

„Every Company is a Media Company“

>k: Deloitte ist eine der sogenannten „Big 4“-Beratungsgesellschaften. Dazu zählen noch EY, PWC und KPMG. Ist es erforderlich, in der Öffentlichkeit ein eigenes Unternehmensprofil zu entwickeln?

Jedes Unternehmen sollte ein eigenes, starkes Unternehmensprofil haben, und das gilt natürlich auch für uns. Da unterscheiden wir uns als Deloitte und als Branche nicht von anderen. Wir wollen und müssen unsere Stärken über gute und glaubwürdige Inhalte entsprechend kommunizieren und uns auch differenzieren. Als Deloitte haben wir unsere unverwechselbare Markenpersönlichkeit und unseren Charakter.

>k: Wie genau positionieren bzw. unterscheiden Sie sich in diesem Wettbewerb?

Indem wir versuchen, unsere Themen- und Kompetenzfelder auch aus anderen, vielleicht ungewöhnlichen Perspektiven zu betrachten. Ein Beispiel: Bei der digitalen Transformation geht es nicht nur um unternehmerische Fragen; es geht auch darum, wie wir als Gesellschaft den Wandel gestalten und den Menschen in den Mittelpunkt

stellen. Wir wollen helfen, Vorbehalte oder gar Ängste vor technologischer Veränderung abzubauen und diese Transformation optimistisch anzupacken, die Chancen zu begreifen, ohne dabei unkritisch zu sein. Und: Wenn wir über digitale Transformation sprechen, dann bitte eben nicht nur in der eigenen Filterblase, sondern auch darüber hinaus. Das versuchen wir durch verschiedene Formate und über unterschiedliche Kommunikationskanäle in die gesellschaftliche Diskussion zu bringen. Und das machen wir bei Deloitte nicht nur in Deutschland und Europa, sondern weltweit, vernetzt und interdisziplinär. Das kann ein Grund sein, weshalb wir uns eine starke Positionierung und eine Wahrnehmung als starker Player im Bereich digitale Transformation erarbeitet haben. Die Ergebnisse aktueller Studien und Brand Rankings unterstreichen das.

>k: Alle vier Unternehmen sind heute keine reinen Wirtschaftsprüfer mehr, sondern auch im Beratungsgeschäft unterwegs. Durch diese „Doppelfunktion“ gibt es starke Reglementierungen. Worauf müssen Sie in der Kommunikation besonders achten?

Fotos: Chris Tille

Dr. Pascal Schneider ist seit Januar 2018 Head of Brand & Communications von Deloitte in Deutschland. Schneider studierte Politische Wissenschaften, Germanistik und Philosophie und ist promovierter Politologe. Seit 2006 war er in verschiedenen Funktionen und Positionen in globalen Konzernen wie der Siemens AG in München (2006–2013) und der ThyssenKrupp AG in Essen (2015–2017) tätig. Als Leiter Kommunikation der Eberhard von Kuenheim Stiftung wurde er vom Bundesverband Deutscher Stiftungen mit den KOMPASS 2014 für Stiftungskommunikation ausgezeichnet.



Es gibt klare Regeln für die Kommunikationsabteilung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, an die wir uns strikt halten. Das bedeutet, dass wir zu bestimmten Themen und Mandaten nicht kommunizieren dürfen. Hier gilt die Verschwiegenheitspflicht. Was für uns übrigens bedeutet, dass wir im engen Schulterschluss mit unseren Risk- & Reputation-Kollegen zusammenarbeiten. Auf der anderen Seite erlebt die Wirtschaftsprüfung mit der Digitalisierung einen enormen Wandel – und darüber können wir einiges erzählen. Durch unsere multidisziplinäre Aufstellung haben wir eine Menge an Know-how und Erfahrung in unserem Unternehmen. Das macht unseren Job als Content- & Media-Manager so spannend. Blockchain, Industry 4.0, KI, Customer Experience, Innovation und Ecosystems oder Cyber Security ... Die Liste an Themen ist lang und bunt, genau darin steckt auch der Reiz.

>k: Es ist für einen Kommunikationschef nicht immer leicht in einer so komplexen

Organisation. Mehrere hundert Partner haben Wünsche und Ansprüche. Wie orchestrieren Sie das bei Deloitte Deutschland, um alle zufriedenzustellen?

