

# kommunikationsmanager



Das Magazin für Entscheider in  
Kommunikation und Marketing

**„Every Company is a Media Company“**  
Pascal Schneider, Deloitte Deutschland

**„Digital unterwegs“**  
Johannes Winter, Thomas Cook Group

**Nichts ist stärker als ein Erlebnis**  
Carole Ramuz, Brandsoul

**2 – 2019**

Jahresabo 60,- €

# Responsible Brands im digitalen Zeitalter

Von Christine Riedmann-Streitz

**D**as Verantwortungsspektrum von Marken, die als Responsible Brand wahrgenommen werden wollen, hat sich um eine bedeutende Dimension erweitert: die „digitale Verantwortung“ – mit erheblichen Konsequenzen für Unternehmens- und Markenkommunikation.

„Möchten Sie Verantwortung übernehmen?“ Was antworten Sie Ihrem Chef, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Freund, Follower? In der Praxis hängt die Reaktion von Unternehmen und Managern vom Kontext ab. Sind Erfolge in Sicht, mehr Entscheidungsfreiheit oder ein attraktiverer Job, wird kaum jemand Verantwortung ablehnen. Bei Negativmeldungen, Fehlern oder erfolglosen Projekten führen Fragen wie „Wer hat das entschieden?“ auf der persönlichen Ebene meist zu Stress oder gar Angst und auf der organisationalen Ebene zu Wegsehen und Abtauchen. Verantwortung wird zur Last, zum notwendigen Übel.

## Verantwortung verpflichtet

CSR verpflichtet zu gesellschaftlicher (sozialer), ökologischer und ökonomischer Verantwortung. Diese drei Säulen in wahrnehmbare nachhaltige Entscheidungen und Handlungen umzusetzen ist für viele Unternehmen bereits eine Herausforderung. Seit 2011 existiert eine EU-weite CSR-Definition; Meilensteine sind das Einbeziehen der Wertschöpfungs-

fungskette, das Bekenntnis zum Verursacherprinzip und zur Internalisierung von Effekten. Die Erkenntnis des hohen Anteils einer starken Marke am Unternehmenswert hat die Bedeutung von CSR beflügelt. Damit verknüpfte Ziele sind Imageschutz und -pflege, Abkopplung von Negativereignissen, Absicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs. „Kein Entscheider kommt mehr an den Themen Verantwortung und CSR vorbei“, wie der Deutsche Marken Summit in seiner Ankündigung 2019 schreibt. Wie ein Unternehmen CSR lebt, sagt viel über seine wahre Haltung aus.

Verantwortung nach außen muss intern gelebt werden. Das ist keineswegs trivial, da sich Marken von innen nach außen bilden und der Deutsche Markenreport 2016 berichtete: „jeder fünfte Marketingchef misstraut der eigenen Marke“. Das Verhalten mancher Unternehmen aus der Automobil-, Finanz- oder Pharmaindustrie zeigt, wie sehr CSR zum Feigenblatt mutiert ist. Vertrauen und ethische Werte gewinnen im digitalen Zeitalter an Bedeutung; die attraktive Auszeichnung „Responsible Brand“ ist eine Chance für Marken, die es ernst meinen.

Verantwortung übernehmen ist der Schlüssel, damit einem Unternehmen und seinen Marken Vertrauen geschenkt wird. Vertrauen ist die Basis für Bindung und Loyalität der Stakeholder, die auch schwierige Zeiten und Zeiten des Wandels überdauert. Kunden wie Mitarbeiter

möchten, dass ihr Vertrauensvorschuss in „ihre“ Marke auch künftig nicht enttäuscht wird – auch im digitalen Kontext. Unbestritten bringen digitale Technologien und KI Chancen und Vorteile, um Herausforderungen in der globalen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft zu bewältigen. Sie erleichtern das Leben und Arbeiten und versprechen hohe Effizienzgewinne für Unternehmen. Doch sie verändern gravierend die Rahmenbedingungen für die Unternehmens- und Markenkommunikation und die Beziehung zwischen Marke und Stakeholder. Folgende vier Aspekte dieser zusätzlichen „digitalen Verantwortung“ sind entscheidend:

