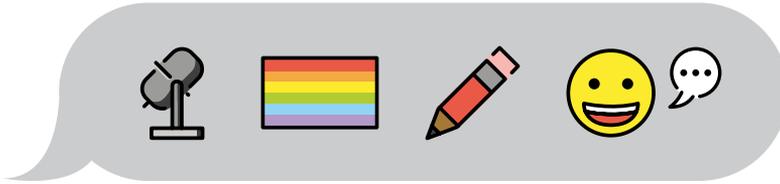


HOT CONTENTS

#KK21 SPEZIAL



10 Trends, die
uns bewegen

wahl camp

by politik&
kommunikation
fischerAppelt

Spannende Talks, persönliche Einblicke,
starke Debatten mit Entscheider:innen
aus Politik, Medien, Wirtschaft und NGOs.
Als Livestream, Podcast oder Video.
Bis zur Bundestagswahl im Wahlcamp
im Quadriga Forum.

www.wahlcamp.de



„Aufbrechen“ ist das Thema des Kommunikationskongresses 2021 – ein Wort mit mindestens zwei Bedeutungen. Aufbrechen auf eine Reise, raus aus dem Stillstand, weggehen vom Standpunkt. Los, los! Oder das destruktive Aufbrechen, etwas öffnen, bestehende Strukturen auflösen und etwas Neues freilegen. Los, los!

Egal, wie Sie das Thema verstehen, die folgenden Artikel wollen Ihnen Gedankengut liefern, um zu neuen Zielen aufzubrechen, oder Bestehendes in Frage zu stellen. Dirk Benninghoff liefert dazu Perspektiven, wie der Podcast-Hype zu mehr Reichweite und Monetarisierung aufbrechen kann und gleichzeitig Kundenbindung und Tiefenwirkung nicht aus dem Auge verliert. Warum Kommunikator:innen anders mit der Autorisierung von Interviews umgehen sollten und mehr Mut im Umgang mit Medien an den Tag legen können, schildert Corinna Kreiler. Um Mut geht es auch bei Veit Etzold. Der Thriller-Autor erklärt, warum Werbung mehr Fiktion braucht und wundert sich, warum bei Instagram zwar Story draufsteht aber selten eine Story drin steckt. Wie die größte Nutzergruppe der Social-Media-Plattformen, die Generation Z, es mit den Inhalten hält, und warum gute Inhalte gerade diese so komplexe wie zersplitterte Zielgruppe vereint, berichtet nochmals Corinna Kreiler aus dem Teengeist-Report.

Ausführlich über die Inhalte wollen auch die Mitarbeiter:innen informiert werden, und zwar über die Inhalte, die den Wandel im Unternehmen treiben. Warum Powerpoint-Slides nicht reichen, um Change-Projekte inhaltlich zu orchestrieren, weiß Steffen Schier. Jürgen Kornmann wiederum zeigt am Beispiel der Deutschen Bahn, dass

wertebasierte Haltungskommunikation mehr als Trittbrettfahren auf gesellschaftlichen Trendthemen ist. Seine Strategie ist klar: raus aus der Innenperspektive und die 82 Millionen deutschen Bahnchef:innen in den Blick nehmen.

Den Menschen ins Zentrum nimmt auch Eileen Dillenburg beim Thema Influencer Marketing. Das Business dabei im Hinterkopf und Zahlen und Daten im Blick statt Gefühl im Bauch ist ihr Erfolgsrezept. Mit Daten, Algorithmen und der Technologie dahinter befasst sich unser Beitrag zum Thema CommsTech. Wir verabschieden uns ebenfalls vom Bauchgefühl und sagen der Technologie als integraler Bestandteil moderner Kommunikationsarbeit eine goldene Zukunft voraus. Doch es regt sich Widerstand in Form einer neuen Technikfeindlichkeit. Wie dieser mit Narrativen als modellhafte, sinnstiftende und suggestive Erzählmuster begegnet werden kann, weiß Bernhard Fischer-Appelt.

Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir möchten Sie einladen, sich mit den Themen auseinanderzusetzen und unseren Beitrag zum Diskurs leisten, Fragen stellen und ein Gesprächsangebot machen. Aufbruch. Los, los!

Ihre Eugenia Lagemann
und Ihr Matthias Wesselmann

Inhalt



06

Audio

Was liefern Podcasts noch außer den üblichen Gesprächen? Und zünden Sie endlich den Turbo fürs Business? Was Expert:innen erwarten.

10

Interviews

Die Autorisierung spaltet Redaktion und PR: Wieviel Kontrolle muss, wieviel Freiheit darf sein? Über die Praxis des doppelten oder gar dreifachen Bodens.

16

Storytelling

Was gut sind die Geschichten, die Deutschlands Unternehmen erzählen? Und wie gut die Erzähler:innen? Das Urteil von Thriller-Bestseller und Storytelling-Coach Veit Etzold.

20

Generation Z

Die Millennials sind als Zielgruppe zersplittert, komplex und extrem anspruchsvoll. Was also tun? fischerAppel's Teengeist sucht nach Antworten.



26

Change

Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel: Es ist die große Zeit der Veränderungskommunikation. Was Unternehmen beachten sollten, damit sie gelingt.

30

Haltungs-Marketing

Alle machen auf Purpose, doch was ist bloßes „Me too“ und was passt wirklich zu Marke und Unternehmen? Der Marketingchef der Deutschen Bahn sagt es.

36

Influencer

Das Dilemma der „jungen Wilden“: Was es braucht, damit die junge Disziplin erwachsen wird. Unsere drei wichtigsten Forderungen.

40

Agenturen

Plötzlich digital: Das Corona-Virus hat die Zusammenarbeit von Agenturen und ihren Kund:innen gehörig durcheinandergewirbelt. Unsere fünf Learnings.



44

Narrative

Jeder spricht heute von Narrativen. Aber was steckt wirklich dahinter? Und wo liegt ihr ungeheures Potenzial? Und welches artet gerade aus? Bernhard Fischer-Appelt klärt auf.

46

Data

CommsTech Stack ist das neue Modewort der PR-Branche. Doch was steckt dahinter? Matthias Wesselmann geht dem Thema auf den Grund.

47

Impressum



Labern und Liebe

Der Podcast-Herdentrieb sucht seinesgleichen: Jeder will dabei sein und seiner Zielgruppe irgendetwas „auf die Ohren“ geben. Marken bräuchten einen Sound, wird gefordert, und selbst Unternehmen, die früher nicht im Entferntesten daran dachten, etwas Hörbares produzieren zu können, mischen heute mit auf Spotify, Apple Music oder Soundcloud. Aber lohnt sich das wirklich? Und warum hören wir noch immer fast nur Gespräche?

TEXT: DIRK BENNINGHOFF

Erfolgstriplett: Die Podcasts der „Zeit“, hier die Hosts Christoph Armend, Sabine Rückert und Jochen Wegner, erreichen Millionen Downloads. Davon sind Marken-Podcasts weit entfernt.

D

ie Zahlen ermutigen seit Jahren. 2021 macht da keine Ausnahme. In der Umfrage der Audio Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse (agma) gaben fast 30 Prozent der Befragten an, schon Podcasts gehört zu haben. Ein Jahr zuvor waren es nur gut 22 Prozent. Und Spotify zählte Ende 2020 mehr als 2,2 Millionen Podcasts auf seiner Plattform. Immerhin 50.000 davon waren deutschsprachig – sage und schreibe 25-mal so viele wie zwei Jahre zuvor.

Die andere Seite der Medaille ist die Vermarktung. 2020 flossen in Deutschland laut Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) lediglich 14 Millionen Euro in Podcasts. In dem riesigen Angebot kommen viele über niedrige Hörerzahlen nicht hinaus. Da die Kontakte zu den Hörer:innen aber als hochwertiger gelten als bei anderen Mediengattungen, werden höhere Tausend-Kontakt-Preise (TKP) verlangt als beispielsweise beim Radio. Das Problem sieht selbst Jochen Wegner, Chefredakteur von ZEIT Online, dem wohl erfolgreichsten Medienhaus in Sachen Podcasts: „Einen reichweitenstarken Podcast durchzubuchen, ist sehr teuer.“ Die Monetarisierung sei auch deswegen zu Anfang selbst für die ZEIT schwierig gewesen, die Erfolgsformate wie „Alles gesagt“ mit Wegner als Host oder „Verbrechen“ produziert. Was Wegner als „Game Changer“ bezeichnet, sind neue Adserver, die den Werbekunden mehr Flexibilität ermöglichen. „Sie können nun einen Bruchteil eines Podcasts buchen oder in allen Ausgaben im Archiv auftauchen. Das ging halt früher nicht zu einfach, da war viel Handarbeit nötig.“

Philipp Westermeyer stößt ins gleiche Horn. Es sei „noch zu wenig Geld“ im Podcast-Markt. Die Kosten seien zwar deutlich geringer als bei Videos, aber angesichts der mauen Monetarisierungs-Chancen zu hoch, um wirklich Geld zu verdienen. Der Hamburger macht Deutschland bekanntesten Marketing-Podcast, er war 2015 mit den Online-Marketing Rockstars (OMR) Trendsetter mit dem Format und hat mittlerweile mehr als 400 Folgen produziert, häufig mit Top-Managern und Prominenten wie Rapper Cro oder Hollywood-Star Ashton Kutcher. Inzwischen ist er jedoch etwas ernüchtert – auch was Reichweiten angeht. Dabei kommen die OMR mit Branchenpromi Westermeyer als Host auf rund 50.000 Hörer pro Folge.

„Das ist okay, aber es müsste eigentlich mehr sein, wenn man sieht, was da für Leute zu uns kommen,“ sagt der OMR-Macher. In der Masse seien Podcasts nach wie vor nicht auf TV-Niveau angekommen. „Also die Freunde meiner Eltern hören sowas nicht“, sagt Westermeyer, sieht aber immerhin, dass der Hörerkreis über die Twitter-Blase hinausgehe.

Ungeachtet der nackten Zahlen reizen die Macher:innen von Podcasts vor allem zwei Dinge an dem Format: Es erlaubt eine hohe Kundenbindung und Tiefenwirkung. Laut der Studie „Podcast Entscheider 2021 Potenzial“ sind das zwei der wichtigsten Argumente für Audio. So freut sich auch Zeit-Online-Chef Wegner über eine „wahnsinnige Verbundenheit, ja Liebe der Hörer zum Host, zu den Redakteuren hinter dem Podcast“. Ihm sei „so etwas noch nie passiert“, sagt der erfahrene Medienmacher.

Ein weiteres Ergebnis der Entscheider-Studie: 85 Prozent beurteilen die Akzeptanz des meist noch recht neuen Formats im eigenen Unternehmen als gut. Angekommen sind die Podcasts also – zumindest intern. Draußen dagegen sieht es oft anders aus. Von den OMR-Zahlen, die bei Westermeyer etwas Enttäuschung hervorrufen, können die meisten Unternehmen und Marken mit ihren Produktionen nur träumen. Viele Content Marketing Podcasts kommen nur auf niedrige vierstellige Abrufzahlen, weshalb die Zahlen in der Regel gar nicht kommuniziert werden. Die Messung ist aufgrund der Vielzahl der Kanäle, von Spotify bis Youtube, ohnehin komplizierter als beispielsweise bei Web-Inhalten. Ob die selbst gesteckten KPIs erreicht wurden, ist dem ein oder anderen gar nicht richtig klar.



