

# kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in  
Kommunikation und Marketing



**„Wir sind Teil der Lösung“**  
Maximilian Schöberl, BMW Group

**„Nicht über jedes Social-Media-Stöckchen springen“**  
Björn Korschinowski, DekaBank

**Die Magie der Bilder**  
Volker Schmidt und Thomas Maiwald

**1 – 2020**

Jahresabo 60,- €



**6**  
Maximilian Schöberl,  
Generalbevollmächtigter und  
Leiter Konzernkommunikation  
der BMW Group



**28**  
Björn Korschinowski,  
Leiter Unternehmenskommunikation  
der DekaBank Deutsche Girozentrale



**42**  
Peter Gentsch,  
Speaker, Unternehmer und  
Wissenschaftler. Experte im Bereich  
digitale Transformation, künstliche  
Intelligenz (KI) und Big Data.

**3** Editorial

Gesprochen

**6** „Wir sind Teil der Lösung“  
Maximilian Schöberl,  
Generalbevollmächtigter und Leiter  
Konzernkommunikation der  
BMW Group

**28** „Nicht über jedes  
Social-Media-Stöckchen springen“  
Björn Korschowski,  
Leiter Unternehmenskommunikation  
der DekaBank Deutsche Girozentrale

Marke & Kanäle

**10** „Wir brauchen keine Eier –  
wir haben Pferdeschwänze!“  
Von Uwe Hellmann

**14** Marken brauchen Menschlichkeit  
Von Lars Schlossbauer

**18** Die Magie der Bilder:  
Visual Storytelling  
Von Volker Schmidt und  
Thomas Maiwald

**22** Let it go – Maisie Williams  
verkörpert die Vision  
nachhaltiger Mobilität von Audi  
Von Sven Schuwirth

Öffentlichkeit & Verantwortung

**24** In Companies we trust?  
Wie Unternehmen als Vertrauensmotor  
Erfolg haben  
Von Christiane Schulz

**32** Warum Recht und Kommunikation  
zusammengedacht werden müssen  
Von Martin Wohlrabe

Unternehmen & Strategie

**34** Die Bedeutung von Celebrities  
und Top-Influencern für das moderne  
Marketing  
Von Alexander Schimansky,  
Shamsey Oloko und Magdalena Bekk

**42** KI in Deutschland:  
Wir haben keine Chance –  
also nutzen wir sie!  
Von Peter Gentsch

**46** Krisenkommunikation:  
Reputation und Unternehmenswert  
erfolgreich verteidigen  
Von Jörg Forthmann

**50** Das 3A-Modell zur Reorganisation  
von Kommunikationsabteilungen  
Von Alexander Güttler, Tobias Bruse  
und Jana Hoppe

Kunden & Mitarbeiter

**54** Investitionen in Customer  
Experience zahlen sich aus  
Von Tom Lurtz

Ausgezeichnet

**60** Rankingporträt: Financial Times  
Diversity Leaders 2020  
Von Anita Kluck und Tarik Wenzel

Wortspende

**62** Wie kommt das Neue in die PR?  
Von Christof Ehrhart

**21** Impressum





# Wir haben keine Chance – also nutzen wir sie!

## Künstliche Intelligenz in Deutschland

Von Peter Gentsch

**D**avos ist famos – keine Frage. Es ist beeindruckend, wie offen sich hier mit wichtigen Größen der Wirtschaft sprechen und diskutieren lässt. Neben dem Top-Thema Nachhaltigkeit war das Thema Künstliche Intelligenz (KI) beim Weltwirtschaftsforum Ende Januar 2020 eines der zentralen Querschnittsthemen. Das Fazit zum Potential der KI für die deutsche Wirtschaft: Der Kampf scheint

hoffnungslos – ist aber bei weitem nicht aussichtslos.

### **KI in Deutschland: Viel Experten-Know-how mit zu wenig Marktphantasie**

Die KI-Investitionen von Land und Unternehmen, KI-Nutzungsgrad und -reife, die Anzahl der KI-Patente und Start-ups

sprechen eine deutliche Sprache – Deutschland und auch Europa insgesamt haben im Vergleich zu den KI-Supermächten USA und China den Anschluss verloren. Und das, obwohl hier exzellente Wissenschaftler und Forschungsinstitute wie DFKI und Fraunhofer arbeiten. Um das besser einordnen zu können, müssen zwei aktuelle Entwicklungen – die sich gegenseitig bedingen und ver-