## Responsible Communication

Kommunikationswirkung wird dadurch bestimmt, wie Adressaten Art und Inhalte wahrnehmen und darauf reagieren. Mit ihrer aktiven Rolle als Prosumenten prägen sie das wahrgenommene Markenimage. Digital verbreiten sie Likes genauso wie persönliche Kritik binnen Sekunden weltweit. Nehmen Marken Kunden nicht ernst, riskieren sie Shitstorms. So beschwerte sich 2011 ein Blogger bei seinem Mobilfunkanbieter über Netzprobleme. Frustriert über die Antwort, er sei ein Einzelfall, gründete er die Plattform [www.wir-sind-einzelfall.de](http://www.wir-sind-einzelfall.de). Nun erfuhr eine breite Öffentlichkeit von tausenden Betroffenen. Das Mar-

kenverhalten wurde weithin sichtbar. Markenwahrnehmung wird zunehmend bestimmt durch Empfehlungsalgorithmen. Sie definieren, welche Marke sichtbar ist, beeinflussen Meinungen und Entscheidungen der Kunden, leiten Interessenten zu Produkten, die auch andere Kunden – algorithmusgesteuert – kaufen. Die Markenwirkung wird zudem geschwächt durch die entkontextualisierte Darstellung ihrer Produkte.

### Vermeidung des „Customer Centricity Paradox“

Dem Konzept der Hybrid Brand folgend kommuniziert die Marke analog und digital an den relevanten Touchpoints in den jeweils geeigneten Umfeldern. Die Regeln des Priming gelten auch in der digitalen Welt: Unternehmen dürfen nicht die Kontrolle an Algorithmen abgeben, sie nehmen sonst die Präsenz ihrer Produkte und Botschaften durch unkontrollierbare Positionierung in unpassenden Umfeldern in Kauf. Digitalisierung erfordert ein umso schärferes Markenprofil. Es lohnt sich, die emotionalen Stärken einer Marke gezielt gegen „rationale“ Technologien auszuspielen, da mehr und mehr Onlinemarken sich in die reale Welt begeben. Kunden wollen ihre Marken, Community und Werte direkt greifbar erleben. Auch ist unverzichtbar, die Marke durch eine klare Haltung zu stützen, die auf Wertschätzung und den besonderen Markenwerten und -versprechen gründet, und die Mitarbeiter zu konsistentem Markenverhalten zu befähigen.

In Echtzeit, weltweit, hyperpersonalisiert und zum Teil automatisiert – digitale Kommunikation ist äußerst effizient. Unternehmen senden massenweise Botschaften an unzählige Stakeholder, speichern zahl- und wahllos ihre Daten mit dem Versprechen, ihnen „bessere“ Angebote zu machen. Doch das Gegenteil ist oft der Fall: Alexa hört mit und versendet Privatgespräche an Telefonbuchkontakte, „Hello Barbie“ speichert Kindergeheimnisse für Erwachsene, Face Recognition an öffentlichen Orten wie Bahnhöfen scannt jeden Passanten.

Kunden werden als Daten behandelt, nicht als Menschen mit Wünschen und

Bedürfnissen. Das Primat der Technologie über den Kundennutzen verkehrt Customer Centricity ins Gegenteil: Digitalisierung wird zum Schutzschild zwischen Marke und Stakeholder. Rüsten Kunden künftig mit Adblockern u.a. auf, droht eine Machine-to-Machine-Communication, wo doch die Marke den direkten Kontakt zum Kunden suchte. Marken geraten hier in Widerspruch zum Wesen einer „Responsible Brand“.