Über den Autor
Dirk Benninghoff ist Chefredakteur von fischerAppelt-Podcasts „Monsters of Content Marketing“ wovon er schreibt – und auch er sieht noch Potenzial bei Reichweiten und Formaten.



Monsters of Content Marketing
fischerAppelt präsentiert beim Kommunikationskongress seinen Podcast „Monsters of Content Marketing“ live on stage. Chefredakteur Dirk Benninghoff und Vorstand Matthias Wesselmann begrüßen in Raum A01 des Berliner BCC folgende Gäste:

Do. 02.09. Magdalena Rogl, Microsoft
Betty Kieß, C&A
Alexander Leinhos, Vodafone

Fr. 03.09. Monika Schaller, Deutsche Post DHL
Ingrid Gogl, Yunex Traffic
Philipp Schindera, Deutsche Telekom

Doch ist Reichweite bei Podcasts überhaupt ein entscheidender Faktor? Produzent Philipp Eins bezweifelt das. Auch er sieht die intensivere Kundenbindung als Pluspunkt gegenüber anderen Formaten. „Generell gehen die Zahlen nicht durch die Decke, müssen sie aber auch nicht, wenn ich eine klar definierte Zielgruppe anspreche. Umso wichtiger ist es aber, diese Zielgruppe für sich zu definieren und zu finden. Ich arbeite daher auch in Workshops mit Personae. Wer ist der ideale Hörer, die ideale Hörerin für dein Produkt? Und wenn du die erreichen kannst, selbst wenn es nur ein paar hundert davon sind oder ein paar Tausend, kann das schon mal ein enormer Gewinn sein, um eine Marke zu schärfen.“ Der einstige Radio-Journalist, heute Macher des Podcast-Produzenten EINS.Studio, sieht einen seiner Kunden, eine Anwaltskanzlei, als exemplarisch für seine These: „Die machen seit zwei Jahren einen Podcast über eine Gesetzesnovelle mit Insolvenzrecht. Ganz kleine Zielgruppe. Ministerien, Fachanwälte, Leute in Gerichten. Und die erreichen sie mit diesem Podcast, weil sie die Einzigen sind, die so etwas machen. Für die Kanzlei ist das ein toller Gewinn.“

Die nächste Stufe hat das vielgerühmte Format allerdings noch nicht gezündet. Hört man deutsche Podcasts, ob von Marken, Medien oder Prominenten, wird in erster Linie miteinander geplaudert. Der Hörer bekommt vorwiegend „Laber-Podcasts“ aufs Ohr. Produktionen wie das Science-Fiction-Hörspiel „Backup“



Vorreiter: OMR-Chef Philipp Westermeyer macht seit 2015 Podcasts. So richtig glücklich ist er damit immer noch nicht.

von der Lufthansa sind absolute Ausnahmen. Aufwändigere Podcasts könnten schon mal sechsstelligen Beträge verschlingen, berichtet Westermeyer. Daher fehle die Formatvielfalt. Produzent EINS hofft, dass sich akustisches Storytelling wie in den USA mit Erfolgsformaten wie „This American Life“ oder den Produktionen von „Radio Lab“ auch bei uns durchsetzt. „Das wird hier sicherlich auch noch kommen.“

Wo sich Expert:innen noch Potenzial versprechen: bei Börse und Finanzen. Der Siegeszug von Digital-Konzernen und Start-ups mache die Börse für die jüngere Generation attraktiver, meint Westermeyer. Neue Trading-Apps senken zudem die Hemmschwelle. Mit einer, Trade Republic, machen die OMR seit einigen Monaten den täglichen Podcast „Ohne Aktien wird schwer“, den Westermeyer (natürlich) als „Spitze“ unter den Marken-Podcasts bezeichnet. Etablierte Finanz-Player bieten schon länger erfolgreiche Formate an. Vorreiter ist hier Comdirect, wo Podcasts ein

besonders wichtiger Bestandteil im Content-Mix sind. Entsprechend sind die Zahlen: Bis zu 250.000 Abonnent:innen und bis zu 40.000 Downloads wie für die Erfolgsformate „Schwungmasse“ und „cmon“ sind für andere Unternehmen völlig illusorisch. Da passt es, dass die Comdirect-Mutter Commerzbank zusammen mit Westermeyers OMR einen neuen Podcast an den Start gebracht hat: „Money, Money“. Moderator Steven Gätjen, selbst nicht ganz unbekannt, spricht mit anderen Prominenten über deren Geldanlage.

Comdirect hat es geschafft, was für viele nur ein frommer, in Buzzwords gekleideter Wunsch ist: einer Online-Marke eine Stimme zu geben, sie anfassbar zu machen. Oder wie es die damalige Marketingchefin Annette Siragusano 2020 im fischerAppelt-Podcast „Monsters of Content Marketing“ ausdrückte: „Finanzen interessieren ja keinen. Da muss man es menscheln lassen.“



Zankapfel Autorisierung: Wie viel Freiheit muss sein?

Verhärtete Fronten zwischen Journalist:innen und PR-Abteilungen: Redaktionen beklagen, dass Pressestellen Interviews beim Autorisieren komplett umschreiben – und überhaupt am liebsten nur schriftlich kommunizieren. Umgekehrt fürchten Unternehmen, von schlecht informierten Journalist:innen falsch verstanden zu werden. Wie lässt sich dieser Konflikt auflösen? Ein Interview-Knigge.

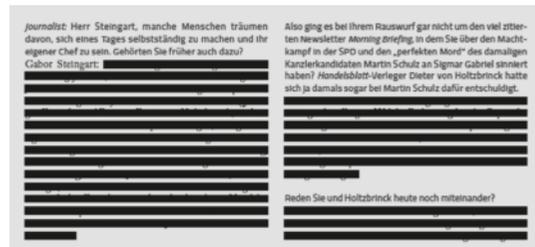
TEXT: CORINNA KREILER

E

s sollte das ganz große Gespräch werden: Das Medienmagazin „Der Journalist“ hatte Ex-Handelsblatt-Boss Gabor Steingart im Herbst 2019 zum Interview geladen, um über die Pläne seiner Firma Media Pioneer zu berichten, an der auch der Axel-Springer-Verlag beteiligt ist. Doch anstelle eines intensiven Austauschs bekamen die Leser:innen des Magazins über mehrere Seiten nur die Fragen an Steingart zu Gesicht – seine Antworten hingegen waren allesamt geschwärzt. Eine Protestaktion, mit der „der Journalist“ auf ein landläufiges Problem von Pressevertreter:innen hinweisen wollte: Was im Interview gesagt wird, ändern die Gesprächspartner:innen bei der Autorisierung hinterher einfach vollständig, teilweise sogar die Fragen. Dabei sollte doch eigentlich das gesprochene Wort auf dem Band gelten.

Doch davon ist die Praxis mittlerweile meilenweit entfernt. In Deutschland ist es üblich, dass Gesprächspartner:innen ein Interview oder Zitate zur Freigabe erhalten, ehe ein Text in den Druck geht. Schließlich könnten sich ja Fehler eingeschlichen haben. Hierzu lande gängige Praxis, im angelsächsischen Raum hingegen absolut unüblich. Wer dort im Gespräch etwas Brisantes fallen lässt, kann das Gesagte nicht mehr einfach zurücknehmen. Dies gilt allerdings auch in die umgekehrte Richtung: Wenn ein:e Journalist:in eine:n Gesprächspartner:in missverstanden hat, findet das falsche Zitat seinen Weg in die Presse, ohne dass der oder die Zitierte im Vorfeld die Chance bekommen hätte, das klarzustellen. Aus diesem Grund hat sich die Autorisierung in Deutschland als Sicherheitsnetz und Qualitätskontrolle etabliert. Allerdings dehnen Interviewpartner:innen dieses Mittel immer weiter aus. „So dankbar das Mittel der Autorisierung ist, es birgt doch eine gewisse Missbrauchsgefahr“, meint Dirk Benninghoff, Chefredakteur von fischerAppelt, der selbst lange als Journalist tätig war (Financial Times Deutschland, Stern, BILD).

Wie weit viele dabei gehen, zeigt der eingangs geschilderte Fall Steingart – der pikanterweise selbst Journalist ist. „Die Eingriffe von Steingart hatten mit Autorisierung nichts zu tun. Ich sehe sie als Versuch, Gesagtes im Nachhinein um- und neuzuschreiben“, sagte „journalist“-Chefredakteur Matthias Daniel dem Mediendienst „DwdL.de“. Es sei ausgeschlossen, dass man eine solche Interview-Version veröffentliche. „Dann drucken wir lieber schwarze Zeilen.“



Protest gegen Autorisierungswahn: geschwärztes Steingart-Interview

»Es ist ausgeartet, wie Manager und Kommunikationsleute das Thema missbrauchen, um Aussagen zu glätten und zurückzuziehen«

Klaus Max Smolka, FAZ

Auch Klaus Max Smolka, Redakteur bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ), ärgert sich häufig darüber, wie Autorisierungen ausgenutzt werden: „Ich finde es gerechtfertigt, Fakten zu checken. Aber es ist ausgeartet, wie Manager und Kommunikationsleute das Thema missbrauchen, um Aussagen zu glätten und zurückzuziehen“, meint Smolka. Seiner Meinung nach liege das vor allem daran, dass die Betroffenen vornehmlich daran interessiert seien, Fehler zu vermeiden. Zudem nehmen seiner Auffassung nach rechtliche Bedenken überhand. Smolka lehnt Autorisierungen aus Prinzip ab und kann dennoch Interviews führen.

Journalist:innen nehmen selbstverständlich auch wahr, welches Verhältnis Pressesprecher:innen zu ihrem Arbeitgeber haben. „Ein Journalist merkt schnell, ob ein Pressesprecher Freiheiten genießt oder zu Kadervergehorsam verurteilt ist“, schreibt Miriam Holl, Chefreporterin der „Funke“ Zentralredaktion im Quadriga-Magazin „KOM“. Ein Sprecher, der wortkarg sei, nicht zurückrufe und im Zweifel sogar lüge, sei für Journalist:innen im Umgang am schwierigsten. „Eigentlich müssten diese Pressesprecher Informationsverhinderer genannt werden.“

Kollege Smolka versteht zwar, „dass Unternehmen und Pressestellen vorsichtiger werden“, sieht es aber auch als „Aufgabe eines Vorstands, in einem Interview zu bestehen. Als Journalist frage ich mich schon, wie hoch der Respekt vor einem Vorstand mit Millionenvergütung sein kann, wenn er sich nicht konzentriert und einen Aufpasser im Gespräch braucht, der Gesagtes eventuell zurücknimmt“, sagt der „FAZ“-Mann. Letztendlich, sagt Smolka, gehe es für PR-Leute darum, eine andere Haltung an den Tag zu legen: „Wenn

Manager Angst vor Journalisten haben, wird ihnen die Freigabe von Zitaten auch nicht helfen.“

Das meint auch Jens Oliver Bonnet, Medical Writer bei fischerAppelt, der im Laufe seiner Karriere beide Seiten gut kennengelernt hat: Nach dem Medizinstudium arbeitete er erst als Journalist, später als medizinischer Pressesprecher für die Asklepios-Kliniken. „Wenn eine Journalist:in vorhat, einen in den Schmutz zu ziehen, dann lässt sich das auch mit Autorisierung nicht verhindern.“ So stecke das Brisante meistens nicht in den Zitaten, sondern im Text drumherum oder in der Überschrift, die die Pressestelle nicht immer in der finalen Fassung zu sehen bekomme.

