978-3-7910-3234-4 Ruisinger/Jorzik, 2.A. Public Relations
© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Kommunikation zwischen Markt und Marke

Die Kommunikation von Unternehmen verändert sich. Konnte sich vor 30 Jahren ein Hersteller noch darauf verlassen, mit entsprechendem Werbemitteleinsatz seine Produkte fest im Bewusstsein der Konsumenten zu verankern, sieht er sich heute einer zunehmend fragmentierten und individualisierten Käuferschaft gegenüber, in der der einzelne Kunde selbstbewusst bestimmt, ob ein Produkt für ihn interessant ist oder nicht. Er entscheidet, was im Trend liegt. Er hebt und senkt den Daumen zu Gunsten oder zu Ungunsten eines Produkts. Die Auswahl ist groß, und zu jedem Produkt gibt es spannende Alternativen, auf die er sofort zugreifen kann.

Bei der Kaufentscheidung spielen nach wie vor eigene Einkaufsgewohnheiten, das Preis-Leistungsgefälle und die Qualität eine wichtige Rolle. Aufgeklärte Kunden hinterfragen zudem den Nutzen eines Produkts. Ist das Produkt komfortabel zu bedienen? Besitzt es neue technische Features, die das Leben erleichtern oder mehr Sicherheit geben? Was halten andere Nutzer von dem Produkt? Je komplexer ein Produkt wird, desto kritischer kann die Prüfung durch den Käufer ausfallen. Dabei ist er durchaus bereit, mehr Geld auszugeben, wenn er von den Vorteilen überzeugt ist und wenn die dahinter stehende Marke mit ihrem Image Prestigegewinn verspricht. Wie stark diese Faszination des Produkts und die Kraft der Marke sind, zeigt das Erfolgsbeispiel iPad. Darüber hinaus fragen informierte Kunden zunehmend kritisch nach dem Ursprung der Produkte: Unter welchen Arbeitsbedingungen wurden sie hergestellt? Wie sieht die Ökobilanz aus? Wie verhält sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit? Sind dessen Werte durch unternehmerisches Handeln glaubwürdig belegt?

Die Beantwortung dieser Fragen ist Aufgabe einer entwickelten Kommunikationsstrategie, die sowohl das Unternehmen als Vertrauensabsender (»Corporate Communications«) stärken als auch Produkte und Dienstleistungen markt- und medienfähig (»Marketing Communications«) machen muss[1]. PR- und Marketing-Profis stehen heute vor der großen Herausforderung, den Überblick über den immer besser informierten und mit anderen im Austausch stehenden Konsumenten zu behalten und die eigene Kommunikation auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Käufer abzustimmen. Auf einem unsicherer gewordenen Fundament kämpft die Absatzkommunikation einen schwierigen Kampf, um in gesättigten Märkten Aufmerksamkeit zu gewinnen und der schwindenden Markenbindung Herr zu werden. Es gilt, die komplexer gewordenen Erwartungen der Konsumenten an Produkte zu erfassen und in schlüssige Kommunikationsstrategien zu bündeln.

Unübersichtliche Medienvielfalt

Mit dem Internet und den Social-Web-Anwendungen hat sich die Zahl der Kommunikationskanäle exponentiell erhöht. Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, den Überblick zu behalten und sich für das richtige Medienangebot zu entscheiden: Welches Medium passt am besten zu meinen Kommunikationszielen? Setze ich vorrangig auf Leitmedien oder entscheide ich mich für das Medium, das in der spezifischen Zielgruppe die höchste Reichweite hat? Konzentriere ich mich auf Online- oder Offline-, Fach- oder Publikumsmedien? Wie sieht der beste Kommunikationsmix aus? Funktionieren meine Botschaften in den jeweiligen Medienkanälen überhaupt?

---

1 Zur genaueren Unterscheidung siehe Abb. 6 in Kapitel 2.2.2

1964 noch beschrieb der deutsche PR-Pionier Albert Oeckl Öffentlichkeitsarbeit als »Arbeit mit der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit in der Öffentlichkeit.«[2] Diese massenmedial geprägte Öffentlichkeit, die für Albert Oeckl noch den Fixstern der PR-Kommunikation bildete, verschwindet zusehends. An ihre Stelle tritt eine zersplitterte Öffentlichkeit, in der sich Meinungsbildungsprozesse in die Blogosphäre, in Foren oder Social Communities verlagern und dort verbreiten. Ob ein Format wie »Germany's Next Topmodel« »in« oder »out« ist, entscheidet sich nicht mehr in BILD oder Bravo, sondern in Social Networks wie Facebook oder via Microblogging-Services wie Twitter.

