



*Das Leitungsteam des Newsrooms von DSGVO und Sparkassen-Finanzportal (v.l.n.r.):
Silke Lehm, Christian Achilles, Arne Münster und Bernadett Faßhauer-Kotte.*

**„Performance
ist das Gebot
der Zukunft“**

>k: Herr Achilles, Sie sind seit fast 20 Jahren Leiter der Abteilung Kommunikation und Medien des DSGVO, haben zahlreiche Krisen, politische Entwicklungen und Präsidenten erlebt. Unabhängig von kurzfristigen Trends und Moden: Was sind die fundamentalen Veränderungen in der Unternehmenskommunikation in dieser Zeit?

Achilles: Eigentlich fühle ich mich noch gar nicht in einem Alter, in dem man Weisheiten von früher an andere weitergibt. Aber ich kann es ja einmal versuchen. Die Branche hat sich in diesen Jahren deutlich professionalisiert. Das gilt für die Ausbildung, das Handwerkszeug und die Strategien. Heute ist klar, dass die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie sein, ihren Wertbeitrag aber auch unter Beweis stellen muss. Früher arbeiteten in leitenden Positionen Menschen, die gut reden, schreiben oder „netzwerken“ konnten und dort auch ihre berufliche Herkunft hatten. Heute sind Führungskräfte in der Kommunikation professionelle Manager, die hohe Budgets thematisch und crossmedial intelligent einsetzen und die dazu notwendigen Prozesse steuern müssen. Es ist allerdings immer noch hilfreich, wenn sie gut reden, schreiben und „netzwerken“ können. Eine zweite wesentliche Veränderung ist, dass man heute unterschiedliche Kommunikationsdisziplinen in ihrer Arbeit und Wirkung nicht mehr trennen kann und sollte. Ich war immer Verfechter einer integrierten Kommunikation unter Einschluss des Marketings – und finde das heute wichtiger denn je.

>k: Zehn Jahre nach „Lehman“ sind die Nachwirkungen der globalen Finanzkrise auch in Deutschland immer noch spürbar, vor allem bei den Großbanken. Was haben die Sparkassen besser gemacht, und was haben Sie aus dieser Krise gelernt?

Achilles: Die Sparkassen und auch die Genossenschaftsbanken sind offensichtlich besser durch die Krise gekommen als viele Banken. Das liegt aber nicht daran, dass in Sparkassen schlauere oder bessere Menschen arbeiten. Wir haben institutionelle Sicherungen, die uns vor Fehlentwicklungen schützen. Da ist zum einen das regionale Prinzip, das Kundennähe erzwingt und ein Ausweichen in abs-

trakte Finanzprodukte erschwert. Und da ist eine dezentrale Gliederung, die für viele Checks und Balances im System sorgt. Eine Demokratie im Wirtschaftsleben ist total anstrengend und manchmal auch langsam und nervig. Sie schützt aber vor Fehlern, die ein ganzes System ins Wanken bringen.

>k: Bisher haben Sie allein die Kommunikation des DSGVO gesteuert. Jetzt teilen Sie offensichtlich die Verantwortung. Die Sparkassen-Finanzgruppe baut einen „gigantischen Newsroom“ mit einer Vierer-Leitung auf, war kürzlich zu lesen. Das klingt nach radikalem Wandel. Warum?

Achilles: „Gigantisch“ ist nicht unser Wort und so auch nicht richtig. Es ist kein Wert, der zu unserer Marke passt. Wir bringen schlicht die Kommunikatoren auf zentraler Ebene so zusammen, dass die Kommunikationsdisziplinen gemeinsame Ziele verfolgen und integrierte Kommunikation möglich machen. Dazu haben wir seit dem 2. Juli 2018 eine neue Ablauf- und Aufbauorganisation etabliert. Die Leitung dieses Newsrooms übernehmen auf DSGVO-Seite Silke Lehm und ich, auf Seiten des Sparkassen-Finanzportals Arne Münster und Bernadett Faßhauer-Kotte. Wenn Kommunikation heute Teamarbeit ist, woran ich fest glaube, dann muss das auch auf Ebene der Führung vorgelebt werden. Dass einer die gesamte Kommunikation einer großen Marke allein steuern könnte, ist heute unrealistisch. Auch da werden neue Arbeitsmodelle gebraucht. Wir machen das.