Seiner Erfahrung nach ist es deshalb entscheidend, dass Pressestellen und Journalist:innen ein vertrauensvolles Verhältnis pflegten und sich offen darüber austauschen, ob die wiedergegebenen Informationen auch stimmen oder ob sie vielleicht verkürzt dargestellt sind. „Nach meiner Erfahrung als Pressesprecher waren Journalist:innen immer sehr dankbar, wenn





Autorisierungssicher: Wenigstens bei Live-Interviews im TV kommt das Gespräch so beim Zuschauer an, wie es geführt wird.



Über die Autorin

Corinna Kreiler ist Head of Editorial Content bei fischerAppelt. Ihr Herz schlägt für den Journalismus. Doch nach einigen Jahren in der Branche entschied sie sich für eine Karriere in der PR – und hat diese Entscheidung nie bereut.

ich angeboten habe, über einen Text noch einmal drüberzulesen. Weil sie wussten, dass es mir um die Fakten geht und nicht darum, unliebsame Aussagen zu ändern, wenn diese so gefallen sind.“ Diejenigen, die vorhätten, tendenziös zu berichten, könne man auch durch Autorisierung nicht davon abhalten, meint der Experte.

Wegen der Faktenchecks ist die Autorisierung von Zitaten und Interviews nach Auffassung von Bonnet heute dringender notwendig denn je: Redaktionen sind gezwungen zu sparen, bauen immer weiter Personal ab. So werden Journalist:innen wie Smolka seltener, die absolute Expert:innen auf dem Gebiet sind, über das sie schreiben. Stattdessen müssen vielerorts immer mehr Themen von immer weniger Redakteur:innen abgedeckt werden, die dann entsprechend

nicht mehr ganz so tief eingearbeitet sind, wie sie es sein sollten. „Wenn es dann beispielsweise um komplexe medizinische Sachverhalte geht, merkt man in den Pressekonferenzen, dass da einige Kolleg:innen sitzen, die nicht durchdringen, worum es eigentlich geht. Hier kann die Autorisierung zumindest bedingt Abhilfe schaffen und die Journalist:innen auch bei der Arbeit unterstützen“, sagt der Fachmann.

Vorab-Fragen? Bitte nicht

Wie also kann die Zusammenarbeit von Journalist:innen und PR aussehen, damit beiden Seiten gedient ist? „In erster Linie sollten wir in der PR behutsam mit dem dankenswerten Trend umgehen, dass Interviews in Deutschland wie selbstverständlich praktisch immer autorisiert werden. Schon deshalb sollten Pressestellen im Übrigen darauf verzichten, Journalist:innen

lieber gleich ganz sein lassen und an jemanden verweisen, der sich sattelfest fühlt. „Ein perfekt programmierter Antworten-Roboter wird kaum ein Gespräch führen können, das im Gedächtnis bleibt.“

Und genau darum sollte es doch bei der Medienarbeit eigentlich gehen. Schon allein deshalb verbietet es sich, die Möglichkeiten der Autorisierung voll auszunutzen und Gesprächsverläufe komplett zu ändern, Fragen auszutauschen, in den Vorspann einzugreifen und Headline-Beratung zu betreiben: Am Ende steht ein glatt gebügeltes Ergebnis voller PR-Phrasen, das niemand voller Genuss und Erkenntnis liest. Und damit passiert genau das, was eigentlich verhindert werden sollte: Die Medienarbeit läuft ins Leere.

vorab um Zusendung der konkreten Fragen zu bitten“, meint Dirk Benninghoff. Denn durch die Autorisierung gebe es ja bereits einen doppelten Boden, noch ein weiteres Sicherheitsnetz sei überflüssig. Mit Journalist:innen vorab die Themen abzuklären, um die es im Gespräch gehen soll, hält der Experte dagegen für selbstverständlich.

Grundsätzlich empfiehlt Benninghoff Unternehmen und Agenturen aber vor allem eins: Mehr Mut im Umgang mit Medien. „Wer sich im Detail auf Antworten vorbereiten will, die er später auch noch korrigieren kann, sollte sich fragen, ob er für ein Interview mit Medien wirklich gewappnet ist“, meint der fA-Chefredakteur. Im Zweifel sollte man das Interview dann

»Ein perfekt programmierter Antworten-Roboter wird kaum ein Gespräch führen können, das im Gedächtnis bleibt«

Dirk Benninghoff, fischerAppelt



Staubsauger statt Storys

Veit Etzold ist eine Storytelling-Maschine: Er schreibt Bestseller-Thriller in Serie und lehrt gleichzeitig Unternehmen, wie sie Geschichten erzählen. Erstes gelingt ihm problemlos, der Erfolg von Zweitem hängt vom Schüler ab. Doch: Wie gut und gelehrig ist der? Etzold über den Zustand von Corporate Storytelling in Deutschland.

INTERVIEW: DIRK BENNINGHOFF

Die Storys deutscher Unternehmen und Marken: Dan Brown oder eher billiger Groschenroman?

Also, ich fürchte gar nichts von beiden. Weil: ein billiger Groschenroman will ja die Leute auch in einer gewissen Weise fesseln und zum Lesen bringen und hat teilweise auch eine ähnlich hohe Auflage wie Dan Brown. Sie fixen an, animieren zum Weiterlesen. Und das ist leider oft nicht so in der deutschen Unternehmenskommunikation. Da ist es bei vielen doch eher langweilig. Sie sind weder Brown noch Groschenroman, sondern eher so Gebrauchsanleitungen für den Staubsauger.

Was fehlt denn vor allem?

Vor allem Spannung. Selbst in der Werbung, was mich wundert. Da sieht man doch immer noch viele Elemente aus den 80ern, wie jemand prüft, ob Windeln feucht sind zum Beispiel. Es wird häufig versucht, eine wissenschaftliche Objektivität für das Produkt

zu vermitteln. So werden dann häufig trockene Tatsachenberichte daraus, ein wenig mehr Fiktion würde guttun. In der Realität sieht es so aus, dass vieles austauschbar ist.

Was sind die größten Fehler, die Unternehmen machen, die diese Langeweile am Ende kreieren?

Es werden kaum Geschichten erzählt. Auch Fakten kann ich in Storys einweben, selbst in einer Präsentation ist das möglich. Beispiel Vorstandsauftritte: Die Aussagen haben oft nichts mit den Menschen, die sie präsentieren, zu tun. Sie sind daher austauschbar. Es gibt ein Sprichwort „You don't believe the message, if you don't believe the messenger“. Das ist sehr treffend, wird aber kaum beachtet. Auch in der Politik im Übrigen nicht. Die reagiert immer so panisch defensiv. All das führt dazu, dass unser Gehirn dann halt die Klappe zumacht und sagt: Interessiert mich nicht, ich mache Kopfkino mit mir selbst.



Aus Ärger über Mahngebühren ein Imperium gegründet: Netflix-Boss Reed Hastings ist für Veit Etzold ein erstklassiger Storyteller.

Wir erleben oft, dass Marken und Unternehmen keine Dramen, keine Fehler, keine Ungereimtheiten zulassen in der eigenen Geschichte. Dabei funktioniert eine gute Story ja nur mit Widerständen, die gemeistert werden müssen. Ist die Geschichte ohne das nicht ohnehin schon von Beginn an tot?

Vollkommen richtig. Jeder ist auch verletzlich und macht Fehler. Selbst Superhelden wie Peter Parker oder Bruce Wayne. Die haben auch alle Defizite. Und es gibt ja auch genügend Studien, auch von großen Business Schools, die sagen: Auch Manager lieben den Underdog, der nicht alles sofort hinkriegt. Zu glatte Storys machen uns skeptisch. Wird da so eine Art Geschichte erzählt, die eigentlich zu perfekt klingt und deswegen unglaubwürdig, weil unser paranoides Gehirn eine Realität, die nur rosarot ist, nicht glaubt? Viele US-Unternehmen agieren da anders, pflegen ihren Gründungsmythos auch als Geschichte, in der ein großes Problem, teilweise ein Desaster überwunden wird. Das schafft Spannung, Problemlösungskompetenz und Sympathie.

Ein Beispiel dafür?

Die Story von Reed Hastings, dem Netflix-Gründer. Der hatte Filme ausgeliehen, ist dann verreist und kam erst Monate später wieder. Da musste er, glaube ich, einige tausend Dollar Gebühren bezahlen. Das war die Keimzelle für Netflix. Hastings begann, DVDs an Abonnenten zu verschicken. So konnte er Daten sammeln, denn er wusste, dass das irgendwann alles digital sein wird. In den USA sagen die Leute: schöne Geschichte. In Deutschland: Ist der zu blöd, seine Videos vorm Urlaub zurückzugeben?

Auf einen Gründungsmythos verzichten deutsche Unternehmen dann ja auch eher ...

Ja. Hier glaubt man meist, dass das Produkt schon für sich spreche und lässt andere darüber erzählen.

Klingt nach Wirtschaftswunder-Gründern à la ALDI-Albrechts. Bescheidenheit ist Trumpf, auch in der Selbstdarstellung. Gibt es denn zumindest eine Entwicklung?

Das muss man schon konstatieren. Es gibt einige Beispiele von Unternehmen, die es begriffen haben.

SAP ist zum Beispiel wirklich gut darin, ihre Geschichten zu erzählen, wahrscheinlich, weil sie als Start-up angefangen haben. Der „Beginner Spirit“ hält sich bis heute. Telekom-Chef Tim Höttges ist auch ein positives Beispiel. Und Sixt. Nicht nur in der Werbung. Erich Sixt lässt Sprüche raus, es gibt da so eine gewisse Schnoddrigkeit, nach dem Motto: Wir sind ein bisschen hemdsärmelig, aber trotzdem perfekt, was den Kunden angeht. Das findet man sehr oft bei mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen. Da gibt es starke Gründer-Persönlichkeiten mit starken Geschichten, die nicht so steif kommunizieren wie viele große Aktiengesellschaften.

Deine Beispiele eint ja eines: Der Chef ist der Storyteller. Ist Kommunikation also eine wichtige CEO-Aufgabe?

Selbstverständlich! Er kann nicht sagen, „macht mal mehr Content Marketing, macht Produkt-Storys, geht mal aus euch raus“ wenn er es selbst nicht vorlebt. Der CEO muss zum Beispiel Strategien kommunizieren. Das klappt ja über eine richtige Story deutlich besser als über besagte Staubsaugeranleitungen. Und wenn die Strategie nicht gut erzählt und kommuniziert ist, fragt sich jeder, was sie überhaupt soll. Ganz stark ist das so auch bei Change-Prozessen, wo der Story eine überragende Bedeutung zukommt. Wenn der Wandel nicht gut erzählt wird, zweifeln die Mitarbeitenden ihn als Ganzes an.

Wann sind gute Storys für Unternehmen besonders wichtig? Du hast eben schon Change-Prozess angeprochen. Wo ist Storytelling noch überragend wichtig?



Positives Beispiel aus Deutschland: Telekom-Chef Tim Höttges.