Gerade unter den jüngeren Käuferschichten hat sich das Mediennutzungsverhalten gravierend verändert. Wer heute auf einen Fünfzehnjährigen schaut, sieht weder den künftigen Tageszeitungsleser noch den gemütlichen »Wetten dass«-Zuschauer vor sich. Seine Musik tauscht er vielmehr mit Freunden via Smartphone. Klassisches Radio wird – wenn überhaupt – nur noch im Auto der Eltern gehört. Für ihn ist das Internet sein neues Leitmedium, über das er sich informiert, mit anderen Freunden kommuniziert oder sich die neuen Mode-Styles zieht. Mit welchen Mitteln erreicht man diese Zielgruppe, die heute Adidas gut findet, morgen Puma und danach K-Swiss, Vans, DC oder Adio? Marken, die Kindern und Jugendlichen so geläufig sind, wie das 1x1 in der Schule und bei deren Aufzählung sich die Eltern angestrengt fragen: »Woher wissen die das?«

24 Stunden Dauerkommunikation

Die Hersteller sorgen sich verstärkt um den guten Ruf ihres Unternehmens und ihrer Marken. Denn im Zeitalter des Internets brodelt die Online-Gerüchteküche täglich. Die Kommunikationsabteilungen sehen sich einer tausendstimmigen Kakophonie an Online-Meinungen gegenüber, die sich in Blogs und Social Communities wiederfinden. Der klassische Medienrezipient ist in der Web-2.0-Welt längst zum Content-Provider, vom Consumer zum Prosumer geworden, der permanent im sozialen Austausch steht und täglich neu darüber entscheidet, ob sich eine Marke oder ein Unternehmen noch im persönlichen Wertefokus befindet.

Wer sich als Konsumgüterhersteller heute nicht mehr dafür interessiert, ob der berühmte Sack Reis in China umfällt oder nicht, geht ein großes Risiko ein: Vielleicht steht der Sack vor der eigenen Fertigungshalle in Zentralchina und verletzt gerade eine 21-jährige Arbeiterin schwer, die an 6 Tagen in der Woche 12 Stunden am Tag für einen Monatslohn von 40 Euro arbeitet. Was beim Management schnell als »unglücklicher Zufall« abgehakt ist, beschäftigt intensiv weltweit agierende Nonprofit-Organisation wie ATTAC und mit ihr Tausende von meinungsfreudigen Mitgliedern. Ein Vertreter von ATTAC hört von dem Unglück, berichtet darüber auf der eigenen Website. Sofort fließt von dort die Information in zahlreiche Blogs und Online-Communities. Die Süddeutsche Zeitung greift das Thema auf und setzt ihren Korrespondenten auf die Mädchengeschichte mit dem Reissack an. Und schon ist aus dem »unglücklichen Zufall« eine richtige Story rund um die Themen Sklavenarbeit, Arbeitsschutz, Mindestlöhne und ethische Verantwortung von Firmen geworden. Für Unternehmen bedeutet das: Die eigenen Organisationsstrukturen müssen so gelegt sein, dass Themen rund um die Uhr beobachtet und Entscheidungen bei Kommunikationskrisen schnell gefällt werden.

---

2 Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, München, 1964, S. 36.

Diskussionen um so genannte LOHAS[3] (Lifestyle of Health and Sustainability), also Menschen, die auf Konsumgenuss nicht verzichten wollen, diesen Konsum aber mit ethischen Themen und Nachhaltigkeitsaspekten verbinden, zeigen, dass die »Moralisierung der Märkte«[4] voranschreitet. Unternehmen müssen sich an veränderte Umfeldbedingungen anpassen, wollen sie ihren Kunden ethisch morgen noch auf Augenhöhe begegnen. Gerade große Kapitalgesellschaften versuchen, durch die Einhaltung von Corporate-Governance- und CSR-Richtlinien eine größere Transparenz ins eigene Handeln zu bringen und die Ziele nicht nur am Unternehmenswert, sondern auch an ethischen Werten zu orientieren.

