

„Respekt und Vertrauen entstehen immer dann, wenn wir auf Augenhöhe sprechen und ein echter Dialog stattfindet“

>k: Herr Preuss, wie würden Sie Ihre Aufgabe bei der Bayer AG zusammenfassen?

Die Kommunikation ist ein echter Werttreiber für das Unternehmen. Wir kümmern uns um die Sichtbarkeit und Strahlkraft der Marke Bayer. Wir kommunizieren weltweit mit den etwa 100.000 Beschäftigten. Wir helfen unseren Geschäften, erfolgreich im jeweiligen Markt zu sein. Zudem positionieren wir uns als attraktiver Arbeitgeber für Talente und gehen in den Dialog mit Journalisten sowie mit all jenen, die ein Interesse an Bayer haben. Vieles davon lässt sich vorausschauend planen – gleichzeitig entfachen übergeordnete Themen in kürzester Zeit einen massiven Wuchs. Coronapandemie, Ukrainekrieg, Energiekrise, geopolitische Spannungen. Hinzu kommen Themen wie CEO-Wechsel, Kampagnen von Aktivisten oder auch die Fragestellung, wie wir beispielsweise Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation einsetzen. Ein breites und sehr spannendes Spektrum – und genau das macht die Attraktivität des Jobs aus.

>k: Was wären aktuell die drei wichtigsten Kernbotschaften, die Sie gerne über Bayer lesen würden?

Die meisten Menschen verbinden Bayer hierzulande nach wie vor mit den Produkten, die sie von der Apotheke kennen: vor allem Aspirin, aber auch Marken wie Bepanthen, Rennie, Iberogast oder Canesten – und auch die Werkself ist den Fußball-Fans ein Begriff. Das ist ein guter Startpunkt. Das Wissen, dass Bayer als systemrelevantes Unternehmen bei den existenziellen Grundbedürfnissen Gesundheit und Ernährung weltweit eine führende Rolle spielt, ist jedoch noch ausbaufähig. Mit „Health for all. Hunger for none“ haben wir eine sehr starke Vision, die sich direkt aus den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen ableitet. Welches Innovationspotential sich an der Schnittstelle von Biologie, Chemie und Künstlicher Intelligenz ergibt, ist zudem vielen noch unbekannt. Dabei erleben wir aktuell auch in Wissenschaft und Technik eine echte „Zeitenwende“. Hier geht es zum Beispiel darum, tödliche Krankheiten nicht nur zu behandeln, sondern eines Tages sogar komplett heilen zu können – oder auch um eine Landwirtschaft, die eine steigende Weltbevölkerung auf eine nachhaltige und klimaschonende

Weise ernähren kann. Daran arbeiten die Kolleginnen und Kollegen bei Bayer – und es wäre toll, wenn deren Leistung vermehrt Würdigung und Wertschätzung erfahren würde.

>k: Im März 2020 haben Sie Ihre Kommunikationsaktivitäten neu aufgestellt. Was haben Sie verändert, und was war das Ziel dabei?

Im Kern ging es darum, die Ressourcen auf deutlich weniger Themen zu fokussieren – und zwar auf solche, von denen wir aufgrund unserer Analysen und strategischen Planung wissen, dass sie der größte Hebel für Reputation und Geschäftserfolg sind. Im Rampenlicht stehen nun die klar definierten Kernthemen von Bayer, die wir regelmäßig überprüfen und denen wir uns abteilungsübergreifend über alle Kanäle hinweg im Newsroom widmen: von der Entwicklung der Inhalte über die Zielgruppenansprache bis hin zur Erfolgskontrolle. Damit einhergehend haben wir einiges



Dr. Michael Preuss leitet seit Mai 2016 den Bereich „Communications“ der Bayer AG und ist für die weltweite Kommunikation wie auch für die Dachmarke Bayer verantwortlich. Im Anschluss an ein Studium der Germanistik, Medien- und Politikwissenschaften an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf startete Preuss 1998 als Pressereferent Nordamerika bei Bayer. 2002 wurde er Leiter Corporate Policy and Media Relations bei der Kunststoffsparte MaterialScience, 2005 wechselte er dann als Leiter Presse und PR zu Bosch. Zwischen 2008 und 2016 leitete Preuss bei Bayer zunächst die Abteilung Unternehmenspolitik und Presse, dann Corporate Communications.

an kommunikativen Aufgaben und Projekten eingestellt, darunter Events, Publikationen oder auch unterstützende Tätigkeiten. Natürlich gibt es weitere wichtige Themen in unseren drei Divisionen und unseren Funktionen – wenn es zum Beispiel um Produkt- und Produktionsthemen geht oder um interne Transformationsprojekte. Und natürlich haben übergeordnete Erschütterungen wie die Coronapandemie oder die Folgen des Krieges in der Ukraine einen Schwerpunkt unserer Kommunikation seitdem ausgemacht. Aber mit dem klaren Fokus auf wertgenerierende Themen und Aufgaben haben wir den kulturellen Wandel von einer eher fragmentierten „Abteilungs-Denke“ hin zu einem echten „Wir-Gefühl“ als ein integriertes Team beschleunigt. Das schafft auch neue Räume bei der Entwicklung unserer Talente.

ten. Engage. Activate“. Was ist neu daran, und was verstehen Sie darunter?

