

„Transformation und Vertrauen sind die Grundpfeiler unseres Geschäfts“

>k: *Frau Akalska-Rutzmoser, was sind die wichtigsten Herausforderungen in Ihrer Branche?*

Es sind die aktuellen Trends, vor denen sich auch die Professional Services nicht verschließen können. Sie verändern das Umfeld, in dem unsere Kunden und wir selbst wirken. Da sind zum einen die Digitalisierung und die Dekarbonisierung. Zum anderen nehmen die Regu-

lierung und der Wettbewerb um die klugen Köpfe Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen. In Zeiten, in denen sich Krisen überlagern, liegt der Fokus richtigerweise auf Stabilität und Anpassung an die neuen Bedingungen. Gleichzeitig bleibt der Transformationsbedarf groß. Unternehmen bauen ihre Geschäftsmodelle um, richten Prozesse und Organisationen neu aus, um sich digitaler und

nachhaltiger aufzustellen. Dabei unterstützen wir sie, aber das betrifft natürlich auch uns als B2B-Dienstleister. Auch unser Unternehmen wandelt sich.

Deloitte hat ein multidisziplinäres Geschäftsmodell aus Prüfung und Beratung. Das ermöglicht uns, neue Services und digitale Produkte in unsere Dienstleistungen zu integrieren. Nehmen Sie als Beispiel Deloitte Digital



Maria Akalska-Rutzmoser führt das Content-&Media-Team von Deloitte in Deutschland und ist stellvertretende Leiterin des Bereichs Corporate Communications & Sustainability. Sie hat Germanistische Linguistik und Kommunikationswissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München studiert. Seit 2006 ist sie bei Deloitte für Corporate Communications in verschiedenen Stationen tätig – unter anderem war sie für die Public-Voice-Kommunikation verantwortlich. Seit 2019 ist sie Head of Media, von Juni 2020 bis Januar 2021 leitete sie interimweise die Unternehmens- und Markenkommunikation bei Deloitte in Deutschland.

oder die Steuer- und Rechtsberatung. Hier haben wir neue Geschäftsfelder erschlossen und den wachsenden Bedarf an spezialisierten Services antizipiert. Wer Digitalisierungsstrategien entwickelt, digitale Geschäftsmodelle und Produkte baut, braucht Strategen und Technologen, aber genauso Experten für regulatorische, rechtliche und Compliance-Fragen. Unsere digitalen Lösungen durchzie-

hen zunehmend die Jahresabschlussprüfung. Sie helfen unseren Kunden, ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren oder steuerliche Vorschriften im Blick zu behalten. Der Bedarf an spezifischem Know-how treibt eine weitere Entwicklung voran. Innovationen entstehen in unternehmensübergreifenden Netzwerken mit vielfältigem Know-how und Kompetenzen, die sich ergänzen. Bei Deloitte haben wir ein lebendiges, digital geprägtes Ökosystem, das zeichnet uns aus.

Technologien verändern die Art und Weise, wie wir unsere Services erbringen. Und sie machen die Zusammenarbeit produktiver. Indem wir Teilbereiche unserer Arbeit automatisieren, schaffen wir mehr Freiraum für komplexere Aufgaben, die strategische Entscheidungen erfordern. Technologie unterstützt uns, macht aber den Menschen nicht überflüssig. Kritisches Denken und Problemlösungskompetenz sind nicht ersetzbar.

>k: Wie positioniert sich Deloitte gegenüber den Wettbewerbern?