Wir sehen uns als Begleiter und Kommunikationsberater für unsere internen Kunden, also über 380 Partner in Deutschland. Was bei der Orchestrierung wichtig ist: dass wir als Team maximal flexibel und vernetzt sind. Dazu kommt eine gute Planung der Themen, eine gemeinsame Kommunikationsstrategie und Zielvorstellung, die nicht von oben vorgegeben wird, sondern die wir gemeinsam erarbeiten. Dieser Dreiklang ist essentiell und fängt in den Köpfen an: agil, flexibel und neugierig bleiben. In allen Bereichen der Kommunikation haben wir Experten, auf die sich unsere Partner verlassen können.

>k: Sie haben früher für eine Stiftung kommuniziert, ebenso für ein DAX-Unternehmen. Wo liegt der größte Unterschied, wenn man für ein großes Prüfungs- und Beratungsunternehmen arbeitet?

Es sind die Geschäftsmodelle, die sich unterscheiden: Da ist der Konzern mit Hightechprodukten, die Stiftung mit sozialen Projekten und das Professional-Services-Unternehmen mit Prüfungs- und Beratungsleistungen. Wenn ich zurückblicke und darüber nachdenke, überwiegen aber die Gemeinsamkeiten, nämlich, dass alle drei – zumindest kann ich das aus meiner Erfahrung sagen – einen hohen Anspruch hatten und haben, etwas zu bewegen und wirtschaftlich wie gesellschaftlich Dinge zu verbessern, und an den relevanten und drängendsten Fragen unserer Zeit arbeiten. Und ohne kluge, fröhliche und engagierte Köpfe geht das nicht. Auch eine Gemeinsamkeit und Erfahrung – vielleicht eine Binsenweisheit, aber eine wichtige. Und für mich der „bunte rote“ Faden, der sich durch meine beruflichen Stationen zieht.

>k: Deloitte stellt pro Jahr rund 3.000 junge Menschen ein. Die Positionierung als Arbeitgebermarke ist entsprechend

wichtig. Wie gehen Sie im Recruiting kommunikativ vor, um Highpotentials zu gewinnen?

Talente sind für uns enorm wichtig, und daher gibt es hierfür extra Experten bei Deloitte in den Bereichen Talents, Recruiting und Employer Branding, mit denen wir als Kommunikatoren eng zusammenarbeiten. Für die besten Talente zählen heute mehr denn je eine moderne und offene Unternehmenskultur, erstklassige Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und maximale Flexibilität. Wenn dann noch zukunftsstarke und spannende Themen wie die Digitalisierung dazukommen, dann ist das der perfekte Mix. Die Ergebnisse der aktuellen Trendence-Studie zeigen, dass Highpotentials dies bei uns sehen. Das liegt daran, dass wir diese Stärken und Vorteile klar in den Mittelpunkt stellen. Über die Recruitingkommunikation hinaus. Das zieht sich auf natürliche Weise durch unsere gesamte Kommunikation, da diese Eigenschaften Teil unseres Markenkerns sind.

>k: Sie haben die organisatorische und fachliche Trennung von interner und externer Kommunikation aufgelöst. Wie sind Sie also organisiert?

Tatsächlich als ganzheitliches Kommunikationsteam ohne fragmentierte Zielgruppenzuordnung, wie das in der Vergangenheit üblich war. Unsere Experten entscheiden in agilen Teams, was sie wann und wie, also über welche Kanäle, kommunizieren wollen. Wir sehen uns als großes Redaktions- und Publishingteam und arbeiten gemeinsam an unseren Deloitte-Themen und eben nicht mehr ausschließlich zielgruppenfixiert. Das bedeutet nicht, dass wir unsere Zielgruppen nicht kennen. Und das bedeutet nicht, dass es nicht auch Themen gibt, die eben nur für Deloitte-Kollegen interessant sind. Aber das trifft den Kern: Was ist für wen relevant? Und nicht: wer ist „intern“ und wer ist „extern“. Wir tragen