Die drei Wörter sollen prägnant auf den Punkt bringen, im Rahmen welcher Leitplanken wir unsere Ziele erreichen wollen. Dabei beginnt alles mit „Insights“. Erst einmal zuhören („Listen“) und verstehen. Mehr Daten, weniger Bauchgefühl. Das gilt für ein tiefes Verständnis unserer Geschäfte und Branchentrends ebenso wie für das, was unsere Zielgruppen interessiert und wie Menschen in der digitalen Welt handeln und kommunizieren. Basierend darauf, fokussieren wir uns auf Kernthemen, die zentral für Bayer und hochrelevant für unsere Zielgruppen sind. Dabei setzen wir die Zielgruppenansprache ganzheitlich um („Engage“) und lernen, was funktioniert – und was nicht. Respekt und Vertrauen entstehen übrigens immer dann, wenn wir auf Augenhöhe sprechen und ein echter Dialog stattfindet. Mitunter erwächst daraus die Überzeugung, für die Marke öffentlich einzu-

>k: *Ihren strategischen Ansatz im Rahmen der Transformation nennen Sie „Lis-*

stehen. Das gilt in erster Linie für die Belegschaft, aber auch für Menschen, die zum Beispiel eine gute Erfahrung mit unseren Produkten gemacht haben – oder einfach das gut finden, was wir machen („Activate“). Deren „Likes“ haben ein besonderes Gewicht.

>k: Wie ist der Kommunikationsbereich strukturiert, und mit wie vielen Mitarbeitern arbeiten Sie weltweit in der Kommunikation?

Wir haben uns in unserer globalen Organisation eine nach Themen ausgerichtete, integrierte Struktur gegeben – im Gegensatz zu einer „klassischen“ Aufstellung nach Zielgruppen. Diese besteht aus Business-Partner-Units: Jeweils eine für unsere drei Divisionen Crop Science, Pharmaceuticals und Consumer Health, eine für Transformation, Personal und Nachhaltigkeit sowie eine für Finanzthemen und Deutschland als unseren Heimatmarkt, in dem wir auch börsennotiert sind. Hinzu kommt der Bereich „Content and Channels“, in dem federführend – zusammen mit den Business-Partner-Units – unsere Kernthemen sowie unser Intranet, Internet und die Social-Media-Kanäle gesteuert werden. Der Bereich „Corporate Positioning“ umfasst das Markenmanagement sowie unsere Aktivitäten in den Bereichen Sport, Kultur und Heritage. Und „International, Insights & Strategy“ ist unter anderem unsere „Insights“-Unit. Sie übernimmt übergreifende Stabsaufgaben und ist Schnittstelle zu allen divisionalen Bereichen sowie zu unseren Landesorganisationen. Die Leitungen dieser Bereiche sind zusammen mit den drei größten Landesorganisationen sowie unserem „Talent Lead“ des Bereichs Human Resources Teil des Communications-Leadership-Teams, das eine 50/50-Geschlechterbalance aufweist mit diversen Hintergründen: von Deutschland über die USA, Brasilien und China bis hin zu Italien, Spanien, Frankreich und Großbritannien. Ich persönlich bin sehr dankbar dafür, mit diesem hervorragenden und professionellen Team zusammenarbeiten zu dürfen – ein Team, das ich auch nicht als Zahl abbilden möchte, weil eine einfache Zahl sich oberflächlich gut vergleichen lässt, aber letztendlich überhaupt nichts aussagt.

>k: Sie operieren intern mit einem Newsroom-Konzept. Was zeichnet es aus?
Vor allem Klarheit bei den Prioritäten, eine solide Planung, Transparenz für das gesamte



Team sowie richtig gute Diskussionen. Der Newsroom ist bei uns kein Raum mit Bildschirmen und einem langen Tisch an einem Standort, sondern über Standorte hinweg eine virtuelle Arbeitsweise, die Kolleginnen und Kollegen zusammenbringt, um zu entscheiden, was genau wir konkret auf der Basis unserer strategischen Leitplanken an welche Zielgruppen und über welche Kanäle kommunizieren – und welche Dialogplattformen wir nutzen. Gerade in größeren Unternehmen besteht die Gefahr, sich mit Content zu überschlagen, mitunter auch kumuliert an einem Tag. Der Newsroom stellt sicher, dass wir sozusagen ein Flugzeug nach dem anderen landen – und nicht alle zusammen. Es ist auch ein Forum für den Austausch und ein Lernort, wie wir Dinge anders und letztendlich besser machen können.