Customer Centricity im digitalen Zeitalter muss „humane“ sein, den aktuellen wie künftigen Bedarf und „job-to-be-done“ des Menschen ins Zentrum des Denkens und Handelns stellen. Ansätze zum Primat des Kunden gegenüber der Technologie sind:

**DATEN-DETOX:** Die Responsible Brand erhebt nur jeweils notwendige Daten – transparent für den Kunden. Eine Taschenlampen-App benötigt wahrlich keinen Zugriff auf das Telefonbuch des Nutzers.

**PERSÖNLICHE KOMPETENZ:** Daten gewinnen keine treuen Kunden, ihr Wert entsteht erst durch die Qualität der Schlussfolgerungen. Hierfür braucht es ausgebildete, kompetente Mitarbeiter, die aus Daten brillante Entscheidungen ableiten, die Werte und Haltung der Responsible Brand ausdrücken.

**WERTSCHÄTZUNG:** Kunden werden bei Anfragen nicht auf die Webseite verwiesen, erhalten auf präzise Mails keine standardisierten Antworten und gelangen am Telefon zügig und werbefrei an den kompetenten Mitarbeiter, der ihr Problem löst. Frequenz und Inhalte der Kommunikation passen sich sinnvoll an Kunde und Anlass an. Alexander Birken, Vorstandschef der Otto-Gruppe, sagte in einem Interview mit der ZEIT: „Unsere Kunden wollen mit Menschen sprechen“ und „Verantwortung drückt sich auch in persönlicher Erreichbarkeit aus“.

### Glaubwürdigkeit sichern

Der Verlust an Orientierung und Kontrolle in der digitalen Welt ist für den Nutzer hoch. Jederzeit per Click mit jedem denkbaren Angebot und Anbieter weltweit verbunden zu sein und sofort

vergleichen, liken, kaufen zu können, führt zwangsläufig zu einer „multioptionalen Orientierungslosigkeit“. Seine Kaufentscheidungen werden beeinflusst durch Empfehlungsalgorithmen und Social Bots. Für ihn unauffällig, werden in Filterblasen seine Ansichten selbstreferentiell stets erneut bestätigt und verankert. Fake News verbreiten sich sekundenschnell und bleiben in den Echokammern hängen. Fake Profiles, virtuelle Influencer, mittels KI und Motion Capturing erstellte Fake-Videos sind kaum als solche zu erkennen und erschweren, wahr von falsch, real von virtuell zu unterscheiden. Welcher Nachricht der Nutzer vertrauen kann, steht in der Verantwortung des Absenders. Diese Glaubwürdigkeitslücke rein datengetriebener Ansätze ist die Chance für Responsible Brands.

**KONSISTENZ:** Vertrauen entsteht durch authentische gelebte Werte. Empfehlungen von Algorithmen hingegen basieren auf Korrelationen. Eine starke profilscharfe Marke mit ihren wahrgenommenen Werten und Qualitäten ist ein unverzichtbarer Bedeutungsfilter und Orientierungsgeber.

**AUTHENTIZITÄT:** Auf dem Kommunikationskongress 2018 nannten die Panelisten des von mir moderierten Business Wire Panels „Kommunikation mit Wirkung in Zeiten der Digitalisierung“ als wesentliche Elemente für Glaubwürdigkeit und Vertrauen: Authentizität, zu wissen, wer man ist und wofür man steht, die wiederholte Prüfung von Quellen und Fakten, bevor eine Botschaft das Haus verlässt, kein ungeprüftes Liken, Einsatz von Automatisierung (Texting, Marketing) ausschließlich bei Standards.

**GEGEN DEN KONTROLLVERLUST:** Ergebnisse und Entscheidungsfaktoren digitaler Technologien müssen für Entscheider und Betroffene transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Beispiele sind die Bewilligung oder Verweigerung eines Bankkredites, die Einladung oder Ablehnung eines Bewerbers.