damit den Plattformen und Social-Media-Kanälen und der Entwicklung, dass sich dadurch die klassischen Zielgruppen zunehmend „atomisieren“, Rechnung. Wenn es im Cluetrain Manifesto „Markets are conversations“ heißt, dann brauchen diese Unterhaltungen exzellente Inhalte. Diese entstehen bei unseren Wissensträgern, und in einem wöchentlichen Newsdesk besprechen wir gemeinsam, welches Thema und Projekt interessant für wen ist oder sein könnte. Alles Weitere erarbeiten und entscheiden dann die verantwortlichen Projektteams. Dominik Wichmann von der Looping Group hat für diesen Ansatz eine einfache und einprägsame Gleichung aufgestellt: EC = MC. Aufgelöst heißt das „Every Company is a Media Company“ – dieses Motto gefällt mir.

>k: Deloitte Deutschland ist Teil einer großen internationalen Organisation. Welche Leitplanken gibt es aus dem Headquarter in Bezug auf Eigenständigkeit und Reporting?

Eine globale Marke wird nur zu einer starken globalen Marke, wenn man sich gemeinsam auf ein paar Dinge einigt: Mit Blick auf unsere Deloitte-Brand arbeiten wir hier gemeinsam mit den Kollegen rund um den Globus zusammen. Von der Entwicklung bis zur Implementierung sind dies gemeinsame Prozesse und gemeinsame Entscheidungen – sonst funktioniert es nicht, da wir immer auch die regionalen und lokalen Marktbegebenheiten und Kulturen sehen müssen. Man kann das mit „Freedom in a Framework“ zusammenfassen: Wir haben große Freiheiten, viel Raum für Mitsprache bei gleichzeitigem klarem Commitment für das gemeinsame Ziel.

>k: Wie läuft die kontinuierliche Abstimmung mit den Kollegen im Ausland?

Über regelmäßigen Austausch – immer nach Bedarf und themenabhängig. Ob wir uns ein-

mal im Jahr ganz analog als globale Kommunikations- und Marketing-Community zu einer Konferenz treffen oder alle einmal im Monat über Skype miteinander die Themen besprechen. Was besonders Spaß macht, ist eben das Teilen unserer Erfahrungen und Ideen. Da gibt es kein „Ober sticht Unter“, sondern ein „Was läuft gut, was können wir gemeinsam besser machen“. Die Vielfalt an Nationalitäten und Erfahrungen macht den Erfolg aus – wenn ich bei einem Thema eine Denkblockade habe, kann ich darauf wetten, dass ein Kollege irgendwo auf der Welt eine Idee hat und weiterhilft. Diese Wette würde ich immer gewinnen.

>k: Beratungsgesellschaften operieren auch heute noch gerne mit Studien, um sich im Markt zu profilieren. Wie setzen Sie dieses Instrument ein, und welche Vorteile sehen Sie darin?

Studien geben Aufschluss über Entwicklungen und helfen, Themen besser einzuordnen. Und das fundiert und faktenbasiert. Für uns sind qualitativ hochwertige Inhalte daher sehr wichtig, um den Puls der Zeit zu fühlen. Unsere regelmäßigen CFO-Surveys können zum Beispiel Aufschluss über die aktuelle Investitionsbereitschaft in der Wirtschaft geben. Oder beim Brexit-Briefing kann man nachlesen, wie sich ein harter Brexit auf wen auswirken wird und wie zum Beispiel Unternehmen einer bestimmten Industrie darauf reagieren können. Die Studien sind wichtig, weil sie in einer zunehmend komplexer werdenden Welt Ausblick, Einordnung und auch Orientierung bieten und Entscheidungsfindungsprozesse unterstützen. Der Vorteil der Studien aus Kommunikationssicht ist, dass es sich um exzellenten und spannenden Content handelt. Was will man als Kommunikator mehr?

>k: Deloitte betreibt auf den Seiten von F.A.Z.net ein Portal zum Thema „Corpo-

rate Digital Responsibility“. Welche Rolle spielen Corporate-Responsibility-Themen bei Ihnen?