Münster: Wir sind heute segmentiert tätig: Das Sparkassen-Finanzportal ist eine große Inhouse-Unit mit über 350 schlauen Köpfen. Wir sind der zentrale Partner der Sparkassen-Finanzgruppe für Kommunikation und digitale Services. Von Data Analytics über Strategie, UX, Marke, Campaigning bis zu unseren digitalen Touchpoints, mit denen wir täglich mehr Menschen erreichen als z.B. BILD oder Spiegel Online. Über 40 Mitarbeiter arbeiten sehr eng und fest mit den DSGVO-Kolleginnen an der nationalen Sparkassen-Kommunikation. Das funktioniert sehr gut, aber das geht noch besser. Unsere gemeinsame Überzeugung ist, dass wir in einem integrierten Arbeitsmodell stärker werden. In der gemeinsamen Führung wird diese Überzeugung deutlich.

>k: Fast 100 Mitarbeiter sollen im offenen Co-Working-Space kanalübergreifend Marketing und Kommunikation für zunächst 386 regionale Sparkassen steuern, später auch die der anderen Unternehmen der Finanzgruppe. Ist das ein ganz neuer Ansatz der integrierten Kommunikation?

Münster: Der Begriff „steuern“ ist irreführend. Das tun wir nicht, das passt nicht zu unserer Gruppe. Unsere Aufgabe ist es, die Themen national zu kommunizieren, auf die sich die Sparkassen-Finanzgruppe strategisch verständigt hat. Die sogenannte Gemeinsame Sparkassen-Kommunikation. Dort sind alle für die Sparkassen wichtigen Kommunikationsthemen nach innen und außen auf nationaler Ebene zusammengefasst. Dazu gehören natürlich auch Inhalte, die Verbundunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe zur Kommunikation der Sparkassen beisteuern können.

>k: Zusammengefasst klingt das nach Revolution. Immerhin sind im DSGVO Sparkassen, Landesbanken, die Deka-Bank, acht Landesbausparkassen, elf Erstversicherer und zahlreiche weitere Finanzdienstleister zusammengeschlossen, aber als eigenständige Unternehmen. Behält jede Institution denn auch ihre eigene Kommunikation?

Achilles: Die Marke „Sparkasse“ wurde schon immer vom DSGVO strategisch gesteuert und verantwortet. Alle Kommunikationsmaßnahmen unter dieser gemeinsamen Marke wurden und werden auch künftig gemeinsam entwickelt. Sie werden auf zentralen Kommunikationskanälen von uns direkt ausgespielt und Regionalverbänden und Sparkassen für deren Kommunikationskanäle zur Verfügung gestellt. Das geschieht aber auf einer Grundlage, die wir in einem demokratischen Prozess von unten nach oben entwickeln. Auf diese Weise erreichen wir eine sehr einheitliche und durchgängige Kommunikation, die ein Kunde von einer einheitlichen Marke erwartet. Wir ändern aber nichts am dezentralen System der Sparkassen. Das bedeutet: Die einzelnen Sparkassen vor Ort entscheiden, ob und was sie davon einsetzen wollen. Nun wissen wir aber alle, dass eine nach Themen und Zeitpunkten abweichende Kommunikation vor Ort einen 80-prozentig höheren Mitteleinsatz erfordert. Das wollen sich immer weniger Sparkassen leisten.

Münster: Man muss zudem ins Kalkül ziehen, dass in der Onlinewelt eine durchgängige Kommunikation und eine höhere Geschwindigkeit noch wichtiger geworden sind. Wir haben immer mehr Daten, Kanäle und Disziplinen. Kommunikation wird immer anspruchsvoller und macht immer mehr Arbeit. Das ist nicht sinnvoll für jedes einzelne Institut vor Ort zu leisten. Deshalb steigt der Wunsch der Sparkassen, schneller und einheitlicher mit ganzheitlichen Kommunikationsinhalten beliefert zu werden. Dazu müssen aber auch wir schneller und leistungsfähiger werden. Deshalb haben wir uns nach dem Newsroom-Prinzip aufgestellt und arbeiten in einem Gemeinschaftsbetrieb zusammen.

>k: Wie wird die Abstimmung mit den einzelnen Kommunikatoren der Finanzgruppe in Zukunft aussehen?