Dynamisierung der Märkte

Nicht nur die Kaufgewohnheiten haben sich verändert. Auch die Märkte entwickeln sich dynamisch – und mit der Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen der Wettbewerbsdruck unter den Herstellern. In gesättigten Märkten konkurrieren Originale mit Nachahmerprodukten, deren Qualität, Beschaffenheit und technische Ausstattung sich kaum von denen großer Markenhersteller unterscheiden. Positiv-Beispiele wie der Partikelrußfilter bei Diesel-Pkw oder der Hybridantrieb, die Unternehmen wie Peugeot und Toyota lange Jahre echte Verkaufsvorteile bieten, bilden die Ausnahme. Mit dem Verschwinden des Verkaufsvorteils, kommt es der Produkt- und Marken-Kommunikation zu, den einzigartigen Kommunikationsvorteil immer wieder neu zu finden, um Produkten oder Unternehmen in der Wahrnehmung der Kunden unverwechselbare Eigenschaften, Qualitäten und Stimmungsbilder zu verleihen. Diese ständige Selbsterfindung und Selbstinszenierung muss gleichzeitig mit dem Markenkern des Produkts oder Unternehmens verbunden sein, damit die Wiedererkennbarkeit der Marke gesichert bleibt.

Mit der Globalisierung der Märkte müssen sich auch die Branchenriesen in den westlichen Industrienationen mit neuen Marktakteuren auseinandersetzen, die auf die heimischen Märkte drängen und mit attraktiven Preisangeboten Marktanteile streitig machen. So sind die Erfolge südkoreanischer Hersteller wie Samsung oder Kia auf dem deutschen Markt mehr als bemerkenswert. Und wer kennt schon chinesische Hersteller wie SAIC, Geely, FAW oder Brilliance, die in wenigen Jahren ebenfalls auf den Märkten Europas punkten wollen?

Mit wachsendem Wettbewerb konstatieren die Hersteller immer kürzere Produktlebenszyklen. Der technische Fortschritt zwingt sie, sich permanent auf veränderte Kundenwünsche einzustellen und in immer schnelleren Zeitzyklen neue Produkte auf den Markt zu werfen. Ist jedoch ein neues Produkt auf den Markt gebracht, dauert es nur kurze Zeit, bis ein Konkurrent ein gleichwertiges nachlegt. Die Innovationsspirale beginnt von neuem. Zugleich steigen mit jedem Produktlaunch die Kosten für die Kommunikation. Schließlich entscheidet gerade die professionelle Produktkommunikation darüber, ob ein Produkt überhaupt die Chance hat, in den Wahrnehmungsfokus der Konsumenten zu gelangen.

Bedeutung der Kommunikation wächst

Das bedeutet: Wenn der Wettbewerb nicht mehr rein über Preis und Qualität entschieden wird, gewinnt die professionelle Unternehmens- und Produktkommunikation an Bedeutung. Viele Unternehmen haben dazu ein komplexes und ausdifferenziertes Setting an

---

3 Wenzel, Eike; Rauch, Christian; Kririg, Anja: Greenomics: Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert, München, 2007.

4 Stehr, Nico: Die Moralisierung der Märkte – Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt a.M., 2007.

Instrumenten entwickelt. Sie nutzen offensiv alle ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle, um in die Wahrnehmung der Kunden zu gelangen und sich dort fest zu verankern. Wenn sich jedoch ein Produkt nicht mehr über seine originären Eigenschaften verkaufen lässt, muss es mit zusätzlichen Attributen – glaubhaft – aufgeladen werden, um für den Kunden attraktiv zu sein.

Es wird damit zur Aufgabe der Unternehmenskommunikation, das eigene Selbstbild mit der Vorstellungswelt der Kunden zu verknüpfen. Imageaufbau und kontinuierliche Imagepflege werden folglich in der Kommunikation zu zentralen Erfolgsfaktoren. Das bedeutet: Es geht nicht mehr nur darum, die eigenen Produkte unverwechselbar und einzigartig zu machen, um sie in der Vorstellungswelt der Verbraucher zu verankern. Viel wichtiger ist es, dass Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Journalisten die Informationen, die sie vom Unternehmen und aus den Medien erhalten, nicht nur verstehen, sondern auch als glaubwürdig bewerten. Dazu ist die inhaltliche Konsistenz von Botschaften ebenso wichtig wie die Konstanz ihrer Verbreitung: Regelmäßig, zuverlässig, umfassend – und innovativ. Schließlich ist der Wettbewerb am Meinungsmarkt immer auch ein Wettbewerb der besten Informationen.