Über den Autor

Veit Etzold ist Autor mehrerer Spiegel-Bestseller. Sein neuestes Buch heißt „Höllenskind“ und spielt im Vatikan. Der Thriller-Spezialist arbeitete für Medienkonzerne, Banken, in der Unternehmensberatung, in der Führungskräfteentwicklung sowie als Hochschullehrer. Er gibt in Unternehmen zudem Storytelling-Seminare.

In Krisensituationen natürlich. Change ist ja oft eine Folge von Krisen. Der Wille zum Wandel ist in einer Krise am größten, leider sind dann meist die Ressourcen am begrenzten. Den Fehler, den viele machen: Das Unternehmen wird angegriffen mit einer negativen Story, reagiert aber mit einer klinisch weißen Gegendarstellung, der die Emotionen fehlen, um die Negativstory zu entkräften. Ohnehin sollte man lieber gemäß dem alten Napoléon agieren: Die größte Gefahr liegt im Moment des Sieges. Also dann das Dach reparieren, wenn es gerade nicht hagelt. Machen viele Unternehmen zugeben auch.

Wir haben in den vergangenen Jahren viele neue Kanäle und Features bekommen, die sich auf Storytelling auswirken. Vor allem vielfältige visuelle Elemente. Kann ich eine schwache Story so besser machen?

Instagram ist ja schon ein Phänomen. Unter „Story“ sehe ich jemandem, der im Kochtopf rumrührt und sich auf sein Chilli Con Carne freut. Das ist einerseits keine richtige Story. Andererseits versuchen dann viele mit dem Einsatz gewisser Features das so aufzubrezeln, dass es ploppt. Das ist dann oft genau so ein verzweifelter Versuch, die nicht vorhandene Story zu ersetzen, wie Powerpoint oft der Versuch ist, nicht vorhandenes Denken zu ersetzen. Eigentlich müsste ich eine gute Rede halten, dafür bin ich aber zu faul. Also mache ich ein paar Diagramme, die auch in einem Word-Dokument sein könnten und lese die gemeinsam mit dem Publikum ab. Und das führt natürlich auch zu Mords-Langeweile. Wie oft bei Instagram. Wo Story draufsteht, ist nicht immer Story drin.

Kommunikation auf locker:

wie der Dialog mit der Gen Z gelingt

Viele Unternehmen wollen junge Menschen erreichen, doch kaum jemand versteht, wer sie sind und was sie wollen: Die Gen Z ist als Zielgruppe zersplittert, komplex und extrem anspruchsvoll. Was also tun? Daten können das Problem lösen – wie das geht, zeigt fischer-Appelt mit dem Projekt Teengeist.

TEXT: CORINNA KREILER



E

s ist noch gar nicht so lange her, da war die Welt für Werbetreibende noch recht einfach: Wer eine möglichst breite Zielgruppe erreichen wollte, schaltete eben Werbung im Fernsehen, dem Lagerfeuer der Nation. Die Jüngeren waren da selbstverständlich genauso anzutreffen wie die Älteren. Heute funktioniert das so nicht mehr – vor allem die Älteren sehen noch fern, Jugendliche sind dagegen vornehmlich im Netz anzutreffen. Doch welche Interessen haben sie, was eint und was trennt sie? Wie kann man sie am besten erreichen?

Bei keiner Zielgruppe sind diese Fragen so schwierig zu beantworten wie bei der Gen Z, also den zwischen 1995 und 2012 Geborenen. Schließlich gibt es keine klare Jugendbewegung mehr, der sie sich zuordnen lassen – ihre Kanäle, Themen und Ansprüche sind deutlich fragmentierter als die in den Generationen zuvor. So gilt es eine Vielzahl von Strömungen und Einflussfaktoren zu verstehen, die auf die Jugend heute einwirken.

Wer erfolgreich mit Teenager:innen kommunizieren will, muss wissen, was sie bewegt. Vor diesem Problem stand auch fischerAppelt: Im Sommer 2020 erhielten wir von einem Kunden den Auftrag, die Gen Z in den Sozialen Medien anzusprechen. Leichter gesagt als getan. „Uns war sofort klar: Von der Zielgruppe sind wir alle viel zu weit weg, wir begreifen sie nicht. Teenager:innen haben einen anderen Humor und bewegen sich digital völlig anders als wir“, sagt Eugenia Lagemann, Vorstandin bei fischerAppelt. „Also haben wir uns entschieden, das Problem systematisch zu lösen – und zwar mit der Hilfe von Daten.“

So entstand die Idee, mit dem Meinungsforschungsinstitut Appinio regelmäßig Jugendlichen zu den Themen zu befragen, die sie bewegen. „Dabei war uns wichtig, auch offene Fragen zu stellen“, sagt Elena Keller, Content Specialist aus der hauseigenen

Competence-Unit Teengeist – einem Team von Analyst:innen, Strateg:innen und Content-Spezialist:innen. Denn nur so lässt sich das Mindset der jungen Zielgruppe wirklich ergründen: „Was hast du in den vergangenen 2 Wochen besonders gefeiert – welche Trends, Marken, Situationen? Welche Influencer:innen findest du am glaubwürdigsten? Worauf würdest du am wenigsten verzichten wollen? Aus welchen Plattformen bist du unterwegs? Welche politischen Themen findest du aktuell am relevantesten?“ In repräsentativen Umfragen mit mehr als 1.000 Teilnehmer:innen beantworten Jugendliche bei Appinio regelmäßig Fragen wie diese. Sie erhalten dabei auch die Gelegenheit, ihre Antworten ausführlich zu begründen.

In enger Zusammenarbeit mit Appinio wertet die Teengeist-Unit die Ergebnisse aus und leitet daraus konkrete Empfehlungen für die Content-Erstellung ab. Denn durch die Datenanalyse entstehen auch Erkenntnisse darüber, welches Look-and-Feel Visuals in Sozialen Medien haben sollten, wenn sie den Nerv der Zielgruppe treffen wollen, welcher Humor gut ankommt und welche Themen bei den Teens überhaupt gerade angesagt sind. Eine wichtige Rolle spielte dabei auch eine Fokusgruppe, die die Ergebnisse immer wieder spiegelt: Um zusätzlich noch tiefere Einblicke zu gewinnen, befragt fischerAppelt Teenager:innen regelmäßig persönlich in Panels.

Durch die damit erhobenen Daten ergibt sich nun ein sehr differenziertes Bild einer Generation. Was die Jugendlichen jedoch eint: Sie äußern sich gern ausführlich, besonders wenn Content ihren Nerv trifft. „Bei unserem Kunden erzielten wir mit unserem Content eine Engagement-Rate von 60 Prozent. Die Jugendlichen wollen sich mitteilen. Für Marken bieten sich daher so viele Chancen zur Interaktion. Man muss sie nur nutzen“, sagt Eugenia Lagemann.



Und wie tickt sie nun, die geheimnisvolle Gen Z? Die ausgewerteten Ergebnisse nutzt fischerAppelt nicht nur für die Kundenarbeit, sondern publiziert diese auch in regelmäßigen Reports und macht sie so einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich. Daraus geht dann beispielsweise hervor, dass sich Instagram-, Tiktok und Snapchat-User:innen in ähnliche Kategorien einteilen lassen: Sie sehen sich selbst als Partytiere wohingegen Twitch-User:innen sich vor allem für Nerds halten. Die Reichweite der Plattformen alleine ist für Marken also noch lange keine Garantie, auch auf die gewünschte Zielgruppe zu treffen – nur mit Hilfe der erzielten Daten lässt sich herausfinden, wer wo unterwegs ist.

Losgelöst von Kunden und Kampagnen hat die Generierung von Daten noch einen weiteren Nebeneffekt: Die Rolle von Kommunikations-Agenturen wie fischerAppelt verändert sich. Denn erstmals sind diese selbst in der Lage, Meldungen mit Nachrichtenwert zur produzieren. Wie gut das funktioniert, zeigt wiederum das Beispiel Teengeist: So schaffte es die Meldung, dass Wählen ab 16 für Teenager:innen nicht so wichtig ist, in die Bild-Zeitung. Die mangelnde Bekanntheit der möglichen Nachfolger von Angela Merkel unter Jugendlichen wiederum druckte der Spiegel. „Damit entstehen auch auf dem Nachrichtenmarkt neue Player, die fundierten News-Content anbieten können“, sagt Eugenia Lagemann. Nicht umsonst heißt es also: Daten sind das Gold des digitalen Zeitalters.

»Die Jugendlichen wollen sich mitteilen. Für Marken bieten sich daher so viele Chancen zur Interaktion. Man muss sie nur nutzen«



Was Teengeist alles leistet

Die Chancen, die sich für Unternehmen durch die Generierung von Daten für die Zielgruppenanalyse und Ansprache bieten, reichen dabei weit über die bloße Erstellung von Social-Media-Copies hinaus. Die Teengeist-Unit bietet beispielsweise:

- Tagesaktuelle Analysen von Micro Trends und Consumer-Insights
- Erhebung von Daten und Insights zur spezifischen Kommunikations- und Marketingthemen rund um Marken und Produkte
- Beratung zu Produkt-Launches, Brand-Building oder Sales auf Basis von datengetriebenen Strategie-Workshops
- Analyse, Planung und Implementierung von wertschöpfenden digitalen Ökosystemen, also Kanälen, Plattformen und Apps
- Zielgruppenspezifische Inhalte und Kommunikation für Produkte, Marken, Köpfe, Unternehmen
- Punktgenaues Targeting für Kampagnen

Change Killer PowerPoint



Mitarbeiter-App-Anbieter gibt es mittlerweile einige. Ihre Produkte müssen sich dem Wettbewerb mit Instagram & Co. stellen.

Wandel, Change, Transformation. Schlagworte der Stunde. Dabei ist die Zeit für Veränderungskommunikation eigentlich immer. Welche Themen derzeit interne Kommunikator:innen bewegen, hat fischerAppelt gemeinsam mit der School for Communication and Management (SCM) herausgefunden. Ein Ergebnis: Bei der Umsetzung muss sich der Blick viel mehr nach außen richten. Intranet und Mitarbeiter-App konkurrieren schließlich mit den ganz Großen.

TEXT: STEFFEN SCHIER

60

Kommunikationsexpert:innen wurden von der SCM befragt. Die Top-3-Themen der Verantwortlichen von Transformationsprozessen sind die Einführung neuer Kommunikationstools (62 Prozent), eine strategische Neuausrichtung der Organisation (60 Prozent) sowie eine Veränderung des Mindsets (58 Prozent). Es sind also quasi drei Klassiker des Genres, wobei der Spitzenreiter direkt aus der Corona-Krise resultiert, als Beschäftigte aus Produktion, Verwaltung und Verkauf ohne Zugang zum Firmennetz mitunter schwer zu erreichen waren.

Auch als Anfang 2021 der „PR Report“ die internen Kommunikator:innen von zwanzig großen Arbeitgebern in Deutschland zu ihren verwendeten Tools befragte, offenbarte sich eher ein Dschungel denn eine Kulturlandschaft. Vorne wird zukünftig liegen, wer seinen Mitarbeiter:innen die beste User Experience

bietet, die qualitativ gegen „externe“ Social Media Apps bestehen muss.