>k: Wie planen und koordinieren Sie die kommunikativen Inhalte für die drei Divisionen Crop Science, Pharma und Consumer Health mit denen der Zentrale?
Ich denke nicht in den Kategorien „Divisionen“ versus „Corporate“. Wir sind ein Team in einem Unternehmen mit klaren inhaltlichen Prioritäten. Dabei sind vermeintliche divisionale Themen auch Corporate-Themen – und umgekehrt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Nehmen wir den Klimaschutz, eines der Top-Themen unserer Zeit. Bayer will die eigenen Standorte bis 2030 klimaneutral stellen. Ist Klimaschutz also deshalb ein „Corporate“-Thema? Sicherlich nicht, denn allein auf die Landwirtschaft entfallen derzeit weltweit rund 25 Prozent der Treibhausgasemissionen. Wir arbeiten deshalb intensiv daran, über un-

sere Produkte und Dienstleistungen die Treibhausgasemissionen unserer Kunden in der Landwirtschaft bis 2030 um 30 Prozent zu reduzieren. Hierfür gibt es zahlreiche Ansätze. Einer ist, dass wir zusammen mit einem Partner an der Entwicklung von Mikroben arbeiten, die Nutzpflanzen wie Mais, Weizen und Reis helfen sollen, Stickstoff aus der Luft zu gewinnen, um ihn selbst zu nutzen. Dies würde den Bedarf an künstlichem Dünger drastisch reduzieren – ein wichtiger Schritt hin zu einer Zukunft mit Netto-Null-Emissionen in der Landwirtschaft. Es geht also darum, diese Themen ganzheitlich zu sehen – und über unseren Newsroom-Ansatz entsprechend integriert zu steuern.

>k: Sie operieren und steuern vermutlich mit ausgewählten KPIs. Welche KPIs sind die wichtigsten, wie erheben Sie sie und welche Daten ziehen Sie zu Rate, wenn Sie nach dem Beitrag der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswertes gefragt werden?

Wir erheben KPIs auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, um Kommunikation zu steuern und ihre Wirkung nachvollziehen zu können. Dabei verstehe ich KPIs ausdrücklich als motivierenden „Kommunikations-Power-Index“ – und nicht als dröges Controller-Tool. Für den Nachweis der Wertschöpfung durch Kommunikation sind zum Beispiel der Reputationswert in den wichtigsten Ländern und – da die Marke auch zu unserem Verantwortungsbereich gehört – der Markenwert für uns die wichtigsten Kenngrößen. Diese beiden Indikatoren werden aktuell durch selbst-initiierte Befragungen sowie die Auswertung ex-

terner Studien erhoben. Die Daten zur Messung des Reputationswerts geben uns außerdem auch Ansätze über konkrete Hebel zur weiteren Steigerung des Reputationswertes sowie Informationen, wie das zukünftige Verhalten der entsprechenden Zielgruppe beeinflusst werden kann.

>k: Was bedeutet bei Ihnen „integrierte“ oder auch „holistische“ Kommunikation, und wie organisieren Sie das Zusammenspiel zwischen klassischer Unternehmenskommunikation, IR, CSR, HR, Public Affairs und Marketing?

Wenn es eine Funktion gibt, die bestens im Unternehmen vernetzt sein muss, dann die Kommunikation. Das ist auch der Anspruch, den wir an uns haben. So entwickeln wir im Zusammenspiel mit den Divisionen und Funktionen im Unternehmen unsere klaren Prioritäten und verknüpfen unsere Planungen im Idealfall mit denen anderer Bereiche. Dabei haben wir immer die Bedürfnisse unserer internen und externen Zielgruppen im Blick, denn als Kommunikationsfunktion haben wir sozusagen ein Bein im Unternehmen und eines bei unseren Zielgruppen. Auch das ist Teil des ganzheitlichen Planungsansatzes, den wir einmal im Jahr sehr intensiv erarbeiten – und dann quartalsweise überprüfen und gegebenenfalls anpassen

>k: Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre strategischen Themen aus, und wie werden diese dann angegangen?

Wenn wir „PR“ mit Präsenz und Relevanz übersetzen, dann ist die Sicherstellung von „Präsenz“ zur Schaffung von Sichtbarkeit einleuchtend. Aber woher wissen wir, was relevant ist? Dieser Frage spüren wir nach, indem wir uns ausführlich mit den Geschäftsstrategien von Bayer beschäftigen, mit den Trends der Branche, mit Zukunftsszenarien und den Themen, die in der Gesellschaft diskutiert werden. Einfach ausgedrückt: Was ist, und vor allen Dingen, was wird wichtig für uns? Und was ist und wird wichtig in der gesellschaftlichen Debatte? An diesem „Sweet Spot“, an dem es grünes Licht bezüglich der Relevanz für das Unternehmen und die Zielgruppe gibt, entstehen die Themen, denen wir uns prioritär widmen. Hier setzen wir vor allem unsere Ressourcen ein – von der Analyse über die Kreation bis zur Maßnahmenplanung und Kommu-

nikation in den Bereichen „Earned“, „Owned“ und „Paid“.