Der Vertrauenserwerb bei den Kunden ist jedoch ein hochemotionaler Prozess. Kunden möchten eine Marke wertschätzen und sich mit ihr identifizieren, bevor sie sich an sie binden. Sie wollen die unterschiedlichen Seiten ihrer Persönlichkeit kennen lernen, mit ihr kommunizieren und sie anfassen. Je technischer die Welt wird, umso wichtiger werden persönliche Ansprache und individuelles Erleben. Eine zeitgemäße Unternehmenskommunikation muss also nicht nur informieren und Unterscheidungen herausarbeiten: Sie muss emotionalisieren, um dauerhaft die Loyalität der Kunden zu sichern – und dies am Besten im Dialog mit den Kunden und Multiplikatoren.

In den Unternehmen sorgt die Dynamisierung der Märkte ebenfalls für tief greifende kommunikative Friktionen. Gerade bei Fusionen und Übernahmen müssen neue Unternehmenskulturen integriert und die Mitarbeiter in komplizierte Change-Management-Prozesse eingebunden werden. Unter dem Stichwort »Employer Branding« arbeiten viele bereits heute intensiv an Programmen, um sich als »Arbeitgebermarke« attraktiv für junge High-Potentials zu machen, die kritisch bewerten, ob ein Unternehmen eine attraktive Zukunftsperspektive bietet und einen guten Ruf besitzt. Dazu muss das Unternehmen nicht nur echte Vorzüge besitzen: Es muss diese Vorzüge ganzheitlich und professionell nach innen und außen vermitteln können.

Darum dieses Buch

Um den Herausforderungen einer sich immer schneller drehenden Gesellschaft zu begegnen, kommt es auf die passenden Kommunikationsintrumente an. Genau bei dieser Auswahl und Bewertung der richtigen Tools soll dieses Buch ansetzen. Dabei haben wir den Anspruch, dass »Public Relations – Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement« diese Kerninstrumente für eine moderne Unternehmenskommunikation nicht nur kompakt vorstellt, sondern sie mit der nun vorliegenden zweiten, vollständig überarbeiteten Ausgabe aus heutiger Sicht (Anfang 2013) in ihrer Bedeutung und ihren Einsatzchancen bewertet. Dass wir bei solch einem wachsenden Arbeitsfeld nicht allen Instrumenten ausreichend Platz einräumen können, ist mit dem begrenzten Umfang eines Buches zu begründen, das keine Enzyklopädie für das Bücherregal, sondern ein Leitfaden für die Praxis sein will. Gegenüber der ersten Auflage wurden besonders die Kapitel Presse- und Medienarbeit sowie Online Relations neu verfasst, da sie in den vergangenen Jahren enorme Veränderungsprozesse durchlaufen haben. Zudem wurde mit Nonprofit-PR ein neues Kapitel integriert, da dieser Bereich in der öffentlichen Aufmerksamkeit zunehmend an

Bedeutung gewinnt und mit einigen Besonderheiten aufwartet. Auch alle Gastbeiträge sind neu hinzugekommen.

Es ist uns durchaus bewusst, dass wir hier ein Buch vorlegen, das auch in der zweiten Auflage einen gewagten Spagat vollführt: Auf der einen Seite taucht es tief in die Themenfelder der PR ein, um ein Verständnis für Inhalte und Aufgaben zu erzeugen und um Werkzeuge in ihrer Bedeutung einzuordnen; auf der anderen Seite ist es ein Leitfaden für die Praxis, um die eigenen PR-Aktivitäten professionell und nachhaltig zu initiieren oder zu optimieren. Wir sind der Überzeugung, dass dieser Spagat eine wichtige, unabdingbare Voraussetzung für ein modernes, professionelles Kommunikationsmanagement ist. Ob uns dieser Spagat in dieser Buch-Neuauflage erneut gelungen ist, müssen Sie als Leserinnen und Leser entscheiden.