Die Frage nach der Verantwortlichkeit der Veränderungskommunikation im Unternehmen ist da entscheidend. 43 Prozent der Veränderungskommunikation wird bei Veränderungsprozessen direkt aus dem Vorstand delegiert, 22 Prozent von den Leiter:innen anderer Abteilungen wie HR oder IT, und 17 Prozent der internen Kommunikator:innen bestimmen weitgehend unabhängig, an welcher Stelle sie mit wie viel Kapazität unterstützen. Über die Ziele einer Veränderung wird dabei in Organisationen offenkundig zu wenig miteinander gesprochen. 60 Prozent der Befragten gaben an, dass es ihnen nur durchschnittlich gelänge, im Vorfeld eine Übereinkunft mit den beteiligten Stakeholder:innen über die Ziele des Prozesses zu schaffen.

Fehlt diese Übereinkunft, sollte die Kommunikation diese arrangieren, indem sie gemeinsame Ziele priorisiert und für eine verlässliche Messbarkeit sorgt. Mittel der Wahl ist hier eine professionell durchgeführte Mitarbeiterbefragung im jährlichen Turnus, Pulsumfragen über eine native Mitarbeiter-App wären eine denkbare Alternative, wenn es drängt.

Geht es in die konkrete Umsetzung, wird bewertet, informiert, involviert. 62 Prozent der Befragten stellen die Veränderung in einen größeren Kontext, zeigen Wettbewerber, schildern Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse. 60 Prozent binden die Mitarbeiter:innen über Workshops, in größeren Gruppen oder über Einzelgespräche ein. Verstärkt auf Content-Produktion setzen aber nur von vier von zehn Kommunikator:innen und nur noch jeder fünfte investiert in Fortbildungen, externe Gäste oder in Eventbesuche.

Change kann extrem spannend sein und wird kommunikativ nicht in Präsentations-Schlachten errungen

Videoblog-Aufnahme im Unternehmen: In der internen Kommunikation experimentieren viele Unternehmen mit neuen Formaten.



Durch welche Maßnahmen entwickeln Sie das Mindset der Mitarbeiter:innen hin zu Veränderungsbereitschaft weiter?



Angaben in Prozent (gerundet). Online-Umfrage unter 60 Kommunikationsexpert:innen, SCM, fischerAppelt 2021.

Das ist zu wenig! Gerade mit (Bewegt-)Bild und Audio-Content kann den Mitarbeiter:innen gezeigt werden, an welchen Stellen in der Organisation ganz konkret Änderungen im Kleinen erzielt werden. Aber auch, welche konkreten Vorteile das Neue für eine:n selbst oder die Kolleg:innen bringt und ebenso wie steinig der Weg dorthin noch sein wird. Neben involvierendem Content lohnt auch der Invest in externe Gäste: Wie gut tut es, sich mal im Arbeitsumfeld von einem Menschen, der etwas völlig anderes macht, inspirieren zu lassen: beispielsweise Autorennen fahren, Theaterspielen oder eine Tierschutzorganisation gründen. Und das gerne in einem von einer waschechten Journalistin durchgeführten Interview während einer Videokonferenz oder als Podcast in der Mitarbeiter-App mit jemandem, der (noch) nicht in zig Speaker-Datenbanken gelistet ist.

Gespielt werden diese Themen unbedingt auch über externe Kanäle wie Website, Instagram und LinkedIn, die mitunter mehr Mitarbeiter:innen erreichen als das eigene Intranet. Change-Kommunikation muss spannend sein und kann kommunikativ nicht in Präsentations-Schlachten errungen werden, sondern in Formaten, die externen Medien in Anspruch und Qualität in nichts nachstehen!



Über den Autor

Steffen Schier ist Competence Lead Interne Kommunikation bei fischerAppelt. Seit vielen Jahren betreut er Projekte aus der „internen Komm“, die seiner Meinung nach von Unternehmen mit der gleichen strategischen Sorgfalt und den gleichen Budgets bedacht werden sollten wie die „klassische externe“. Seine Schwerpunkte sind Corporate Publishing, Social Intranets, Employer Branding und Erfolgsmessung.



Irgendwas mit Purpose

Haltung zeigen will heute jeder. Gesellschaftliche Bekenntnisse sind gefragt, meist werden die gleichen Themen bespielt. Da werden Markenlogos schnell zum Regenbogen und, klar, Female Empowerment muss sowieso sein. Aber wo ist derartiges Purpose-Gebahren bloße Pose – und wo steckt mehr dahinter? Jürgen Kornmann, Marketingchef der Deutschen Bahn, erklärt, warum Haltung für die DB zum Kern gehört – und deshalb wirkt.

TEXT: JÜRGEN KORNMANN

W

Wenn man meine Kommiliton:innen und mich vor 35 Jahren nach dem Berufswunsch fragte, bekam man oft zu hören: irgendwas mit Medien. Fragt man die heutigen Marketing- und Kommunikations-expert:innen nach ihrem strategischen Nordstern, ist die Antwort oft: irgendwas mit Purpose.

Früher wie heute gilt: Wer auf diesem Terrain völlig ohne Karte oder Kompass unterwegs ist, landet mit großer Wahrscheinlichkeit auf dem Holzweg. Denn der Grat zwischen einer soliden Nachhaltigkeitsstrategie und dem wenig überzeugenden „Greenwashing“ ist ebenso schmal wie der zwischen einer wertebasierten Haltungskommunikation und dem „Trittbrettfahren“ bei gesellschaftlichen Trendthemen.

Natürlich kann die geschickte Adaption von öffentlichen Diskussionen und die zeitgeistkonforme Positionierung einen positiven Imagetransfer ermöglichen. Viele Unternehmen schaffen damit auch eine veritable Absatzsteigerung ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Wenn sich aber beispielsweise die neue Nachhaltigkeit in der Entwicklung grüner Logos oder der Nutzung dubioser Öko-Siegel erschöpft, ist die baldige Demaskierung programmiert und der Imageschaden absehbar.

Besonders groß ist dieses Risiko bei Unternehmen wie der Deutschen Bahn, die unter besonderer Beobachtung stehen. Bekanntlich gibt es ja 82 Millionen Fußball-Bundestrainer:innen in diesem Land, aber es sind auch ebenso viele Bahnchef:innen.



DB-Aufnahme von 2019: Der Film thematisiert gesellschaftlichen Konformismus, den die Bahn überwinden will

Man kann es gut finden oder auch nicht, aber wir lassen niemanden kalt. Das heißt natürlich auch, dass es mindestens 82 Millionen Erwartungen an die Bahn gibt. Die einen fordern maximale Erträge, die anderen die konsequente Ausrichtung auf die Daseinsvorsorge. Wie konsequent muss das Unternehmen seine soziale und klimaschützende Verantwortung wahrnehmen? Auch die Frage, wie divers das Unternehmen aufgestellt ist und ob sich das in der Außendarstellung spiegeln darf, löst heftige emotionale Debatten aus (wie wir nicht erst seit Boris Palmer wissen).

Es gibt 82 Millionen Erwartungen an die Bahn. Die einen fordern maximale Erträge, die anderen die konsequente Ausrichtung auf die Daseinsvorsorge.

Das Spektrum dieser gesellschaftlichen Projektionen auf die DB ist dabei so vielfältig und gleichzeitig so kontrovers, dass daraus völlig unterschiedliche Unternehmensstrategien abgeleitet werden könnten. Die Versuchung wäre dementsprechend groß, sich aus allen Stakeholder-Ansprüchen jene auszuwählen und mit Purpose Marketing sowie Haltungskommunikation zu unterstützen, die dem Unternehmen am meisten nutzen.

In dieser Situation hilft es, sich konsequent aus der Innenperspektive zu lösen. Statt auf fragwürdige und kurzlebige Konstruktionen von Purpose haben wir unsere Kernbotschaften aus externer Sicht definiert. Entscheidendes Kriterium dabei: Relevanz. Wie wichtig ist es wirklich für unsere Stakeholder, wenn wir uns zu gesamtgesellschaftlichen Zielen, Werten und Haltungen bekennen und unser unternehmerisches Handeln konsequent darauf ausrichten?

Grundlage eines erfolgreichen und glaubwürdigen Auftritts als „Good Corporate Citizen“ ist die umfassende Analyse der Stakeholder-Erwartungen. Hier reicht es nicht, sich aus öffentlichen Umfragen und Absatzzahlen ein vermeintlich passendes Unternehmensimage zu basteln. Nur wenn die (Neu-)Positionierung eines Unternehmens fest auf dem Fundament seiner DNA und dem nachweisbar konsistenten Handeln gemäß seiner Strategie steht, dringen seine Botschaften dauerhaft in die Köpfe und Herzen der Menschen vor.

Bestes Beispiel dafür ist die Wahrnehmung der DB in der Pandemiezeit. Als während der Lockdowns das Land stillstand, Flugzeuge nicht abhoben und Fernbusse nicht fuhren, stellten die Kolleg:innen in den Zügen, Bussen, Bahnhöfen, Leitstellen und Werkstätten weiterhin die Mobilität sicher. So kamen Ärzt:innen, Polizist:innen, Supermarkt-Mitarbeiter:innen sowie die in den Lkw an den Grenzen gehaltenen Warenströme zuverlässig an ihr Ziel.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt war klar, dass wir unsere Marketing- und Kommunikationsbotschaften in der Krise noch



Zug der DB anlässlich des Christopher Street Day 2021. Die Bahn und ihr „railbow“-Netzwerk sind seit Jahren auf dem CSD präsent.

stärker auf das Thema Relevanz ausrichten müssen: Es ging um die Frage, was die Menschen jetzt essenziell an Hilfestellung, Information, Vertrauen und Zuspruch benötigen. Durch diese konsequente Fokussierung auf unsere Angebote als systemrelevanter Mobilitätsgarant und das verantwortungsvolle Handeln der DB-Mitarbeitenden gelang es, die Image- und Kundenzufriedenheitswerte der DB in neue Höhen zu treiben. Von dieser Reduktion auf die wirklich relevanten Botschaften für unsere Stakeholder und der damit verbundenen positiven Wahrnehmung der DB profitieren wir inzwischen seit fast anderthalb Jahren.

Ein anderes Beispiel stellt das Thema Umwelt dar. Die DB beförderte schon vor den großen Klimaschutzdebatten rechnerisch alle BahnCard- und Zeitkarteninhaber:innen im Fernverkehr seit 2013 mit

100 Prozent erneuerbaren Energien. 2018 waren es dann schon alle Reisenden in den ICE- oder IC-Zügen und 2038 wird der gesamte elektrifizierte Bahnverkehr – auch die Nah- und Güterverkehrszüge – nur noch mit Ökostrom unterwegs sein. Das Ziel der Klimaneutralität des Gesamtkonzerns wurde ebenfalls erst kürzlich von 2050 auf 2040 vorgezogen. Kein Wunder also, dass angesichts der massiv gestiegenen Relevanz der gesellschaftlichen Debatte die Erfolgsmessungen der DB-Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen eine hohe Glaubwürdigkeit als Klimaschutz-Vorreiter bescheinigen.

Dass relevanzbasierte Kommunikation wirkungsvoller ist, zeigt auch das Thema Diversität. Während der Fußball-EM im Sommer brach aus gegebenem Anlass eine kontroverse Diskussion darüber los, welche

Unternehmen sich plötzlich mit Regenbogen-Logos schmücken und wie konsistent sich dieses Engagement zur gelebten Kultur in den Firmen verhält. Von dieser Kritik war die DB ausgenommen: Bahnchef Lutz verwies beim Branding eines ICE in Regenbogenfarben stolz darauf, dass die DB neben vielen weiteren Aktivitäten zur Förderung der Diversität im Unternehmen auch das queere Mitarbeitenden-Netzwerk „railbow“ bereits seit 10 Jahren unterstützt. Dementsprechend umfangreich und positiv wurde das Engagement in den Medien aufgegriffen.