Zum anderen entwickelt sich unsere Ökonomie zunehmend zu einem daten- und analytikgetriebenen Ökosystem. Zunehmend werden Geräte und Prozesse im privaten und geschäftlichen Kontext smarter und vernetzter. So ist der Tesla weniger ein Auto, sondern vielmehr ein mit unzähligen Sensoren ausgestattetes Datenobjekt – die KI ist die entsprechende Schaltzentrale. Neben der bekannten Sensorik zur Sprachsteuerung oder autonomen Abstandshaltung hat die „Produktklinik“ der Chinesen hervorgebracht, dass es beim Tesla eine Überdimensionierung an Sensoren gibt. Diese liefern weiteres Datenfutter für eine KI, die neben den klassischen Convenience-diensten vermutlich völlig neue Services für die Insassen mit sich bringt. Viel spannender aber noch ist das Potential solcher intelligenter Daten-Infrastrukturen für neue Geschäftsmodelle: Denkbar wären in Echtzeit berechnete Versicherungstarife, automatisch durchgeführte Wartungen, intelligentes Flottenmanagement oder neue Logistik- und Zustellservices. Genau das ist das Entscheidende dieses zweiten Entwicklungsstrangs: KI und Smart Data dürfen nicht nur als eine Technologie zur Optimierung und Automatisierung einzelner Funktionen verstanden werden, sondern auch als „Business-Booster“ für bestehende und neue Geschäftsmodelle. Und genau hier besteht in Deutschland im Vergleich zu USA und China eine gewisse Phantasielosigkeit. Im Fokus steht hier stärker die ingenieurmäßige Optimierung und weniger die Monetarisierung durch neue Geschäftsbereiche und -modelle. Die Marktkapitalisierung der GAFA (Google, Amazon, Facebook und Apple)- und BAT (Basic Attention Token)-Welten zeigen eindrucksvoll das ökonomische Potential der Daten- und KI-getriebenen Plattformen. Dass inzwischen unter den 100 Top-Unternehmen weltweit SAP als einziges deutsches Unternehmen gelistet ist, unterstreicht den Negativtrend.

„AI is one of the most profound things we’re working on as humanity. It’s more profound than fire or electricity.“ Dieser Satz von Alphabet-Google-CEO Sundar Pichai in seinem Panel in Davos

unterstreicht die fundamentale Bedeutung von KI. Erst wenn wir das wirklich verstehen, werden die zahlreichen Lippenbekenntnisse zur angeblich großen Bedeutung der KI von Politikern und Unternehmenslenkern tatsächlichem Handeln weichen.

### Business-Centric-KI als Chance für Deutschland

Dennoch gibt es Hoffnung! Die Schlacht um die von Kai-Fu Lee in Davos „Internet-KI“ genannte künstliche Intelligenz ist gegen Google, Facebook, Baidu, Alibaba und Co. längst verloren. Keiner kennt den Konsumenten so gut wie die amerikanischen und chinesischen Plattformen, aber wie Unternehmen funktionieren (und insbesondere Unternehmensdaten) wissen wir in Europa noch viel besser, beispielsweise aufgrund der langen Erfahrung mit ERP und Automatisierung. Die KI-Schlachten in den Bereichen „Perception-KI“ (Sprach-, Bilderkennung, ...) sowie „Autonomous-KI“ (selbstfahrende Autos usw.) werden vermutlich auch nicht mehr leicht zu gewinnen sein.

Im Bereich „Business-KI“ hat Deutschland aber vor dem Hintergrund von Industrie 4.0, IoT und seinen erfolgreichen Hidden Champions erhebliches Potential an KI-PS auf die Straße zu bringen. Und die gute Nachricht ist, dass es in Deutschland bereits erfolgreiche Beispiele hierfür gibt:

- Insbesondere KMUs haben viel Industrieerfahrung. Wird diese Erfahrung durch KI-Systeme unterstützt und automatisiert, haben Unternehmen mehr Ressourcen, um sich auf Innovation und Service als Wettbewerbsvorteil zu konzentrieren (Level I). So hat Ströer seine Marketing- und Sales-Prozesse mit KI automatisiert und optimiert. Die dadurch gewonnene Zeit kann beispielsweise für den persönlichen Kundenkontakt genutzt werden.
- Bestehende Geschäftsmodelle müssen vor dem KI- und Smart-Data-Hintergrund überprüft und hinterfragt werden. Im Ergebnis können Geschäftsfelder ausgebaut oder neue Geschäftsfelder erschlossen werden (Level II). Gie-

stärken – verstanden werden. Zum einen erleben wir aufgrund methodischer Errungenschaften, gesteigener Rechnerleistungsfähigkeit und insbesondere der immens wachsenden Datenmengen eine rasante Entwicklung der KI. Dies ist der eher technische Part der KI: So haben wir heute beispielsweise beeindruckende Lösungen zur Bilderkennung oder Sprachsteuerung.

nanth, eine der größten Gießereien in Deutschland, erprobt gerade die KI-basierte Kalkulation von Gussprodukten. Dies war bisher ein aufwendiger Prozess, der viel Expertenwissen erfordert. Dieses Erfahrungswissen wird nun von der KI gelernt, so dass Kalkulationen auf Knopfdruck möglich werden. Dieser Ansatz soll aber nicht auf der Ebene der Automatisierung (Level I) verharren. Überlegt wird, diese KI-basierte Kalkulation als SaaS-Service anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Ebenso ist eine Bieter-Auktionsplattform für Ausschreibungen von Gussprojekten denkbar. Gienanth kann so sein bestehendes Kerngeschäft auf weiteren Geschäftsfeldern ausbauen.