In diesem Kontext wollen wir uns bei allen Beteiligten dieses Buches bedanken: Allen voran bei unseren 12 Autorinnen und Autoren, die trotz ihrer hohen beruflichen Belastung erneut mit hervorragenden Praxisbeiträgen zum Gelingen der Neuauflage beigetragen haben, sowie bei Stefan Brückner vom Schäffer-Poeschel Verlag für die erneut reibungslose und befruchtende Zusammenarbeit. Allen ein großes Dankeschön sagen

Dominik Ruisinger & Oliver Jorzik

2 Grundlagen der Public Relations

2.1 PR zwischen Werbung, Marketing und Vertrieb

2.1.1 Grundverständnis moderner PR

Public Relations sind eine Disziplin, die nach wie vor auf der Suche nach einer eigenen Positionsbestimmung ist. Der amerikanische PR-Wissenschaftler Rex Harlow zählte in einer Untersuchung aus dem Jahr 1976 mehr als 470 unterschiedliche Definitionen, die die unterschiedlichen Aspekte, Dimensionen und Aufgabenfelder von PR beschreiben. Dabei konkurrieren bis heute theoretisch aufgeladene Ansätze, die eher fragen, was PR darf oder soll, mit pragmatischen Ansätzen, die schlicht und einfach fragen: »PR, wie geht das?«

Die Gesellschaft der Public Relations Agenturen (GPRA) versteht ihre Tätigkeit als Lotsenfunktion, um die verschiedenen Spezialdisziplinen wie beispielsweise Reputation Management, Krisenkommunikation, Change Kommunikation oder vertriebsnahe Public Relations sowie die unterschiedlichen »Kommunikationsdisziplinen zu managen und dabei Qualität und Effizienz zu garantieren«. Die PR-Lotsen »führen und managen Dialoge – innerhalb von Organisationen genauso wie in der Öffentlichkeit. (...) Gerade in sich wandelnden, offenen Umfeldern ist die Kommunikation im Dialog für die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und die kommunikative Interaktion zwischen Stakeholdern wirkungsvoll. Der Dialog ist eine der zentralen Kompetenzen der Public Relations.« Für den PR-Lotsen kommt es darauf an, »seinem Kunden Sicherheit zu geben. Sicherheit geben beim Befahren für den Kunden unbekannter Gewässer. Sicherheit geben, wenn das Umfeld stürmisch und kritisch wird. Der Lotse muss wissen, mit welchen Instrumenten man neue Gewässer ausloten und sich erfolgreich in sie hinein wagen kann. Er begleitet seinen Kunden und managt ggf. den Prozess – auch dann wenn weitere Fachleute an Bord geholt werden. Dann ist er der Experte für das Funktionieren der Schnittstellen zwischen diesen Fachleuten.« Dazu vereint er »genau diese Kompetenzen, alle Disziplinen und Instrumente zu bewerten, neue Kommunikationswege beschreiten zu können, kritische Situationen zu begleiten, Kommunikation auf höchstem Qualitätsniveau zu besetzen und sie dabei stets zu optimieren.«[5] Dabei ist Vertrauen die »wichtigste kommunikative Währung«.

Damit sind schon einige zentrale Grundaussagen für PR getroffen, die ein modernes Selbstverständnis für Öffentlichkeitsarbeit ausmachen:

- PR ist das Management von Kommunikation;
- PR ist Auftragskommunikation für Unternehmen und Organisationen;
- PR organisiert den Dialog von Organisationen mit ihren Öffentlichkeiten;
- PR informiert transparent und offen;
- PR ist eine Führungsfunktion, die eng mit der Unternehmensleitung zusammenarbeitet;
- PR zielt darauf, Vertrauen aufzubauen und zu stärken;
- PR-Strategien sind immer langfristig angelegt.

---

5 http://www.gpra.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/PDF/Thesen_zur_Strategie_der_GPRA_2011.pdf

Ist damit PR die Königsdisziplin der Kommunikation, die die kommunikativen Beziehungen eines Unternehmens mit seinen Öffentlichkeiten managt? Dieser Anspruch, der durch die amerikanischen Wissenschaftler James Grunig und Todd Hunt 1984[6] erstmals in dieser Deutlichkeit formuliert wurde, scheint für eine noch relativ junge Disziplin auf den ersten Blick vermessen. Gerade gestandene Werber und Marketingleute, die PR vor allem in ihrer Dienstleistungsfunktion für die Absatzkommunikation sehen, würden diesen Anspruch nicht teilen. Die Leistungskraft der PR wird jedoch sichtbar, wenn man sich das komplexe Zielgruppensystem genauer betrachtet. Grundaufgabe der PR ist es, alle relevanten Bezugsgruppen einer Organisation zu erreichen – intern wie extern. Dazu zählen die Mitarbeiter genauso wie Kunden, Lieferanten, Händler, Medien, Kapitalgeber, Gesetzgeber, politische Interessengruppen. All diesen Bezugsgruppen gegenüber muss PR das Verhalten und Handeln der eigenen Organisation erklären, ihre Identität vermitteln sowie Vertrauen in die Leistungen aufbauen.