Natürlich darf an dieser Stelle nicht unterschlagen werden, dass diese offensive Kommunikation des DB-Engagements für Diversität auch eine kritische Debatte innerhalb des Konzerns auslöste. Aber auch hier führt eine relevanzorientierte Kommunikation nach innen dazu, dass sich die Mitarbeitenden nicht durch fragwürdige Unternehmenswerte, künstlich generiertes Purpose Marketing oder unglaubliche Haltungskommunikation emotional distanzieren. Die hohe Zustimmung zur aktuellen Konzernstrategie bei der aktuellsten Mitarbeitenden-Befragung hat dies bestätigt.

Fazit: Nach außen wie nach innen ist Marketing und Kommunikation immer dann besonders erfolgreich, wenn es klar aus der DNA des Unternehmens direkt abgeleitet ist, durch nachhaltiges Handeln deutlich belegt werden kann und für die jeweiligen Zielgruppen wirklichen Wert besitzt. Irgendwas mit Purpose wird so zu Haltung mit Relevanz.



Über den Autor

Jürgen Kornmann ist Marketingchef der Deutschen Bahn, die sich Haltung in vielen Facetten auf die Fahnen und Züge geschrieben hat. Der Staatskonzern kämpft mit seinem Marketing für Gleichberechtigung und gegen Rassismus oder Homophobie. Das ist nicht immer einfach und führt auch intern zu Debatten. Aber es gehört, wie Kornmann sagt, zur DNA der DB.

Die Bahn sprengt Grenzen: Werbefilm der DB mit Partner Hertha BSC zum 30ten Jahrestag des Mauerfalls.



Das Dilemma der „jungen Wilden“

Influencer Marketing boomt. Und das mehr denn je: In diesem Jahr werden die Nettowerbeumsätze der Influencer-Branche in Deutschland nicht nur steigen, sondern sogar stärker als in den übrigen digitalen Werbedisziplinen. Und auch für die Zukunft planen die Marketer weltweit, ihre Investitionen zu erhöhen. Dabei ist die junge Disziplin noch längst nicht emanzipiert und professionalisiert. Wie die Branche das ändern kann.

INTERVIEW: EILEEN DILLENBURG

D

ie Vorteile liegen auf der Hand: Influencer sind das authentischste Sprachrohr zur Zielgruppe, verstehen sich als Teil ihrer Communitys und wissen genau, wie sie Themen aufbereiten und Social Content kreieren müssen, damit sie den Nerv ihrer Followerschaft treffen. Nicht verwunderlich, dass viele mittlerweile lieber „Creator“ als „Influencer“ genannt werden. Und dennoch ist und bleibt es eben jener Einfluss auf die Community, den Marken und Unternehmen als zentrales Argument für den Einsatz erachten: Was Influencer gut finden und in ihren Communitys promoten, das wird geliked – und gekauft! Entsprechend hoch sind Engagement-Rates, Link-Follow-Ratios und die Rolle von Influencern innerhalb des Sales Funnels.

Dass das Userverhalten so gut mess- und evaluierbar ist, ist ein weiterer Vorteil des Influencer Marketings – theoretisch. Denn praktisch bleiben sowohl Influencer als auch Marketer in puncto KPIs und Datenanalyse hinter ihren Möglichkeiten: Noch immer orientiert man sich hier wie dort an wenig aussagekräftigen „alten“ Kennzahlen, etwa den Followern als Kennwert für die Reichweite. Noch immer werden Community-Reaktionen innerhalb der Content-Strategie zu wenig berücksichtigt. Noch immer werden Bezahlmodelle nicht konsequent an Performance geknüpft. Und hin und wieder fragen sich Marketer zu Recht, ob Investment und Output im Verhältnis stehen. Ausnahmen bestätigen die Regel. Im Kern scheint Influencer Marketing so etwas wie „die junge Wilde“ im Marketing-Mix zu bleiben. Der Grund ist so simpel wie erschreckend: Influencer Marketing hat sich noch immer nicht emanzipiert. Zu stark orientiert sich die Disziplin nach wie vor an ihren großen Schwestern Werbung und PR, statt eigene Standards zu etablieren.

Influencer-Kategorien

Nano: bis 20k Follower, Benchmark ER*: 3,86 %
Micro: 20–50k Follower, Benchmark ER*: 2,39 %
Midi: 50–100k Follower, Benchmark ER*: 1,87 %
Macro: ab 100k Follower, Benchmark ER*: 1,62 %

Quelle: Upfluence; *Durchschnittliche Engagement Rate 2020

Drei Must-Haves für die Zukunft des Influencer Marketings

1. Mensch ins Zentrum!

Wir arbeiten mit Menschen. Menschen sollten deswegen auch endlich in den Mittelpunkt rücken. Konkret bedeutet das: Keine Influencer-Strategie mehr ohne das Involvement von Influencern als Experten! Kein Influencer Content mehr, bei dem Influencer nicht entscheidend mitgewirkt haben an Konzeption und Kreation der Inhalte. Keine Kooperation mehr, die an den Bedürfnissen der Community vorbei konzipiert wurde.

2. Business im Hinterkopf!

Branded Content wird nicht zum Spaß kreiert und distribuiert, alle Beteiligten verfolgen Ziele, deren Gesamtanspruch der Business Impact ist. Und an dem wollen und können sich Influencer und Marken messen lassen. Also, warum dann nicht alle Aktivitäten konsequent am ROI ausrichten und gemeinsam die Strukturen und das Mindset schaffen, Influencer Marketing in diese Richtung zu optimieren? Nichts weniger sollte der Anspruch sein.

3. Beweisführung antreten!

Influencer Content steigert die Klicks und die Leads, die Markenbekanntheit und die Attraktivität, den ABERKAUF und so weiter. Nachweislich! Zahlen können alle Entscheidungen strategisch untermauern. Bei der Selektion und Evaluation sollten Marken mehr auf Data und weniger auf Bauchgefühl setzen und einen der zentralen Vorteile im Influencer Marketing endlich ausspielen. Keine Scheu mehr vor Insights und KPIs!



@benkauer platziert das Eis von Breyers



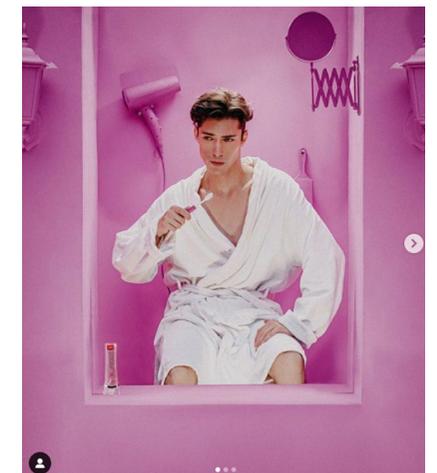
@seebychristine kreiert Content für den Oreo Marken-Account und ihren eigenen

Sicherlich, es hat sich eine Menge getan: Reine Produktvermarktung, redaktioneller Content und Markenbotschaftertum koexistieren mittlerweile jenseits der altbekannten Raster in Werbung und PR. Kennzeichnungsstandards zur Unterscheidung der einen von der anderen haben sich durchgesetzt. Fake Follower und sonstige Schummeleien können identifiziert und umgangen werden. Ordentliche Briefings sind Standard und datenbasiertes Agieren wird es hoffentlich noch. Wirkungsstudien wollen und können zunehmend Vergleichbarkeit herstellen, nicht nur innerhalb der eigenen Disziplin, sondern auch zunehmend darüber hinaus. Kurzum: Die Influencer Branche ist auf dem richtigen Weg. Jetzt gilt es, konsequent voranzuschreiten!



Über die Autorin
 Eileen Dillenburg ist Geschäftsführerin für Content und Social Media bei fischerAppelt, relations und leitet die Influencer Marketing Einheit fischerAppelt, SQUAD. Seit mehr als zehn Jahren ist sie im Influencer Marketing zuhause und begleitet Marken und Unternehmen strategisch und konzeptionell. Ihre Überzeugung: Influencer können Marken und Unternehmen beim Aufbau von loyalen Communitys unterstützen, wenn sie zielgerichtet eingesetzt werden.

Kunstvoller Content für Colgate von @justcaan



5 Learnings für das Neue Normal

Plötzlich digital: Das Corona-Virus hat auch die Zusammenarbeit von Agenturen und ihren Kund:innen gehörig durcheinandergewirbelt. Was bleibt? Eine ganze Menge. Die wichtigsten Erkenntnisse für die Zukunft.

INTERVIEW: CORINNA KREILER



Leere Kantine: Wie voll wird es hier und in anderen Speisesälen nach der Pandemie werden?

Diesen Eindruck teilen viele Kolleg:innen aus der Zusammenarbeit mit ihren Kund:innen. „Es war erstaunlich, wie gut die Umstellung auf das rein Digitale geklappt hat. Selbst wenn man sich davor wöchentlich getroffen hatte, wie ich mit der DAK“, sagt Eva Putz, Executive Client Service Director bei Philipp und Keuntje (PUK). Und was sie selbst nie für möglich gehalten hätte: Mit dem Tool Miro waren selbst große Workshops möglich. „Es war genauso effizient, als wäre man zusammen im Raum gewesen. Dazu war die Atmosphäre gelöst“, sagt Putz. Und selbst wenn persönliche Treffen mittlerweile wieder möglich sind: „Digitale Workshops werden wir sicher auch in Zukunft noch nutzen, weil sie eine echte Bereicherung sein können.“

A

uf einmal war er da, der Lockdown im März 2020. Persönliche Treffen von Agentur und Kund:innen? Ausgeschlossen. Präsenzveranstaltungen? Unmöglich. Praktisch über Nacht hat sich mit der Pandemie all das geändert, was bis dato selbstverständlich war. Und für die Zeit nach der Pandemie steht bisher nur eins fest: So wie vorher wird es wohl nie mehr werden – auch weil die Beteiligten aus den COVID-Erfahrungen durchaus viel Lehrreiches mitgenommen haben. Das sind unsere wichtigsten Learnings:

1. Tools, Tools, Tools – aber bitte recht flexible

Videocall killt persönliche Besprechung: Wer sich mit seinem Dienstleister vor der Pandemie gern und ausführlich persönlich ausgetauscht hatte, war nun gezwungen, eine neue Art der digitalen Zusammenarbeit zu finden. Für den wöchentlichen Jour fixe mag das noch leicht zu stemmen sein. Doch was ist mit Workshops oder komplexeren Projekten? Für viele Abläufe mussten häufig erst einmal neue Tools gefunden und etabliert werden.

Vor allem für größere Betriebe war das wegen rigider IT-Richtlinien oftmals eine große Herausforderung. „Wir als Unternehmen sind nicht flexibel, was die Nutzung von Tools und Plattformen angeht. Unsere IT gibt beispielsweise vor, dass alle Microsoft Teams benutzen müssen. Daher ist es wichtig, dass unsere Dienstleister sich schnell anpassen können“, sagt Maïke Thiemann, zuständig für Public Affairs & Sustainability bei BayerCropScience. Das heißt jedoch nicht, dass nun passiv abwarten angesagt ist: Thiemann begrüßt es, wenn Agenturen Vorschläge machen, welche Tools oder Plattformen bestimmte Aspekte der digitalen Arbeit erleichtern könnten. So habe die rein digitale Zusammenarbeit in der Pandemie absolut reibungslos funktioniert, meint Thiemann.