Der Leitgedanke, der hinter unserer Markenpositionierung steckt, ist: Bei Deloitte verbinden wir Menschen, Kompetenzen und Technologien, um Positives zu bewirken. Wir führen strategische, regulatorische und steuerliche Expertise mit umfangreicher Technologie- und Innovationskompetenz zusammen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Das Herzstück für Innovation ist bei uns „Die Garage“. Als wir sie 2015 gegründet haben, war dies der erste Corporate-Inkubator eines Beratungsunternehmens auf dem deutschen Markt. Seitdem bauen wir hier neue Produkte und Geschäftsmodelle. Das tun wir für unsere Kunden und für uns selbst. Dabei begleiten gründererfahrene Spezialistinnen und Spezialisten Unternehmen und unsere Intrapreneure vom ersten Konzept bis zur Markteinführung. Business-Experten, Technologen und Data Scientists erforschen Schlüsseltechnologien. Das können KI, Quantum Computing und Blockchain sein, aber auch digitale Räume wie das Metaverse. Wir zeigen, je nach Branche, Anwendungsmöglichkeiten auf, bauen und testen Prototypen. Lösungen entwickeln wir zusammen mit unseren Ecosystem-Partnern. Ein Beispiel ist CAMPfire, ein virtueller Marktplatz, den wir gemeinsam mit Google Cloud aufgebaut haben. Unternehmen können damit Softwarelösungen aller Art innerhalb ihrer

Organisation sicher verteilen, skalieren und monetarisieren.

Ein anderes Beispiel: Mit dem Carbon Monitoring Dashboard tracken wir die CO₂-Emissionen, die durch unsere Reisetätigkeit entstehen. Die Informationen können monatlich auf einzelne Projekte und Kunden heruntergebrochen werden. Die Plattform ist eine Entwicklung von Salesforce. Als Allianzpartner gehören wir zu den ersten Unternehmen, die die Net Zero Cloud, wie sie offiziell heißt, einsetzen. Nicht nur unsere Kunden wollen vermehrt erfahren, wie der CO₂-Output der gemeinsamen Projekte aussieht. Solche Fragen bewegen genauso unsere Kolleginnen und Kollegen – und die Talente, die sich bei uns bewerben.

>k: Gehört Kommunikationsberatung nun auch zu Ihrem Beratungsangebot?

Sie meinen die Creative Consultancy. Sie ist in der Tat Teil des Beratungsangebots von Deloitte Digital. Das Team setzt Transformationsprojekte für unsere Kunden um, unterstützt uns aber auch bei unserer eigenen Markenarbeit. Nehmen Sie unsere Cloud-Transformation-Kampagne aus dem vergangenen Herbst. Mit der Breite ihrer Expertise schlägt die Creative Consultancy die Brücke zwischen der Beratungs- und der Agenturwelt. Das Team verbindet Business- und Technologie-Know-how mit Kreativ- und Operationalisierungs kompetenz. Wir sprechen von einem End-to-End-Anbieter, der die Bereiche Strategie, Technologie und Marke zusammenbringt. Hinzu kommt, dass die Lösungen durch unsere Near- und Offshore Center global skalierbar sind. Die Creative Consultancy ist die Antwort auf die neuen Geschäftsmodelle, die die Digitalisierung hervorbringt. Wir sehen, Customer Experience wird integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Gleichzeitig zwingt der zunehmende Kostendruck Unternehmen zu höherer Effektivität und Effizienz, unter anderem auch in den Kommunikations- und Marketing-Organisationen. Flexibilität und Time-to-Market werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Das führt zu neuen Umsetzungsmodellen.

>k: Welches grundsätzliche Verständnis hat ein großes Prüfungs- und Beratungsunternehmen von Kommunikation?

Bei dieser Frage spielen Branche und Größe keine Rolle. Es gilt, offen, ehrlich und glaub-

würdig zu kommunizieren. Technologie macht Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern transparenter, das bilaterale Kommunikationsmodell ist obsolet. Jeder kann selbst zum Publisher werden. Unternehmen platzieren über ihre eigenen Kanäle hochwertigen Content und treten direkt in den Dialog mit ihren Stakeholdern. Es kommt auf erstklassige Inhalte und konsistente Botschaften an. Kommunikatorinnen und Kommunikatoren informieren, erklären, ordnen ein. Bei Deloitte machen wir das mit unseren Studien und Point of Views. Wir untersuchen die Potentiale der grünen Transformation und zeigen Wege auf, die zu einer emissionsarmen Wirtschaft mit mehr Arbeitsplätzen führen. Wir setzen uns mit der Frage auseinander, wie der Hochlauf der E-Mobilität an Schwung gewinnen könnte. Sachlich informieren, Zusammenhänge und Entscheidungen erklären – so können Marken Vertrauen gewinnen, in bewegten Zeiten wie diesen umso mehr.