Langfristig stabile Beziehungen zu den Stakeholdern können jedoch nur dann entstehen, wenn das Unternehmen bei der Durchsetzung seiner Ziele deren normative und kulturelle Werte berücksichtigt. Eine Unternehmenskommunikation muss daher die Erwartungshaltung und Einstellungsmuster der Stakeholder frühzeitig erkennen und das eigene Verhalten daran anpassen. Durch den integrierten Einsatz des PR-Instrumentariums und das systematisch geplante Zusammenspiel mit anderen Kommunikationsdisziplinen wie Werbung, Direktmarketing oder Promotion kann das PR-Management einen wesentlichen Beitrag für den Erhalt einer Organisation leisten, indem sie Handlungsspielräume für eine Organisation vermisst und systematisch erweitert.

AUSFLUG 1

Wichtige Informationen zum Berufsfeld in Deutschland

1. **Berufs- und Branchenverbände**
- Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG): Ältester Berufsverband mit über 3.000 Mitgliedern (08/12); www.dprg.de
- Gesellschaft der Public Relations Agenturen e.V. (GPRA): Zusammenschluss größerer PR-Agenturen in Deutschland mit 31 Mitgliedern (08/12); www.gpra.de
- Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP): Verband mit knapp 4.200 Mitgliedern (08/12) aus Unternehmen, Institutionen und Behörden; www.pressesprecherverband.de

2. **Ethische Kontrollinstanzen**
- Deutscher Presserat: Einhaltung des Pressekodex, www.presserat.de
- Deutscher Werberat: Einhaltung freiwilliger Verhaltensregeln, z. B. Werbung mit und vor Kindern, Werbung für Alkohol, unfallriskanten Bildmotiven u. a.; www.werberat.de
- Deutscher Rat für Public Relations: Einhaltung von PR-Codes wie Code d'Athène, Code de Lisbone, Code de Bordeaux; Deutscher Kommunikations-Kodex u. a.; www.drpr-online.de

3. **Institute für PR-Ausbildung**
- Universitäre Ausbildungsgänge: u. a. in Leipzig, Hannover, Lüneburg, Stuttgart-Hohenheim, Mainz, Bamberg, Pforzheim, Osnabrück/Lingen, Potsdam
- Private Bildungsträger: Bayerische Akademie für Werbung und Marketing (www.baw-online.de), Deutsche Akademie für Public Relations (www.dapr.de), Deutsche Presse-

6 Grunig, James E; Hunt, Todd T.: Managing Public Relations, London, 1984.

akademie (www.depak.de), PR Plus (www.prplus.de), Com+plus (www.complus-network.de), Evangelische Medienakademie (www.evangelische-medienakademie.de) u. a.
- Seminaranbieter: Deutsches Institut für Public Relations (www.dipr.de), Akademie für Führung und Kommunikation (www.afk-online.de), newsaktuell (www.newsaktuell.de), u. a.

PR als Kommunikationsmanagement

Den Kommunikationsmanagern fällt dabei die Aufgabe zu, nicht nur die PR-Instrumente nach konzeptionellen Gesichtspunkten einzusetzen (siehe Kapitel 3) und sich um deren Umsetzung zu kümmern, sondern das Unternehmen und die Geschäftsführung in allen relevanten Fragen zu beraten. Um diese Prozesse steuern zu können, muss die PR als Stabsfunktion in alle kommunikativen Entscheidungsprozesse eingebunden sein.

Ein so geartetes PR-Management ist nach empirischen Untersuchungen bereits heute in 30 bis 40 Prozent aller Unternehmen[7] entweder als eigenständige Stabsstelle neben der Geschäftsleitung oder als eigenständige Fachabteilung mit zentraler Weisungsbefugnis direkt unterhalb der Geschäftsführung angesiedelt. Besitzt die Unternehmenskommunikation den Status einer Stabsstelle, hat sie in der Regel neben der Finanzabteilung, Personal- und Rechtsabteilung einen direkten Zugang zur Geschäftsführung, um den Informationsfluss intern und extern so reibungslos wie möglich zu gestalten. Die Unternehmenskommunikation ist damit stets in betriebliche Entscheidungsprozesse eingebunden, um frühzeitig die passende Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Diese wichtige Rolle geht in vielen Fällen schon dahin, dass die Unternehmenskommunikation die wesentlichen Leitlinien der Kommunikation vorgibt und auch die Marketingaktivitäten des Unternehmens daraufhin überprüft, ob sie im Einklang mit dem eigenen Selbstverständnis stattfinden.