2. Persönliche Treffen – jetzt mal ganz unter uns

Wie groß ist die Leerstelle, wenn man sich nicht persönlich treffen kann? Immens. Aber schließt das eine gute Zusammenarbeit aus? Mitnichten. „Wir haben mitten in der Pandemie einen Kunden mit großem Budget an Land gezogen, den wir noch nie getroffen haben. Aber alle Beteiligten sind ohne Berührungsängste in das Projekt hineingegangen, und wir pflegen einen sehr direkten, digitalen Austausch“, sagt Kai Ebert, Chief Strategy Officer und Team der Geschäftsführung bei der fischerAppelt-Digitaltochter fork. Dennoch lasse sich nicht alles wettmachen: „Der persönliche Kontakt fehlt in der Kundenentwicklung.“ Diesen Eindruck teilen auch die Kolleg:innen anderer Gesellschaften. „Auf der Projektebene haben wir keine Einschränkungen empfunden. Auf der persönlichen hingegen schon. Mit Neukund:innen ist es ja ein bisschen wie beim Online-Dating: Der persönliche Chemistry-Check fehlt“, sagt Eva Putz.

Die Folge? Persönliche Treffen werden einen anderen Stellenwert einnehmen als vor der Pandemie: „Dabei geht es dann viel mehr um Beziehungspflege. Darum, eine Verbindung aufzubauen und zu verstehen, wie es dem anderen geht und was ihn bewegt.“ Für das Durchhecheln von Statuslisten dagegen brauche es kein Treffen von Angesicht zu Angesicht.

„Natürlich fehlt uns allen der persönliche Austausch zwischen Tür und Angel oder der Feierabend-Drink“, sagt Caroline Nöppert von der internen Kommunikation der Deutschen Bahn. Dafür liefen Abstimmungen jetzt fokussierter ab, die Zusammenarbeit mit Agenturen sei an vielen Stellen professioneller geworden.

Bei „wirklichen“ Treffen steht dagegen künftig der persönliche Austausch im Vordergrund, der intensiver sein wird, als es der Small Talk auf dem Weg in den Meeting-Raum war. „Beide Seiten wissen das jetzt mehr zu schätzen als vorher“, sagt Maike Thiemann von BayerCropScience. „Deshalb wir planen wir Socializing auch extra ein – zum Beispiel mit einem Treffen auf dem Weihnachtsmarkt oder im Restaurant, wenn ich in der Stadt bin. Dabei stehen dann weniger inhaltliche Themen im Vordergrund, sondern vornehmlich die Beziehungspflege unter Kolleg:innen. Es ist mir wichtig, dass auch die Agentur darauf Wert legt.“

Mit der Pandemie hat sich jedoch nicht nur die Arbeit mit den Kund:innen verändert, sondern auch innerhalb einer Agentur wie fischerAppelt: Viele Kolleg:innen präferieren das Home Office, da sie dort sehr produktiv arbeiten können. Allerdings leidet darunter der intensive Austausch innerhalb der Agentur. Wie lassen sich beide Ziele vereinen? „Die Büros der Zukunft müssen nicht nur Arbeitsplätze bieten, sondern gezielte Orte des Austauschs, an die die Mitarbeiter:innen immer wieder gerne kommen“, sagt Marc Recker, Geschäftsführer von fischerAppelt, relations. Der Vorstand der Agentur reagiert auf die neuen Gegebenheiten. So soll sich die im Bau befindliche neue fischerAppelt-Zentrale zum innovativen New-Work-Campus entwickeln. Auf 40.000 Quadratmetern entsteht dort viel Platz für kollaborative Zusammenarbeit.

3. Learning by Doing – mehr denn je

Plötzlich war Corona. Und all die schöne Planung dahin: Kurz vor dem Lockdown befand sich Hannes Drenser, Creative Director bei der fischerAppelt-Tochter Ligalux, gerade mitten in den Vorbereitungen für einen großen Markenrelaunch. Mit Vor-Ort-Präsentation, Keynotes, Markenerlebnisswelt und Workshops. „Praktisch über Nacht mussten wir all unsere Pläne über den Haufen werfen“, sagt Drenser. Allerdings war sofort klar: Der Kunde wollte das Event trotz Pandemie durchziehen. Die Lösung: ein Live-Streaming Event aus dem Studio. „Die Mitarbeiter:innen konnten sich dabei einbringen und haben sich sogar noch stärker mit dem neuen Markenauftritt und der Haltung identifiziert“, sagt Drenser. Der Kunde wiederum sei begeistert gewesen, wie schnell und pragmatisch sich die Agentur auf die neue Situation eingelassen habe – obwohl ja keiner der Beteiligten Erfahrung damit haben konnte.

Nicht immer läuft alles so rund. So pitchte fork im Videocall – nach Einschätzung der Beteiligten ein gelungener Termin, bei dem die Chemie stimmte. Der

Vorstand, der am Ende die Entscheidung traf, war allerdings nicht dabei, sondern sah sich hinterher eine Aufzeichnung auf Video an. Dabei sprang der Funke nicht gleichermaßen über. Folge: Der Pitch ging verloren. „Heute würden wir unbedingt versuchen, alle Entscheidungsträger:innen gleichzeitig vor den Bildschirm zu bekommen“ sagt Ebert. „Stille Post funktioniert im digitalen Raum einfach nicht.“

4. Gemeinsam sind wir stark

Von jetzt auf gleich ist alles anders, und dadurch rücken alle enger zusammen. So lässt sich die Erfahrung vieler Kolleg:innen mit ihren Kund:innen wohl am besten beschreiben. „Die Pandemie hat uns mit unseren Kund:innen zusammengeschweißt. Wir haben eine engere Bindung, da wir das Gefühl haben, dass wir das gemeinsam schaffen müssen“, sagt Eva Putz von PUK. Eigentlich habe sie befürchtet, dass die Beziehungen durch die Verlagerung in den digitalen Raum fragiler und flüchtiger werden. „Doch das ist nicht eingetreten – im Gegenteil. Bis heute hat sich die engere Bande nicht wieder gelöst.“ Ähnliches berichten andere Agenturverantwortliche.



Der Kollege ist im Home Office: Dass es sich auch dort produktiv arbeiten lässt, haben Unternehmen und Agenturen inzwischen gelernt.

Bahn-Kommunikatorin Nöppert teilt diese Einschätzung. „Wir haben gemeinsam Corona gemeistert, unglaubliche Geschichten auf die Schiene gebracht. Das wäre ohne die Agentur-Unterstützung niemals möglich gewesen.“

5. Die Zukunft? Kommunikation und Technologie

Weniger verfügbare Mittel, hohe Erwartungen: Die Pandemie hat den Performancedruck auf viele Unternehmen erhöht. „Die Lösung ist eine Umstellung von Mindset, Tools und Prozessen in Richtung datengetriebene Kommunikation“, sagt Marc Recker von fischerAppelt, relations. Darauf brauchen auch Agenturen Antworten. So gehe es künftig darum, sich nicht mehr nur mit vagen Personabeschreibungen zufriedener zu geben. „In Zukunft wird es kein Research und keine Kreation ohne datengetriebene Insights mehr geben.“ Der gesamte Kreativprozess und die Ausspielung könnten damit besser und erfolgreicher werden, meint Recker. Die Treiber der Entwicklung sind dem Experten zufolge vor allem die Branchen, die pandemiebedingt unter hohem Sales-Druck stehen. Gepaart mit der Beschleunigung des Geschäfts,

steigender Komplexität und Innovationsdruck im Marketing sieht Recker eine große Aufgabe für Agenturen: „Wir müssen unsere Kund:innen an die Hand nehmen und kaufbare Pakete anbieten – pragmatisch wie lösungsorientiert.“ Dabei gehe es darum, digitale Produkte und Dienstleistungen leicht skalierbar zu machen. Recker ist sich sicher: Mit einem derart digitalen Werkzeugkasten wird sich auch die Rolle der PR in Zukunft verändern.

Marc Recker, fischerAppelt

»Wir müssen unsere Kund:innen an die Hand nehmen.«

Technikfeindlichkeit und Innovationsglaube als Ausgangspunkt narrativer Strategien

Narrative sind in aller Munde. Doch wird der Begriff häufig nicht richtig gedeutet und seine strategische Bedeutung unterschätzt. Wie uns Narrative zukunfts-fähig machen, welches Narrativ unsere Zukunft bedroht – und was eine uralte britische Bewegung damit zu tun hat.

TEXT: BERNHARD FISCHER-APPELT

„Unser Narrativ vom Sommer hat sich grundlegend verändert“, lässt sich der Psychologe und Klimaaktivist Felix Peter in einem Artikel in der ZEIT zitieren, der unter der Überschrift „Als der Sommer seine Unschuld verlor“ die verheerenden Unwetter vom Juli thematisiert. Narrative haben nun auch schon die Klimakrise erreicht, möchte man kommentieren. Sie sind also mittlerweile universell im Diskurs einsetzbar. Vorweg: Narrative müssen als modellhafte, sinnstiftende und suggestive Erzählmuster verstanden werden. Sie dienen als Vorlagen für das Erzählen von Geschichten und die Konstruktion von Identität.

So weit so gut. Allerdings haben Narrative im Gegensatz zu einer Geschichte ein offenes Ende und auch keine in sich geschlossene Handlung. Ein Narrativ drückt immer eine Chance oder Bedrohung für die Zukunft aus und es ist nicht klar, wie damit umgegangen wird. Wer sich auf ein Narrativ einlässt, erfährt einen „Call to Action“. Die Auflösung obliegt dem Zuhörer, der Zuhölerin. Maßnahmen, die er oder sie treffen, werden eine Rolle bei der Auflösung spielen und können den Unterschied ausmachen.

Verschärft durch die Pandemie und den massiven wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umbrüchen bereits vor Corona verbreitet sich aktuell das Narrativ der Technikfeindlichkeit. Wenn neue Technologien kommen, ist es üblich, dass auch Angst vor ihren Folgen, Kritik an ihren Konsequenzen laut wird. Den

Verlust von Arbeitsplätzen etwa als Konsequenz neuer Technologien gibt es, seit im alten Rom Kräne zum Aquädukt-Bau eingesetzt wurden. Es ist das Abwarten wollen in Bezug auf Zukunftsrisiken. Und Risiken werden nach aktueller Forschung doppelt so stark wahrgenommen wie Chancen.

Allerdings kann Technikfeindlichkeit die ökologische und technologische Erneuerung in Deutschland bremsen. Wir müssen in dieser Situation einen aktiven Diskurs führen, auch für Zukünfte eintreten, um Wachstum an der richtigen Stelle auszulösen. Statt in eine Sinnkrise des Kapitalismus einzusteigen, ist es besser, seine Kräfte für zukunftsweisendere Ziele zu mobilisieren. Zwei Schlüsseltechnologien sind dabei künstliche Intelligenz und die Möglichkeit, Gene zu editieren. Beide haben seit ihrer frühen Erfindung narrative Muster mobilisiert. Der Mensch wird als Metapher benutzt, besonders in der Digitalisierung, wo von digitalen Zwillingen, künstlicher Intelligenz bis zu Programmiersprache stets menschliche Bezüge genutzt werden, um trockene technische Konzepte zu veranschaulichen. Solche Metaphern wecken neben Hoffnungen auch Zukunftsängste, den später intensiv entgegengetreten werden muss, weil sie in der Regel eine Erwartung prägen, die nicht eintreten wird.