- KI und Smart Data lassen ganz neue Geschäftsmodelle und Unternehmen entstehen (Level III). Das Start-up DATAlovers nutzt KI und Web-Daten um Unternehmens-Scores (Bonität, Digital-Index, Performance Score usw.) automatisch zu berechnen. Dieses Unternehmen würde es ohne die Möglichkeiten von KI und Smart-Web-Daten nicht geben.

### KI in Deutschland – was ist konkret zu tun?

Auf Politik und Gesetzgebung zu warten ist sicherlich kein guter Rat. Neugierde und Mut, KI zu nutzen, sind der erste wichtige Schritt. Wie die erfolgreichen Unternehmensbeispiele zeigen – wir müssen es einfach tun! Natürlich gibt es kein Patentrezept oder die 10 goldenen Regeln der KI. Im Folgenden sollen konkrete Impulse, Ansätze und Initiativen aufgezeigt werden:

#### Business Potential

Es gibt verschiedene Ansätze, um die notwendige Business-Phantasie abzuleiten und das jeweilige Geschäftspotential für ein Unternehmen systematisch zu identifizieren:

- **Empowering AI Leadership – Toolkit for Boards of Directors** ist ein vom Weltwirtschaftsforum entwickelter Werkzeugkasten, der für Entscheidungsträger in zwölf Modulen die

Definition und Umsetzung von KI-Maßnahmen beschreibt.

- **AI Healthcheck and Compliance Framework** hilft Führungskräften bei der Einführung von KI in der Organisation insbesondere unter Ethik-, Datenschutz und Compliancegesichtspunkten.
- **Das KI-Reifegrad-Modell** zeigt, wie unterschiedliche Unternehmen und Branchen KI in unterschiedlichen Reifestadien entwickeln und nutzen. Hier ist insbesondere der Blick über den Tellerrand interessant: Was machen andere Industrien, die möglicherweise schon weiter entwickelt sind?
- **Die KI-Solution-Matrix** zeigt KI-Use-Cases in einer Matrix auf, bewertet nach Umsetzungsaufwand und Business Impact. Es empfiehlt sich, sich zunächst einen Überblick über den Lösungsraum zu verschaffen, um dann die Use Cases mit geringem Umsetzungsaufwand und hohem Business Impact zu priorisieren.
- **AI Thinking** wendet die Prinzipien einer markt- und kundenzentrierten Perspektive des Design Thinking auf KI an.



#### Daten

Eine der größten Herausforderungen neben der fehlenden Marktphantasie ist die Beschaffung der für die KI relevanten Daten. Auch hier gibt es verschiedene Ansätze:

- **Datenstrategie:** Welche Daten fehlen derzeit, wie könnte diese Datenlücke geschlossen werden? Wie könnte eine „Tesla-Sensorik“ für mein Business aussehen? Mit welchen Geräten, Kontaktpunkten und Prozessen lassen sich künftig Daten systematisch gewinnen?
- **Daten-Allianzen:** Mit welchen Unternehmen und Organisationen kann ich Daten teilen? Ströer und Otto sind hier ein gutes Beispiel dafür, wie zwei Unternehmen Marktdaten teilen. Durch diese Allianz ist der größte deutsche Datenpool für Login-, E-Commerce- und Verhaltensdaten entstanden.
- **Open Data:** Es gibt zahlreiche öffentlich verfügbare Daten. Welche davon lassen sich gegebenenfalls für mein Business nutzen?
- **Synthetic Data:** Mit Hilfe der KI lassen sich synthetisch relevante Daten generieren. So lassen sich datenschutzkon-

form relevante Trainings- und Testdaten generieren.

- **Transfer Learning:** Ein KI-Ansatz, der versucht, KI-Modelle zwischen verschiedenen Domänen zu transferieren. So kann auch eine Domäne, in der es naturgemäß nur geringe Datenmengen gibt (Small Data), von einer Domäne lernen, in der bereits erfolgreich KI-Modelle entwickelt wurden.