Achilles: Man kann nicht in unserer Gruppe arbeiten, wenn man das Prinzip von Kooperation und Arbeitsteilung nicht verstanden hat oder alles allein bestimmen will. Wir sind keine Holding und wollen auch keine werden. Umgekehrt darf Dezentralität aber auch nicht zum Wettbewerbsnachteil werden. Deshalb müssen wir immer häufiger sehr schnell und sehr einheitlich handeln. Um diesen Zielkonflikt aufzulösen, haben wir im Newsroom viele Abstimmungs- und Austauschformate mit unseren Kollegen aus den Regionalverbänden und Verbundunternehmen eingeführt. Das beginnt mit einer täglichen Lagebesprechung über Video. Wir gehen einmal in der Woche freitags alle elf Themenfelder gemeinsam unter Einbeziehung aller Regionalverbände und Verbundunternehmen durch und überprüfen einmal monatlich mit unseren Kollegen die Zielerreichung in den Themenfeldern. Dem liegt ein gemeinsames Zielsystem zugrunde. Alle Kommunikationsmaßnahmen müssen auf die Ziele Verkauf, in unserem Fall Überleitung in das Angebot der Sparkassen, Reputation und Einfluss einzahlen.

>k: Rücken Kommunikation und Marketing in diesem Modell enger zusammen, setzt sich das Konzept der integrierten Kommunikation jetzt konsequent durch?

Münster: Sie rücken nicht nur enger zusammen, es gibt sie als Einzeldisziplinen so nicht mehr. Wir stellen uns als Verband und als gruppeneigene Agentur in einem gemeinsa-

men Arbeitsmodell komplett integriert auf. Themen planen wir unter Einbeziehung aller Regionen und Verbundunternehmen im „Strategischen Themen- und Markenmanagement“. Wir arbeiten mit einer Themensteuerung. Dazu haben wir alle unsere Kommunikationsthemen in elf Themenfeldern zusammengefasst. Jedes Themenfeld wird durch integrierte Thementeamer mit einem verantwortlichen Kampagnenmanager gesteuert. Alle Mediadisziplinen haben wir so zusammengeführt, dass eine einheitliche Mediaplanung über alle Kanäle möglich ist. Und das Kampagnenmanagement bestellt in einer Jahresplanung den Content am Newsdesk, wo wir alle redaktionellen Kapazitäten zusammengezogen haben. Der Newsdesk ist auch unsere Nachrichtenzentrale für aktuellen Content. Damit ist Contentmarketing, ebenso wie alle anderen Kommunikationsdisziplinen, Teil einer integrierten Kommunikationsplanung.

>k: Haben Sie sich vor der Umsetzung bei anderen Unternehmen erfolgreiche Newsroom-Modelle angesehen und wenn ja, bei wem?

Achilles: Wir haben uns sehr beeindruckende Modelle angesehen – Siemens, die Bundeswehr, den Gesamtverband der Versicherungswirtschaft, Springer, um nur einige Beispiele zu nennen. Das waren echte Vorreiter. Allerdings haben wir auch sehr schnell gemerkt, dass es die eine Blaupause für uns nicht gibt. Insbesondere hatten die meisten Modelle das Marketing nicht integriert. Das war aber für uns der entscheidende Punkt. Deshalb haben wir für uns etwas Neues entwickelt. Wir haben mit Porsche Consulting unsere gesamten Arbeitsprozesse erhoben und neu designt. Das war ein wesentlicher Schlüssel für das Verständnis: Wir brauchen eine völlig neue Aufbauorganisation, in der wir gemeinsam an unseren Produkten arbeiten. Und die Produkte – das sind unsere ganzjährigen Kampagnen, die jeweils ganze Themenfelder zusammenfassen.

>k: Was sind heute – unabhängig von aktualitätsbezogenen „Issues“ – die grundlegenden Kernthemen Ihrer Kommunikation?

Achilles: Unsere elf Themenfelder sind aus Zielgruppensicht formuliert. Deshalb reden

wir nicht mehr über Baufinanzierung, Sparkassen-Privatkredit oder Girokonto. Unsere Themen lauten beispielsweise „Geld fürs Leben“, „Geld für später“, „Hausbank“ oder „Eigenheim“. Innerhalb dieser Themenfelder setzen wir inhaltliche und budgetäre Schwerpunkte.