Das Narrativ der Beherrschbarkeit komplexer industrieller Technologien wird angesichts der Herausforderungen des Klimawandels und dem Status digitaler



Innovationen zu einer besonderen, neuen und einzigartigen Chance. Es steht gegen die Technikfeindlichkeit, die Bedrohung durch Maschinen und Innovationen, die das Arbeiten, Leben und die Gesellschaft verändern. Wenn es um Technikfeindlichkeit geht, stellt sich zunächst die Frage, was sie ausmacht und wer sie auslöst? Während meiner Forschungen in Harvard hat es sich für mich als zielführend erwiesen, die Ludditen-Bewegung in Großbritannien des beginnenden 19. Jahrhunderts näher anzuschauen. Benannt nach ihrem Anführer Ned Ludd, waren die Ludditen eine Gruppe von Agitatoren, die versuchten, die Mechanisierung der Tuchfabriken zu verhindern, die sie für die zunehmende Arbeitslosigkeit, Armut und den Hunger in den Industriezentren verantwortlich machten.

Am Beispiel der Technikfeindlichkeit zeigt sich, dass wichtig ist in den Konfliktlinien gesellschaftlicher Diskurse denken zu können, in ihnen auch jenseits von Parteipolitik agieren zu können. Damit existenzielle mediale Risiken zu reduzieren ist eine Kernaufgabe narrativer Strategie. Diese dient dazu, die Kompetenz zu entwickeln, in Mustern oder Schemata zu denken, sie zu nutzen und, bei anhaltender Ambition, den Versuch zu wagen, neue Schemata zu prägen. Denn es sind die Muster hinter den Geschichten, hinter dem „Magnetismus“ von Storytelling, die das Verstehen bewusst oder unbewusst beeinflussen. Ob nun der Verlust der Mitte beschworen wird, das Auseinanderfallen der Gesellschaft, und der Verlust oder Gewinn von Gerechtigkeit, Sichtweisen entstehen aus mehr oder minder komplexen Mustern.

Narrative Muster zu verstehen und zu prägen, ist dabei nicht nur nützlich, um Risiken zu reduzieren und nicht zum Spielball zu werden, sondern vor allem auch eine Gestaltungschance für Strategien. Denn wenn

das Verständnis extern und intern steigt, steigt damit die Klarheit der Zielsetzungen, die Umsetzbarkeit und auch die Überzeugung der Investoren. Besonders Letzteres adressieren neuere Formen der narrativen Strategie, die sich auf den Aufbau von „Trajectories“, von Flugbahnen, Entwicklungskurven, Zukunftsprognosen und -erwartungen beziehen.

Ob man Unternehmen eine Zukunft zutraut, hängt stärker von plausibler Fiktion ab als von totalem Realismus. Selbst wenn es so nicht oder nicht ganz so kommen wird – ohne die Plausibilisierung von Zukunftsfiktion ist Unternehmensstrategie nur auf Quartalerfolge und die Gegenwart reduziert. Was bleibt, ist die Flucht in vermeintliche Trend-Themen und resultiert in kommunikativer Beliebigkeit. Ganz ehrlich: Wo unterscheiden sich die Botschaften der Unternehmen bei Fokusthemen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung konkret?

Manchmal reicht es nicht, auf bestehende Denkschemata oder Kategorien zu setzen, wie das Profil von „forschenden Arzneimittelherstellern“ oder das eines „OEM“ in der Autoindustrie. Manchmal muss oder kann man selbst ein neues Schema entwickeln. Niemand kann heute mehr ernsthaft glauben, dass er sich gesellschaftlichen Narrativen entziehen kann. Die Frage ist nur, ob man sich auf das Reagieren beschränkt oder Debatten aktiv gestalten möchte. Ein gutes Narrativ kann die Welt erneuern.



Über den Autor

Bernhard Fischer-Appelt ist Gründer und Vorstand der fischerAppelt AG. Seit 2018 forscht der Kommunikationsexperte an der Harvard University. Er besitzt einen M.Sc. der London School of Economics und ist Autor von Managementbüchern.

Wie Maschinen die PR verändern

TEXT: MATTHIAS WESSELMANN

CommsTech Stack – was so klingt wie ein Zungenbrecher, ist das neue Modewort der PR-Branche. Nachdem die Corona-Pandemie der Wirtschaft einen gehörigen Digitalisierungsschub verpasst hat, fangen Kommunikationsabteilungen zunehmend an, eigene Prozesse, Strukturen und Denkweisen zu hinterfragen. Bereits seit Jahren zeichnet sich ab, dass sich die Rolle des Kommunikators verändert und neue Fähigkeiten gefragt sind. Das Berufsfeld hat sich ausdifferenziert und neue Profile wie Data Analyst sind entstanden. Diese Entwicklung wird durch Covid-19 nochmals beschleunigt.

Die Idee hinter CommsTech ist keine vollkommen neue. Letztendlich werden unter dem Begriff alle technischen Lösungen gefasst, die Kommunikatoren bei der Planung, Durchführung und Messung von Kommunikationsmaßnahmen unterstützen. Von Clipping-Diensten bis zu Google Analytics hat hier schon jedes Unternehmen Erfahrungen gesammelt. Geändert hat sich die Dynamik und Komplexität der Kommunikationsumgebung, mit der herkömmliche Tools und Methoden oft nicht mehr mithalten. Was fehlt, ist die übergreifende Steuerung auf Basis einer fundierten und ernst gemeinte Digitalstrategie.

Ein Beispiel: Medial dreht sich heutzutage vieles um künstliche Intelligenz (KI). Die Möglichkeiten und Potenziale scheinen schier unendlich. Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Einerseits steckt in den wenigsten Anwendungen wirklich das Maß an KI drin, was sie behaupten. Andererseits müssen wir auf Anwenderseite auch realistisch sein, was die Fähigkeit von Kommunikatoren betrifft, mit KI und Daten zu arbeiten. Bevor sich PR-Leute mit „Big Data“ befassen, sollten sie verstehen, wie man im Kleinen mit Daten arbeitet. Schließlich ist es noch immer nicht ungewöhnlich, dass Kommunikatoren auf grobe, manuelle Prozesse mit Excel und PowerPoint angewiesen sind, anstatt Datenbanken und smarte Visualisierungen zu nutzen.

Das soll nicht heißen, dass ich nicht glaube, dass KI große Auswirkungen auf unsere Branche haben wird. Es ist beeindruckend zu sehen, wie Programme mit Hilfe von Natural Language Processing

große Datenmengen strukturieren und auswerten, um beispielsweise Thementrends aus Online-Diskussionen abzuleiten. Oder wie andersherum automatisiert Inhalte auf Basis von Daten erstellt werden (Natural Language Generation). Hinzu kommen Tools, die automatisiert Empfehlungen geben – zum Beispiel für SEO. Entscheidend aber bleibt, dass wir die neuen, technischen Möglichkeiten zielorientiert und mit Verstand einsetzen. Erst dann entfalten sie ihr gesamtes Potenzial.

Eine große Herausforderung besteht weiterhin darin, saubere Daten aus verschiedenen Quellen zu konsolidieren und für alle zugänglich zu machen. Das zeigt sich besonders in großen Unternehmen, in denen hunderte von Kommunikatoren jedes Jahr an tausenden Kampagnen arbeiten. Um ihren Wertbeitrag herauszufinden und ihre Arbeit zu optimieren, kämpfen sie sich jeden Tag durch diverse Tools sowie interne und externe Datenquellen. Zeitaufwendig und ineffizient.

Marketing und Vertrieb haben in diesen Fragen große Schritte gemacht. Sie haben die digitale Transformation aus Kundensicht aktiv vorangetrieben und ihren Stellenwert gesteigert. Wenn Kommunikatoren weiterhin als wichtige Akteure angesehen werden wollen, müssen sie mindestens mitziehen. Sie müssen sich von veralteten Messgrößen und dem Verlassen auf das Bauchgefühl verabschieden. Die Arbeit mit Daten darf kein Add-On sein, sondern muss integraler Bestandteil unserer täglichen Routine werden.



Über den Autor

Matthias Wesselmann leitet als Vorstand bei fischerAppelt die Kreativdisziplinen der Gruppe. Er brennt für Technologie & Digitales. Seit mehr als 15 Jahren berät er Kunden strategisch und gründete 2015 die Software-Schmiede ENGN, ein Spezialist für Prozessautomatisierung und Management der Customer Journey.

Follow us

@ www.fischerappelt.de

✉ info@fischerappelt.de

Instagram

YouTube

Facebook

Xing

LinkedIn

Twitter

Impressum

fischerAppelt AG, Waterloohain 5, 22769 Hamburg
Tel.: +49 40 899 699-0, Fax: +49 40 899 699-30

Konzept: fischerAppelt

Redaktion: Corinna Kreiler, Dirk Benninghoff

Layout: Carsten Lerch, Jennifer David – LIGALUX

Reinzeichnung: Philipp und Keuntje

Foto-Credits

Copyright Phil Dera: S. 6–7

Copyright Gabor Steingart: S. 12

Copyright Veit Etzold: S. 16

Copyright REUTERS/Steve Marcus: S. 18

Copyright Deutsche Telekom: S. 19

Copyright Linda Ambrosius: S. 32

Copyright fischerAppelt: S. 35

Deutsche Bahn AG/Oliver Lang: S. 32:

Deutsche Bahn AG/Volker Emersleben: S. 34

Stocksy: S. 10, 11, 20, 23, 24, 28, 30, 36, 39, 40, 42

iStock: S. 13

Shutterstock: S. 14, 26

Alamy Stock Foto: S. 45



Christian Pfennig
DFL



Tarek Müller
About You



Prof. Dr. Veit Etzold
Autor & Marketing Prof.



Dr. Jörg Ehmer
Apollo



Christian Buggisch
Datev



Peer Wörpel
Facebook



Maxi Gräff
XBox



Andreas Dickmann
Covestro



Christian Hillemeier
Babbel

MONSTERS OF CONTENT MARKETING

Der schauerhaft schöne Business-Podcast von **fischerAppelt**

Ihre Plattformen, Kampagnen und Formate unterhalten und informieren die Republik, sie machen Marken zu Medien. Und genau ihnen, den „Monsters of Content Marketing“, widmen wir einen eigenen Podcast.

Über **fischerAppelt**

fischerAppelt verdient Aufmerksamkeit für Marken und Unternehmen, die Wert schöpft. Daran arbeiten jeden Tag 700 Kolleginnen und Kollegen an zehn nationalen und internationalen Standorten für über 200 Kunden, darunter die Hälfte aller DAX-Konzerne. Wir integrieren Disziplinen projektbasiert und übergreifend von Data über Design bis Distribution, von Strategie über Storys bis Sales, von Planning über Produktinnovation bis Performance, von Kreation über Content bis Campaigning und richten alles auf ein wertvolles Ergebnis für Kunden und User aus. Das macht uns zu einer der führenden Agenturgruppen für kreative und integrierte Marketing- und Kommunikationslösungen.

#MUGM

Hier geht's zum Podcast



fischerAppelt