>k: Wie steuern Sie bei Deloitte die Unternehmenskommunikation?

Wir haben komplexe und zukunftsgerichtete Themen: Wie ist es um Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit bestellt? Wie können Unternehmen die ESG-Anforderungen in ihrer Strategie, Organisation und in ihren Prozessen verankern? Wie helfen wir ihnen, die Lieferketten zu automatisieren oder sich gegen Cyber-Angriffe zu schützen? Aber auch: Wie gestaltet Deloitte den digitalen Wandel und den grünen Umbau? Als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren ist es unsere Aufgabe, die Inhalte verständlich darzustellen und gut zu erzählen. Die Zielgruppenfixierung hilft nicht weiter, wenn die Grenzen zwischen den Stakeholdern verschwimmen. Dafür stehen die Themen im Mittelpunkt: Welche Inhalte sind wann für wen von Bedeutung? Und erst im zweiten Schritt: Wie werden sie aufbereitet und über welche Kanäle ausgespielt, damit die Botschaften unsere Stakeholder erreichen? Das funktioniert mit einem integrierten Ansatz, der Silos aufbricht, ein gemeinsames Verständnis für Kommunikation schafft und die Orchestrierung von Inhalten und Kanälen ermöglicht. Diese „Schaltzentrale“ ist bei Deloitte der Newsdesk mit Kolleginnen und Kollegen aus Communications, Marketing, Branding, People und Research. Content- und Channels-Experten diskutieren hier team-



wird die Technologie repetitive Aufgaben übernehmen und Vorarbeit leisten. Letztendlich werden die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren die Einschätzung treffen, ob die Qualität stimmt und nachsteuern. Unser Berufsfeld bietet viel Raum für strategisches Denken. Darauf wird es noch mehr ankommen. Zu den Basics gehört auch ein gutes Gespür für die Zielgruppen. Genauso unverzichtbar sind digitale und analytische Skills. Das fängt mit dem Fachwissen an, wie digitale Plattformen und Tools funktionieren, umfasst aber genauso die Fähigkeit, mit Daten zu arbeiten. Content zu reflektieren und anzupassen ist ein Muss. Welche Themen sind gut gelaufen, welche nicht, und vor allem warum? Das mag nach Allround-Talenten klingen. In der Praxis geht es aber nicht darum, alles zu können. Vielmehr kommt es auf diverse Teams mit einer Vielfalt an Skills, Expertise und Erfahrungen an.

>k: Wie sieht die Themenarchitektur von Deloitte aus?

Den Kern unserer Content-Arbeit bilden die sogenannten Signature Issues. Das sind Digitale Transformation, Nachhaltigkeit, New Work, Vertrauen und Resilienz. Sie setzen die Leitplanken für alle Mitgliedsunternehmen von Deloitte. Die Kommunikations- und Marketingmaßnahmen in den einzelnen Märkten sind darauf ausgerichtet. Bei Deloitte denken wir in Themen und Lösungen. Transformation und Vertrauen sind die Grundpfeiler unseres Geschäfts. Digitale Transformation, Nachhaltigkeit und Innovation gehören zu den strategischen Schwerpunkten, die wir bereichsübergreifend gestalten. Die Signature Issues sind mit unserer Strategie verzahnt und spiegeln unseren Purpose und unsere Vision wider. Gleichzeitig bilden sie Themen ab, die gesamtgesellschaftlich von hoher Relevanz sind. So stellen wir sicher, dass wir die breite Stakeholder-Perspektive einnehmen. Bei der Strukturierung der Inhalte greifen wir auf die Content-Pyramide zurück. Für zeit- und kostenaufwendige Inhalte werden Kampagnen erstellt. Bei der zweiten Ebene sprechen wir über regelmäßigen Content zu strategisch relevanten Themen. Dieser kann als Newsletter oder als Artikelreihe aufbereitet werden. Selbstverständlich haben wir auch laufende Basiskommunikation zu Fachthemen und Serviceangeboten. >