#### KI-Ressourcen

Eines der häufigsten genannten Hemmnisse in Deutschland ist das Fehlen entsprechender Skills und Systeme. In den letzten Jahren kam es zu einer Demokratisierung der KI. So sind heute leistungsfähige KI-Frameworks als Open Source verfügbar.

- **Open AI:** TensorFlow, eines der leistungsfähigsten KI-Frameworks, wurde als Open Source von Google entwickelt. So bietet Open AI – eine Non-Profit-Organisation, unter anderem von Elon Musk und Peter Thiel getragen –, verschiedene Algorithmen und Tools als Open Source an.
- **Partnerschaften mit Instituten:** HTW Aalen, TUM, Fraunhofer IAIS sind hier beispielhaft als Organisationen genannt, die Unternehmen mit KI-Know-how und -Ressourcen unterstützen. Co-Innovation ist dabei ein Modell, partnerschaftlich gemeinsam KI-Prozesse und -Produkte zu entwickeln.
- **Mitarbeiter schulen:** Nicht zu vergessen sind die eigenen Mitarbeiter. Die Erfahrung zeigt, dass in vielen Fachbereichen, Analyse- und IT-Abteilungen großes Interesse und Motivation besteht, KI zu erlernen und anzuwenden. Dieses Job-Enrichment kann durch verschiedene KI-Trainings (online wie offline) erfolgen. Ebenso werden Weiterbildungsprogramme für die Mitarbeiter von den genannten Instituten angeboten.

#### Leitlinien und Grundsätze

Es gibt verschiedene Leitlinien und Grundsätze, die Unternehmen einen Orientierungsrahmen für die Entwicklung und Einführung von KI geben:

- **OECD Principles on AI:** Die OECD-Mitglieder und sechs Partnerländer haben sich auf erste Grundsätze für den Umgang mit KI geeinigt. Die Grundsätze umfassen fünf wertbasierte Prinzipien für den verantwortungsvollen Einsatz vertrauenswürdiger Formen von künstlicher Intelligenz. Sie sollen Organisationen unterstützen, KI-Systeme so zu gestalten und zu nutzen, dass das Wohl des Menschen stets an erster Stelle steht.
- **Ethische Leitlinien für KI der EU:** Eine von der EU-Kommission berufene unabhängige Expertengruppe für KI hat ethische Leitlinien für die Entwicklung vertrauenswürdiger KI definiert. Die insgesamt 33 Anforderungen unterstützen einen auf den Menschen ausgerichteten Ansatz in der KI und berücksichtigen, dass KI zu den transformativsten Technologien für Innovation und Produktivität zählt.
- **AI4Europe:** 28 Länder haben ein KI-Konsortium gegründet, um in Europa Wissenschaftler, Unternehmer, KMUs sowie Industrien zu unterstützen. Neben fachlicher Beratung werden auch Finanzierungen angeboten.
- **AI Frankfurt Rhein-Main e.V.** ist ein Beispiel für eine zunächst regional ausgerichtete Initiative. Dieser „Marktplatz für KI“ hat eine KI Solution Map entwickelt, die einen Überblick über die KI-Aktivitäten im Rhein-Main-Gebiet liefert. So wird deutlich, wer sich mit welcher KI-Anwendung auf welche Art und mit welcher Intensität beschäftigt.

#### Investoren

Beispielhaft sollen hier die Business Intelligence Group und Asgard genannt werden, die als deutsche Investoren in KI-Projekte und -Start-ups investieren.

#### Fazit und Ausblick

Die Argumente „KI made in Germany“ oder Europäische Ethik und Datenschutzregelungen werden dem globalen ökonomischen Kräftemessen nicht standhalten. Eine träge Regierung, ein regulativer Protektionismus sowie regio-

nale Ethik-Kommissionen werden erst recht nicht der Lösung dienlich sein. Unser Argument muss das klare Leistungsversprechen „Wertschöpfung durch KI“ heißen. Wir haben exzellente KI-Wissenschaftler und Technologien im Land. Wir müssen Anreize und Modelle für Investoren und Unternehmer finden, unser weltweit führendes Know-how in Geschäftsprozesse und -modelle zu transformieren. Dazu gehören enge Kooperationen und Daten-Allianzen in und zwischen Branchen sowie zwischen Industrie und Forschung. Diese Neudefinition der Share-Economy kann der europäische Schlüssel zur KI-Technologie- und Innovationsführerschaft sein!

---

Prof. Dr. Peter Gentsch ist Speaker, Unternehmer und Wissenschaftler in einer Person und zählt zu den Top-Experten im Bereich Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data. Er beschäftigt sich seit den neunziger Jahren Jahren mit KI und datenbasierten Geschäftsmodellen in Theorie und Praxis und gilt damit als einer der Pioniere in Deutschland