Münster: Aber aktualitätsbezogene Inhalte haben eine entscheidende Bedeutung. Eines unserer ersten aktuellen und überhaupt nicht geplanten Ereignisse war die Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten. Haben wir dazu etwas zu sagen? Wir sollten! Also waren wir innerhalb von zwei Stunden mit Hilfe von Content der DekaBank und der LBBW in der Lage, wesentliche Fragen zur Entwicklung der Kapitalmärkte und der internationalen Handelsbeziehungen nach der Wahl von Trump zu beantworten. Damit haben wir in kurzer Zeit 950.000 Menschen über soziale Netzwerke erreicht. 250.000 haben sich detailliert informiert, 20.000 konnten wir in die Internetfilialen der Sparkassen überführen. Wir machen die Erfahrung, dass Content zu aktuellen Ereignissen und nutzwertige Verbraucherinformationen uns enorme Reichweiten und sehr intensiven Nutzerdialog bescheren. Unsere Sichtbarkeit auf Google ist damit seit Anfang 2016 um 540 Prozent gestiegen.

>k: Sie arbeiten mit dem sogenannten „Persona-Konzept“, um die Lebenswelten Ihrer zahlreichen Zielgruppen besser zu verstehen. Wie funktioniert das?

Achilles: Wenn man Kommunikation aus Zielgruppensicht zu einem abstrakten und haptisch nicht erfahrbaren Thema wie Finanzdienstleistungen erfolgreich machen will, muss man sich deren Lebenswelten gut erschließen. Unsere Herausforderung ist, dass wir von 50 Millionen Menschen in Deutschland sprechen, die in sehr unterschiedlichen Lebenswelten zu Hause sind. Wir haben uns diese Welten über fiktive Personen – sogenannte Personae – erschlossen. Mit diesem System lernen wir sehr viel über Informationswege, das Finanzwissen, die Markenpräferenzen, Interessengebiete, Tonalitäten und anderes bei den verschiedenen Zielgruppen. Das ist ein dynamisches System. Wir haben 27 Personae für Privatkunden, Firmenkunden, Medienvertreter und politische Multiplikatoren entwickelt. Uns ist sehr wichtig, dass wir über



Christian Achilles, geb. 1964, ist als Leiter Kommunikation und Medien einer der Co-Working-Leiter des gemeinsamen Newsrooms der Sparkassen-Finanzgruppe. Achilles ist Sparkassenkaufmann und Volljurist. Er startete seine berufliche Karriere als persönlicher Referent von Bundestagspräsidentin Prof. Dr. Rita Süßmuth. Seit 1998 ist er beim DSGV, wo er inzwischen als Kommunikationschef den vierten Präsidenten betreut.

Arne Münster, 51 Jahre, ist Mitglied der Geschäftsleitung und Prokurist der SFP und einer der Co-Working Leiter des gemeinsamen Newsrooms der Sparkassen-Finanzgruppe. Der Marketingmann hat in den vergangenen Jahren maßgeblich die zuvor auf mehrere Unternehmen verteilten Kommunikationsaufgaben für die Sparkassen-Finanzgruppe im SFP zusammengeführt. Gemeinsam mit Bernadett Faßhauer-Kotte verantwortet er das Kommunikationsteam mit über 100 Mitarbeitern und Hauptsitz in Berlin und Standorten in Stuttgart und Düsseldorf.





Silke Lehm – Die diplomierte Betriebswirtin ist seit 2001 in verantwortlichen Kommunikationsaufgaben für den DSGVO tätig. Im April 2014 übernahm Silke Lehm die Leitung der Marketing-Kommunikation. Ihr Aufgabenschwerpunkt im DSGVOISFP-Newsroom liegt in der Entwicklung der Strategie der Gemeinsamen Sparkassen-Kommunikation (GSK). Silke Lehm ist 47 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Söhne.

alle Zielgruppen und Themen hinweg mit einem identischen System arbeiten. Das ermöglicht Zusammenarbeit von Kollegen, die früher Spezialisten in Marketing einerseits und vielleicht politischer Kommunikation andererseits waren.

>k: Die Kommunikation soll themenorientierter werden. Nach welchen Kriterien entscheiden Sie über Ihren Content, und wie wird dieser aufbereitet und distribuiert?