übergreifend die Themen der Woche und stimmen die Planung ab. Im Content-&Media-Team sind wir nach Themen aufgestellt. Ein Branchensektor – sei es Automotive oder Life Sciences & Health Care – gehört genauso zu den Aufgaben wie ein Querschnittsthema. Dieses kann einen Technologie-Fokus haben, zum Beispiel KI oder Cloud, es können aber genauso Nachhaltigkeit, M&A oder Allianzen sein. Die Kolleginnen und Kollegen sind auf ihre Themen spezialisiert. Sie kennen die Marktentwicklungen und verfolgen die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Debatte. Bei der Content-Aufbereitung verbinden wir unterschiedliche Formate und Kanäle. Schließlich wollen wir, dass unser Content gesehen,

gelesen und gehört wird. Die Inhalte einer Deloitte-Studie können als Pressemitteilung, Blog, LinkedIn-Post, Podcast und als Livestreaming-Event aufbereitet werden. Die Mischung macht es aus.

>k: Wie verändern sich die Skills in der Kommunikation? Worauf kommt es an? Spaß an Themen und Inhalten haben. Das ist Grundvoraussetzung. Kommunikatorinnen und Kommunikatoren müssen unterschiedliche Darstellungsformen und Formate beherrschen. Das geht nicht ohne Medienverständnis, Textstärke und Affinität für Storytelling. Auch wenn uns KI-Tools bei Texterstellung und Recherche mehr unterstützen werden,

>k: Wie steuern Sie intern Marken und Produkte?

Als internationale Organisation ist Deloitte weltweit in mehr als 150 Ländern präsent. Da ist eine klare Markenführung von zentraler Bedeutung. Schließlich geht es darum, einen konsistenten Auftritt nach innen und außen zu sichern. Unser Purpose „Making an impact that matters“ zeigt, wofür wir stehen. Global verbindet uns eine gemeinsame Vision. „Better Futures“ heißt: Wir wollen Dinge zum Besseren verändern und bringen uns ein in die Gestaltung einer Zukunft, in der wir als Gesellschaft gut leben und Unternehmen nachhaltig wirtschaften können.

Deloitte hat eine Markenarchitektur, die im sogenannten Core-Edge-Modell verankert ist. Im Mittelpunkt steht die Kernmarke Deloitte. Es gibt einige wenige globale Subbrands, die auf die Kernmarke einzahlen – zum Beispiel Deloitte Digital oder Monitor Deloitte. Sie wurden 2020 im Zuge des Brand Refresh enger an die Kernmarke Deloitte herangeführt. Farben, Typographie und Bilderwelten haben sich verändert, so dass im gesamten Auftritt der Subbrands die Deloitte-Handschrift deutlich erkennbar ist. Hinzu kommen unsere Produkte. Sie haben eigene Wordmarks, für die sie sich allerdings qualifizieren müssen. Den Rahmen für die Markenführung setzt das Global-Branding-Team. Die Branding-Kollegen in den Mitgliedsunternehmen sorgen dafür, dass die Marke mit Leben gefüllt wird – sei es mit Schulungen oder Kampagnen. In Deutschland haben wir 11.000 Kolleginnen und Kollegen an Bord, das sind 11.000 Markenbotschafter. Sie alle müssen wir mitnehmen und begleiten.

Natürlich verfolgen wir, wie sich Markenwert und -wahrnehmung entwickeln. Erst im Januar hat Brand Finance erneut Deloitte zur weltweit wertvollsten Marke im Bereich „Commercial Services“ gekürt. Zu den externen Analysen kommt das eigene Research. Regelmäßig befragen wir frühere, bestehende und potentielle Kunden, wie sie Deloitte bei Themen wie digitale Transformation oder Innovation im Vergleich zu den Wettbewerbern einschätzen.

>k: Wie messen Sie Ihre Erfolge?

