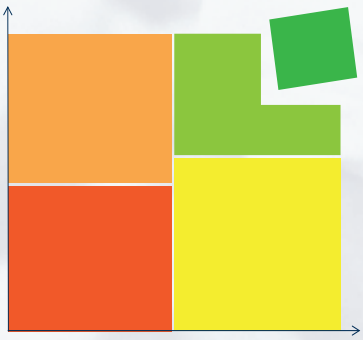
SCHNEIDER GROUP

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de

Das Fan-Prinzip

Professionelles Stakeholdermanagement in der Unternehmenskommunikation

- Analyse der Beziehungsqualität zu wichtigen Stakeholdern
- Strategien zur Optimierung der Beziehungsqualität
- Mit dem Fan-Prinzip den Wertbeitrag der Kommunikation nachweisen und steigern



Mehr zum Fan-Prinzip erfahren Sie unter:
www.faz-institut.de/das-fan-prinzip

F.A.Z.-INSTITUT
www.faz-institut.de

forum!
Für beste Beziehungen
Marktforschung
Beratung
Umsetzung

161004082729VV-01 am 04.10.2016 über http://www.united-kiosk.de