Vom Kommunikationsmanager zum Reparaturbetrieb

Ganz anders stellt sich das Kommunikationsmanagement in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen dar. Dort ist die Kommunikationsabteilung als Gemeinschaftsfunktion von Marketing und PR zusammengeführt und deckt die gesamte Palette der Unternehmenskommunikation ab: Pressearbeit, Planung des Werbe- und Messeauftritts, Erstellung von Broschüren, Website-Pflege, Kunden- und Mitarbeiterevents, interne Kommunikation. Die Rolle des Kommunikationsmanagers trifft hier auf die Rolle des Kommunikationstechnikers, der nicht nur die Einhaltung der strategischen Leitlinien überwacht, sondern gleichzeitig die qualitative Umsetzung von Maßnahmen sichert.

Auch wenn dabei eine Fülle von Aufgaben zeitgleich erledigt werden muss, ist die Kommunikationsabteilung unmittelbar bei der Geschäftsführung angebunden. Gerade zentrale Projekte, die für die Unternehmensstrategie eine hohe Bedeutung haben, wie die Implementierung von Corporate-Identity- und Change-Management-Prozessen, Entwicklung von Leitbildern, politische Kommunikation, bleiben klar im Blick der Geschäftsführung. Gleichzeitig kann es dabei zu Rollendiffusionen kommen. Trifft die Kommunikationsabteilung auf ein marketing- oder vertriebsgetriebenes Management, spiegelt sich dies oft in der Qualität der eigenen Öffentlichkeitsarbeit wieder, die rein nach absatzpolitischen

---

7 Je nach Untersuchung variieren die Ergebnisse. Siehe dazu u. a. Röttger, 2000, S. 215; Bruckner/Drössler, 2003; Guery weist für Großunternehmen sogar einen Anteil von 75 % Stabsstellen in Unternehmen aus; dies bedeutet auch, dass die Ansiedlung einer Stabsstelle stark von der Unternehmensgröße abhängig ist.

Zielen ausgerichtet wird und in der Folge keine umfassende Wirkungskraft nach innen und außen entfalten kann. Wichtige Zielgruppen wie Medien, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Kapitalgeber werden nicht oder zu wenig beachtet.

In vielen Unternehmen hingegen ist PR keine eigenständige Stabsstelle, sondern arbeitet als Linienfunktion unterhalb des Marketings. Sie ist klar den Marketing-Zielen der Organisation unterworfen und wird als eine Kommunikationsdisziplin neben Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing gesehen. PR hat hier die Funktion, die Pressearbeit zu organisieren, das heißt, das Unternehmen und seine Produkte vertriebswirksam in die Medien zu bringen. Die Schwierigkeit: Produkt- oder Marken-PR stehen im Vordergrund der Arbeit, wichtige Themenbereiche werden nicht oder stiefmütterlich behandelt. Hinzu kommt: PR wird häufig mit der Rolle der Kommunikationsfeuerwehr identifiziert, die zu Hilfe gerufen wird, wenn die Krise droht. Dieser Hilferuf verkennt die grundsätzlichen Funktionsweisen von PR: Vertrauenserwerb ist immer ein langfristiger Prozess der kontinuierlichen Meinungsbildung und Meinungsprägung.

Vertrauenserwerb funktioniert nur langfristig

Wie der Soziologe Niklas Luhmann bereits 1968 beschrieb[8], ist Vertrauen eine »riskante Vorleistung«, die in der Vergangenheit geschaffen und erworben wurde und zur Strukturierung der Zukunft eingesetzt werden kann. Allein die Beziehung zu den Medien zeigt, wie schwer dieser Vertrauenserwerb ist. In der Regel muss sich ein Unternehmen über Jahre hinweg einen Vertrauensvorschuss erarbeiten, um als verlässlicher, verbindlicher und glaubwürdiger Akteur von Seiten der Journalisten wahrgenommen zu werden. Vielfach herrscht auf Seiten des Managements der Irrglaube, man könne Leitmedien einfach steuern, indem man Journalisten mit informativen Versatzstücken bediene. Eine solche Arbeitsweise erzeugt nur eine höhere Nachfrage nach belegbaren und schlüssigen Informationen. Umgekehrt gilt: Ist das Vertrauenskapital erst einmal verspielt, weil ein Unternehmen den Dialog mit den Journalisten verweigert oder seine Informationspolitik in den Verdacht der Täuschung gerät, verlangt es von der Öffentlichkeitsarbeit große Anstrengungen, das Stigma des unzuverlässigen Informationslieferanten wieder loszuwerden.