CommTech ist ein ganz wichtiges Thema. Für mich steckt darin noch großes Potential für unsere Arbeit als Kommunikatorinnen und

Kommunikatoren. Datenanalysen helfen uns, die Leistung gegenüber dem Leadership transparent darzustellen. Zugleich ist Technologie wesentlich für das Themenmanagement und die operative Steuerung der Kommunikation. Wer datenorientiert arbeitet, kann Stimmungen besser einschätzen, aber auch schneller auf Themenwellen aufspringen. Wo und wie wird über ein Unternehmen berichtet und gesprochen, welche Themen interessieren die Kunden und die Community, und wie ist es um die Reputation bestellt? Bei Deloitte nutzen wir zusätzlich zum Media Monitoring mit klassischen Presse-Clippings ein KI-basiertes Dashboard, mit dem wir die Berichterstattung und die Diskussionen über unser Unternehmen tagesaktuell verfolgen. So können wir beobachten, wie sich Reichweite, Tonalität, Image und Reputation entwickeln. Zusätzlich haben wir ein Themen-Monitoring etabliert. Wir untersuchen, auf welche Aufmerksamkeit die Inhalte stoßen – zum Beispiel tracken wir Unique Visitors, Verweildauer und Absprungrate unseres Onlinecontents. Genauso sehen wir uns an, welche Themen für die meisten Interaktionen sorgen, und natürlich auch, ob die Inhalte die Stakeholder dazu bewegen, Publikationen herunterzuladen oder eine Angebotsanfrage an Deloitte zu richten.

>k: Coronapandemie, der Ukrainekrieg und dessen Folgen, dazu der Klimawandel – die Welt ist im permanenten Krisenmodus. Was nehmen Sie für Ihre Kommunikationsarbeit mit?

All die Krisen, die wir seit drei Jahren erleben, verunsichern die Menschen. Sie haben Sorgen und Ängste und suchen nach Orientierung. In solchen Zeiten ist Kommunikation zentral. Und sie braucht Klarheit und Empathie. Gleichzeitig wird von Unternehmen erwartet, zu gesellschaftlichen Fragen Stellung zu nehmen und Haltung zu zeigen. Ein Trend, der sich seit 2020 beschleunigt hat und weiter an Bedeutung gewinnt. Themen wie soziale Verantwortung, Klimawandel, Diversität, Inklusion und Chancengleichheit sind aus der gesellschaftspolitischen Diskussion nicht wegzudenken. Krisen sind Ausnahmesituationen, in denen Grundsätzliches hinterfragt wird. Auf der Suche nach Lösungen entsteht auch vieles, was uns voranbringt. Ich denke an das hohe Maß an Agilität. In Krisenzeiten werden Prioritäten kurzfristig neu gesetzt, Inhalte,

Botschaften und Tonalität stehen auf dem Prüfstand. In solchen Situationen kommt es darauf an, schnell Tempo aufzunehmen. Diese Flexibilität nehmen wir mit. Wir stellen uns auf Veränderungen ein und behalten zugleich das große Ganze im Blick. Wo will unser Unternehmen mittelfristig hin, was sind die gesellschaftlichen Themen, wie verändern sich die Erwartungen der Stakeholder, und welche Auswirkungen hat das auf unsere Strategie?

>k: Wo liegen in den nächsten Monaten die thematischen Schwerpunkte Ihrer Arbeit?

Ganz klar auf unserer globalen Kampagne „Transformation in Action“. Sie nimmt Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work in den Fokus. Thematisch ist die Kampagne weltweit einheitlich aufgesetzt. Für die marktspezifische Ausrichtung sorgen die Stories of Impact. Diese Erfolgsgeschichten kommen etwa aus Deutschland, den USA, Australien, Großbritannien oder Japan. Wir zeigen, wie wir unseren Kunden helfen, Herausforderungen anzugehen. Das kann in Deutschland die digitale Transformation des HR-Managements eines internationalen Anlagenbauers sein oder die ESG-Steuerung bei einem führenden Energieversorger. Hierzulande ist die Kampagne Ende November gestartet. Die zweite Kampagnen-Phase folgt im Frühjahr. Den Content spielen wir über unterschiedliche Kanäle aus. Zum Einsatz kommen Display-Banner, Google Ads, Organic und Paid Social Media, aber genauso Out-of-Home-Werbung und In-Game-Advertising. Wir haben einiges vor, und wir freuen uns auf das, was kommt.

>k: Frau Akalska-Rutzmoser – vielen Dank für das Gespräch!

Die Fragen stellte Gero Kalt