Achilles: Wir sammeln in einem relativ aufwendigen Prozess derzeit die Themenvorschläge unserer Fachausschüsse, Fachabteilungen und Verbundunternehmen für das Jahr 2020 für unsere elf Themenfelder. Daraus entsteht ein Themenplan für die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe, den wir bei uns aus Kommunikationssicht bewerten und priorisieren. Das ist aber immer noch eine reine Absendersicht.

Münster: Entscheidend ist dann, auf diese Themen mit den Augen der Kunden – der Personae – zu schauen. Unser wichtigstes Element ist eine gute Analyse: Nach welchen Themen und Informationen suchen die Menschen, auf welchen Kanälen usw. Dann sehen die Themen plötzlich ganz anders aus und bekommen eine andere Gewichtung und Perspektive. Das ist heute alles sehr datengetrieben. Erst daraus entstehen unser Kommunika-

tionsplan, unser Content und unsere Kampagnen. Jetzt kommt Media ins Spiel. Denn angesichts der gesetzten strategischen Mediaziele bewerten wir das Potential der Themen für die Wahrnehmung der Marke „Sparkasse“. Das ist bereits die Vorstufe eines umfassenden Mediaplans, der alle für uns erreichbaren Kommunikationskanäle einbezieht. Die sehr detaillierte Vorarbeit erhalten die Regionalverbände und Sparkassen, um ihre eigenen Maßnahmen gezielt darauf abstimmen zu können.

>k: Messen Sie den Erfolg bzw. Nutzen Ihrer Kommunikation mit empirischen Methoden und wenn ja, wie?

Münster: Wir messen unsere Onlinekanäle natürlich täglich und optimieren permanent. Monatlich messen wir strategische Ziele, Themenziele und Aktionsziele. Letztere spielen vor allem in der performanceorientierten Kommunikation eine große Rolle. In der Verkaufsdimension sind für uns Relevant Set, First Choice und Empfehlungsbereitschaft wichtig. Im Reputationsfeld messen wir das Vertrauen, die Erfüllung des vordefinierten Imageprofils und die Markenstärke, im Bereich Einfluss die Themenpräsenz und Themenführerschaft. Jede Kampagnenmanagerin hat ein umfassendes Datencockpit zur Verfügung, um die Kampagnen jederzeit neu justieren zu können. Durch unsere neue Einheit Analyse/Kommunikations-

controlling werden wir in jeder Leistungsphase des Planungs-, Produktions- und Distributionsprozesses mit den erforderlichen Daten ausgerüstet. Das werden wir künftig noch weiter ausbauen. Auch unsere Contentspezialisten arbeiten ab 2019 mit detaillierten Dashboards, die live zeigen, wie unser Content angenommen wird, und ihnen so die Möglichkeit geben, schnell Anpassungen und Optimierungen vorzunehmen.

>k: Die Sparkassen leisten sich eine Vielzahl an lokalen, regionalen und nationalen Sponsoringaktivitäten. Wo liegen die Schwerpunkte?

Achilles: Die Stärke der Sparkassen ist, dass sie sehr nah an den Menschen vor Ort sind. Deshalb können sie ihre Förderengagements auch auf den örtlichen Bedarf ausrichten. Die zwingende Folge ist, dass es nicht einheitliche nationale Schwerpunkte geben kann. Entscheidend ist aber, dass alle Engagements auf unseren Markenkern einzahlen: Wir machen es Menschen einfach, ihr Leben besser zu gestalten. Auf nationaler Ebene bündeln wir das Sportengagement in einer umfassenden Partnerschaft mit dem Deutschen Olympischen Sportbund. Diese umfasst die Unterstützung der deutschen Olympischen und Paralympischen Mannschaft, den Sportabzeichenwettbewerb und die Förderung der Eliteschulen des Sports. Das ist aber nur die Spitze eines Engagements.

Bernadett Faßhauer-Kotte, 36 Jahre, ist Mitglied der Geschäftsleitung und Prokuristin der SFP und eine der Co-Working-Leiterinnen des gemeinsamen Newsrooms der Sparkassen-Finanzgruppe. Die agenturerfahrene Kommunikationsexpertin hat in den vergangenen Jahren die Beratung, die Kreation und einen ersten Newsroom im SFP aufgebaut. Gemeinsam mit Arne Münster verantwortet sie ein Team mit über 100 Mitarbeitern, das für die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe arbeitet. Rund 40 Mitarbeiter werden künftig im Co-Working arbeiten.



gemeinsam, das fast jeden Sportverein Deutschlands in der einen oder anderen Weise erreicht.