**NUR MENSCHEN KÖNNEN VERANTWORTUNG TRAGEN:** Es muss stets einen den Systemen übergeordneten Verantwortlichen geben, der die geistige und emotionale Unabhängigkeit und den

## Ihr Weg zur Responsible Brand

### Brand Profiling

Identity  
Positioning  
Vision  
Mission  
Story  
  
Brand Behavior

### Hybrid Brand

Transformation zur Hybrid Brand  
  
Touchpoint- und Umfeld-Strategie (analog, digital)

### Common Purpose

Why & How  
Werte  
Story & Cases  
  
Gelebte Kultur

### Responsible Brand

Transformation zur Responsible Brand  
Story & Cases  
  
Brand Behavior  
Humane  
Customer Centricity

Quelle: Christine Riedmann-Streit, MarkenFactory

Mut besitzt, gegebenenfalls anders zu entscheiden. Auch müssen Kunden Marken vertrauen können, dass ihre privaten Daten sicher und Entscheidungen auch zum Wohle des Kunden sind.

#### Responsible Employer

Innovationen, Kundenbeziehungen, Markengeschichten, emotionale Erlebnisse werden von Menschen geschaffen. Maschinen haben kein Bewusstsein von dem, was sie tun, warum sie es tun und was sie mit ihrem Tun bewirken. Algorithmen können Kunden nicht verstehen. Es sind die Menschen hinter der Marke, die Verantwortung übernehmen, Kunden und Kontexte verstehen, individuelle Anliegen ernst nehmen können. Nur sie können nach dem Warum fragen, zugrundeliegende Bedürfnisse erkennen und Sinn stiften. Menschen, nicht Maschinen, können sich Zukunft vorstellen und gestalten. Die Mitarbeiter sind das Asset der Responsible Brand, sie bewirken, dass starke Marken noch besser überzeugen.

Im gleichen Maße wie in digitale Technologien müssen Arbeitgeber in die Förderung ihrer Mitarbeiter investieren: in die menschlichen Fähigkeiten, die ihnen digitale Technologien nicht abnehmen

können und sollen. Diese werden zentral vom Gehirn gesteuert, dessen unglaubliche Leistungsfähigkeit heute auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse gezielt trainiert werden kann. Digitale Technologien und KI hinterfragen, statt ihnen (wie meist) blind zu folgen, Trends und Bedürfnisse frühzeitig erkennen, aus Big Data relevante Schlussfolgerungen ziehen, Probleme kreativ lösen und neu denken, in komplexen Situationen sicher entscheiden und verantwortlich handeln – eine Responsible Brand zu sein steigert die Arbeitgeber-Attraktivität.

#### Brand Responsibility einlösen

Internationale Studien belegen, dass sich auch jüngere Generationen von ihren Marken verantwortliches Handeln, Orientierung, Problemlösung und die Gestaltung einer besseren Zukunft gerade in „VUCA“-Zeiten wünschen. Da nicht jede Anwendung planbar ist, benötigen Responsible Brands einen Corporate Common Purpose, der die notwendige Orientierung gibt. Der gelebte Common Purpose gibt als gemeinsame Ausrichtung allen Mitarbeitern den Rahmen u.a. zur Prüfung des technologisch Sinnvollen wie für Entscheidungen in Ausnahmesituationen (Beispiel: eine Flugge-

sellschaft senkte beim angekündigten Hurrikan die Preise, damit sich viele in Sicherheit bringen konnten, anstatt sie wie Mitbewerber algorithmusgetrieben zu erhöhen). Der Common Purpose stärkt die Markenidentität nach innen und außen als Grundlage für Denken, Entscheiden und Handeln. So übernehmen Responsible Brands nicht nur Verantwortung für ihr Tun, sondern auch für das, was sie bewusst unterlassen – zum Wohl und Nutzen von Unternehmen, Kunden, Gesellschaft und Umwelt.

Christine Riedmann-Streit ist Gründerin und Geschäftsführerin der MarkenFactory, Frankfurt am Main

Christine Riedmann-Streit: Gibt es noch Marken in der Zukunft? Hybrid Brands – eine Zukunftsvision für starke Marken, Springer Gabler 2017

Christine Riedmann-Streit: Redefining the Customer Centricity Approach in the Digital Age, Springer Nature 2018