Unser Deloitte-Purpose lautet „Making an impact that matters“. Das verbindet 300.000 Kollegen weltweit und davon über 8.500 in Deutschland und geht weit über die Arbeit für und mit unseren Kunden hinaus. Wir sind eine „People-Company“ und wollen auch einen gesellschaftlichen „Impact“ erzielen. Daher ist Corporate Responsibility für uns sehr wichtig. Global arbeiten wir beispielsweise gemeinsam an einem Projekt mit dem Titel „WorldClass“. Da heißt, wir wollen in den kommenden Jahren durch unser gesellschaftliches Engagement einen Beitrag dazu leisten, das Leben von 50 Millionen Menschen auf der ganzen Welt zum Besseren zu wenden. Je nachdem setzen unsere Kollegen lokal und regional entsprechende Schwerpunkte und orientieren sich dabei an ausgewählten SDGs, den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen. In Deutschland ist Bildung der Schwerpunkt, und wir arbeiten zum Beispiel mit der ReDI School zusammen. Gleichzeitig unterstützen wir unsere Kollegen, wenn sie sich pro bono engagieren wollen. Da sind wir vielfältig und vielschichtig aktiv und engagiert.

>k: Deloitte ist in den sozialen Medien sehr aktiv. Was genau ist die Strategie, und worauf fokussieren Sie?

Für uns sind soziale Medien einer von vielen Bausteinen unserer gesamten Kommunikationsstrategie und somit sind sie voll integriert in alle unsere Überlegungen und Planungen. Wenn man so will: Wir haben keine Social-Media-Strategie, sondern eine Kommunikationsstrategie, in einer digitalen und vernetzten Welt. Wir können Hashtags, aber eben nicht nur. Wir fokussieren auf die Inhalte und dann erst auf die Kanäle. Danach richten wir uns aus. Gleichzeitig wollen wir unsere Kollegen noch mehr für Social Media begeistern. Die Betonung liegt dabei auf „Begeisterung“ und nicht auf „Zwang“. Anders funktioniert das nicht. Und es ist wichtig, dass jeder, der hier aktiv ist oder werden will, eine „digitale Empathie“ hat oder entwickelt. Also ein Gespür dafür, was beim Empfänger oder in einer Community welche Gefühle und Reaktionen auslösen kann. Ohne dabei zu verkrampfen

oder ängstlich zu sein. Und begeisterte Social-Media-Nutzer begeistern wiederum andere. Aber eben mit ehrlichem Herzblut für ein Thema. Gilt glaube ich für vieles im Leben, da ist der Kanal doch eigentlich egal.

>k: Sie sind auch persönlich ein eifriger Twitterer. Nutzt es dem Unternehmen, wenn Sie und Ihre Kollegen diesen Kanal aktiv auch mit „fremden Themen“ wie etwa Fußball bespielen? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Ich glaube, da gibt es noch eifrigere Twitterer als mich ... Wenn ich privat twittere, dann hilft das ja Deloitte nicht wirklich. Für Deloitte als Unternehmen aber ist es, wie für viele andere Unternehmen auch, ein großes Kompliment, wenn sich Mitarbeiter über Social Media freiwillig und mit großer Freude als Botschafter für das Unternehmen mitteilen und kommunizieren. Die Mischung der jeweiligen Inhalte macht es dann eher aus. Das unterstützen wir gerne, und bislang haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. LinkedIn ist da ein gutes Beispiel für diese Entwicklung. Auch hier ist das Bewusstsein für die eigene, individuelle „digitale Verantwortung“ wichtig: Das fängt bei jedem Post, Tweet oder Retweet an. Abgesehen davon, dass ich persönlich beim Thema Fußball nur ein sehr durchschnittliches Wissen vorweisen kann, können wir bei Deloitte von Sport und Fußball nicht genug kriegen: Wir haben eine Sports-Business-Group und somit eine nachweisliche Expertise in diesem Bereich. Und wir haben einen WM-Ruderer und Europameister in unseren Reihen, der Tax-Professional ist und sich auf die Olympischen Spiele in Tokio 2020 vorbereitet. Eine ziemlich coole Kombination, oder?

Die Fragen stellte Gero Kalt

ENDLICH MAL WIEDER WAS IM ECHTEN LEBEN TEILEN.

MIT

ODER

OHNE

ANLASS.



TASTE THE FEELING®