>k: Prävention hat bei aller strategischen Planung in einem Unternehmen wie Bayer eine große Bedeutung. Was zeichnet Ihre Krisen-PR aus?

Vorbereitung, Erfahrung, Vernetzung und Schnelligkeit. Es gibt Themen und Zeiten, in denen wir den Schalter blitzschnell umlegen, weil es ein alles dominierendes Thema gibt. Das ist nicht immer einfach, weil wir laufend mit Hochdruck an den strategischen Prioritäten arbeiten, in die wir viel Zeit und Arbeit investieren. In „normalen Zeiten“ versuchen wir zu 80 Prozent an den geplanten Prioritäten zu arbeiten – und 20 Prozent für ungeplante Themen einzuplanen. Bei akut dominierenden Themen wie der Coronapandemie oder dem Ukrainekrieg dreht sich das Bild: Hier gehen fast alle Kapazitäten in das aktuelle Thema – auch, weil in der öffentlichen Diskussion sich nahezu alles um dieses eine Thema dreht. Als DAX-Unternehmen stehen wir immer direkt in der Kommunikation: Belegschaft, Journalisten, Kunden, Investoren, Konsumenten – sie alle haben berechnete Fragen und verlangen schnellstmöglich nach Antworten. Was macht das Unternehmen in der Situation? Wie wirkt sich das Thema aus? Auch hier ergeben sich Spielräume – nämlich immer dann, wenn das Unternehmen sehr konkrete Lösungsbeiträge liefern kann. Das gilt für Impfangabote für die Belegschaft während der Coronazeit ebenso wie für den Beitrag, den das Unternehmen in der Ukraine und darüber hinaus zur Welt-Ernährungssicherheit leistet. Bei all dem hilft es uns, dass wir exzellente Kolleginnen und Kollegen am Start haben, die in der Lage sind, organisatorisch und inhaltlich sofort umzuschalten.

>k: Die sogenannte „Functional Guidance“ gibt bei Ihnen den Rahmen für die Kommunikation eines Jahres vor. Was genau findet sich dort?

Unsere Functional Guidance bildet vier Inhalte ab: Unsere Zielrichtung und Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre. Unsere konkreten Ziele für das laufende Jahr. Unser „Content Framework“ – also die Themen, die höchste Relevanz für unsere Zielgruppen haben und gleichzeitig Reputation und Geschäftserfolg unterstützen. Und schließlich

die „Set Cards“, die jedes Thema, das wir im „Content Framework“ definiert haben, sehr konkret mit Kernbotschaften, Hintergründen, Infografiken, Bildmaterial oder auch internen Ansprechpartnern beschreiben und visualisieren. Diese Functional Guidance kennt jeder im Kommunikations-Team von Bayer. Wir schaffen so Klarheit und Orientierung, wobei in den Ländern – wenn notwendig – lokale Adaptationen vorgenommen werden können.

>k: Setzen Sie bereits KI-basierte Tools in der Kommunikation ein, und welche sind das?

Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen der Kommunikation mit Tools, in die bereits KI-Features integriert sind. So setzen wir zum Beispiel im Bereich Analytics ein Tool zur Bestimmung des Sentiments oder über die weitere Entwicklung von Diskussionen ein. Auch wenn sich die KI in diesem Bereich bereits stark weiterentwickelt hat, ist sie noch nicht immer so akkurat, dass wir ihre Ergebnisse komplett ohne Prüfung und manuelle Nacharbeit übernehmen können. Wir gehen aber davon aus, dass KI sich hier schnell noch mal deutlich weiterentwickelt. Auch viele weitere Tools, die wir nutzen, haben bereits KI-Features integriert, zum Beispiel das Tool, das wir für unser Social-Media-Management nutzen. Es besitzt zum Beispiel KI-Komponenten, die uns helfen, effizient auf Kommentare und Fragen zu antworten. Oder unser Mediapool – eine Bayer-weite Mediendatenbank –, bei der KI beim Strukturieren und bei der Suche hilft. Im nächsten Schritt wird es möglich sein, aus vorhandenen Assets mit Hilfe der integrierten KI neue Assets zu generieren. Insgesamt schauen wir uns aktuell auch noch weitere Einsatzmöglichkeiten von KI an, für die schon Initiativen und Piloten gestartet sind.

Die Fragen stellte Gero Kalt