>k: Sie sind hierzulande der größte nicht-staatliche Sportförderer und ebenso der größte Kulturförderer. Über 200 Millionen Euro geben Sie laut eigener Darstellung dafür aus. Warum gehört das zu den Aufgaben einer Finanzgruppe?

Achilles: Insgesamt stellen die Sparkassen in diesem Bereich jährlich rund 450 Millionen Euro zur Verfügung. Das geschieht inzwischen vor allem über mehr als 700 Stiftungen, die sehr langfristig und verlässlich fördern können. Für uns ist das nicht in erster Linie Sponsoring. Denn Sparkassen sind nicht gegründet worden, um Geld zu verdienen. Wir haben die gesellschaftspolitische und sozialpolitische Aufgabe, allen Teilen der Bevölkerung in allen Teilen des Landes eine eigene Vermögensvorsorge zu ermöglichen. Diese Aufgabe ist deutlich älter als die sozialen Sicherungssysteme unseres Landes. Sie verliert mit begrenzter Wirkung der allgemeinen sozialen Sicherung auch nicht an Bedeutung. Wir müssen so viel im Wettbewerb verdienen, dass wir das finanzieren und ausreichend eigene Vermögensvorsorge bilden können. Denn es gibt keine Eigner, die uns Kapital zuführen könnten. Was danach übrig bleibt, schütten wir in einer Art Sozialdividende so aus, dass es vor Ort möglichst viel gemeinschaftsstiftende Wirkung entfaltet.

>k: Wie ist die Kommunikationsabteilung des DSGVO in der digitalen Welt unterwegs?

Achilles: Sorry, falsche Frage. Die Kommunikationsabteilung des DSGVO ist nicht wichtig, der Kommunikationschef auch nicht. Wichtig ist die Marke „Sparkasse“. Hier unterhalten wir mit sparkasse.de die reichweitenstärkste Plattform der deutschen Kreditwirtschaft.

Münster: Die noch bessere Verzahnung der nationalen Kommunikation mit den digitalen Kanälen im Sinne der Customer Journey des Kunden ist eine ganz wesentliche Motivation für unser neues Co-Working-Modell. Da ergänzen sich DSGVO-Kommunikation und Sparkassen-Finanzportal perfekt. Ich hatte es eingangs schon gesagt, das Sparkassen-Finanzportal ist der zentrale Dienstleister für Kommunikation und Digitalisierung. Digitalexpertise ist unser Metier. Da verbinden wir Data, Kommunikationslösungen und technische Kundenservices sinnvoll für die Sparkassen-Finanzgruppe miteinander. Wir erreichen zum Beispiel mit den Internetfilialen der Sparkassen täglich etwa so viele Kunden wie bild.de. Und wir sind natürlich je nach Kampagne auf allen sinnvollen digitalen Kanälen und in sozialen Netzwerken unterwegs. Bei Social Media liegt der Schwerpunkt bei Facebook und Twitter. Instagram erschließen wir uns erst schrittweise, weil wir dafür als Finanzdienstleister den richtigen Content brauchen.

>k: Welche Trends erwarten Sie in den kommenden Jahren, die die Kommunikation von Unternehmen und Verbänden weiter gravierend beeinflussen werden?

Münster: Unsere Kommunikation wird immer stärker datadriven und performanceorientiert, vor allem aber vernetzt und aus Kundensicht bedürfnisorientiert. Wir investieren aktuell sehr viel in Data-Themen und schlaue Köpfe und arbeiten eng mit den Datenspezialisten unserer Gruppe zusammen. Performance ist das Gebot der Zukunft. Und es ist natürlich herausfordernd, die richtigen Mitarbeiter für unseren umfassenden Kommunikationsansatz zu finden. Da konkurrieren wir mit Topagenturen, Start-ups und den ganz Großen wie Google und Co.

Achilles: Die Mitarbeiterfrage sehe ich als zentral an. Für uns bedeutet das erst einmal, eine gemeinsame Kultur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Häuser zu erreichen. Das braucht auch noch Zeit. Wir nehmen hier aber alle mit. Die kommunikative Herausforderung der Zukunft ist, auch die Breitenpräsenz der Marke zu erhalten. Hier müssen wir immer wieder die richtige Balance finden.

Das Gespräch führte Gero Kalt