Strategisches Kommunikationsmanagement ist immer auch strategisches Informationsmanagement. Und auch Meinungsträger wie Investoren, Mitarbeiter, Kunden sind auf verlässliche und verständliche Informationen angewiesen. Reduziert sich der strategische Blick dagegen einseitig auf das Organisationsinteresse, handelt die Informationspolitik (»Welche Information wird wann, warum, an wen weitergegeben«) fahrlässig. Insbesondere Journalisten lassen sich nicht so schnell hinters Licht führen, auch wenn Unternehmen glauben, sie besäßen den eigentlichen Informationsvorsprung.[9]

AUSFLUG 2

Absatzorientierte versus gesellschaftsorientierte PR

Während sich absatzorientierte PR als fester Bestandteil der Marketingkommunikation versteht und sich die Ziele der PR unmittelbar aus den Marketingzielen ableiten, bedeutet

8 Vgl. Luhmann, Niklas, 2000, S. 31.

9 Auf die Vergeblichkeit eines solchen informationstaktischen Verhaltens weist der frühere Chefredakteur der Nachrichtenagentur ddp (heute dapd), Joachim Widmann, hin: »Wir sind Profis genug, um zu merken, dass uns jemand an der Nase herumführen will.« In: Graf, Johannes, S. 45.

gesellschaftsorientierte PR, dass das Unternehmen über die reinen absatzpolitischen Ziele hinaus seine gesellschaftliche Verantwortung anerkennt, daraus entsprechende Maßnahmen ableitet und seine gesellschaftlichen Aktivitäten mit Hilfe der PR öffentlich sichtbar macht. Durch dieses Engagement will das Unternehmen seine Akzeptanz erhöhen und das eigene Image verbessern – und damit indirekt seine Erträge steigern.
Absatzorientierte PR stößt bei der Presse- und Medienarbeit schnell an ihre Grenzen, da besonders im öffentlich-rechtlichen Rundfunk die Sensibilisierung gegenüber jeder Form von Schleichwerbung stark ausgeprägt ist. Strenge Redaktionsstatute sorgen dafür, dass Unternehmen in einem Beitrag nicht häufiger als ein oder zweimal genannt werden, dass über Organisationen maximal dreimal im Jahr berichtet wird oder dass Werbung auch im Rahmen von Produktinformationen im redaktionellen Teil des Mediums nicht stattfinden darf. Gesellschaftsorientierte PR versucht gerade in diesem Bereich die strengen Redaktionsregelungen zu umgehen und Themenanlässe jenseits der Produktkommunikation zu bieten. Auch im Marketing ist heute vielfach vom gesellschaftsorientierten Marketing die Rede, das sich nicht nur an potenzielle oder tatsächliche Abnehmer von Produkten richtet, sondern an sämtliche Stakeholder eines Unternehmens. Gesellschaftsorientiertes Marketing orientiert sich dabei stark an veränderten Werthaltungen, Wertorientierungen und sozialen Anforderungen an das Unternehmen.

2.1.2 Entwicklung der Unternehmenskommunikation bis heute

Nach Manfred Bruhn[10] lässt sich die Entwicklung der Unternehmenskommunikation in Deutschland nach Ende des Zweiten Weltkrieges in sieben Phasen unterteilen:

- **Phase 1: Die unsystematische Kommunikation**: Die 1950er-Jahre waren durch eine starke Käufernachfrage geprägt, so dass die Absatzkommunikation dementsprechend relativ unbedeutend war. Viele Firmen konnten an »alte« Marken anknüpfen und diese mit einfachen werblichen Mitteln kommunizieren. Dementsprechend unbedeutend war eine systematische Unternehmenskommunikation.
- **Phase 2: Die Produktkommunikation**: In den 1960er-Jahren mussten sich Unternehmen stärker gegenüber der Konkurrenz behaupten. Die Kommunikation diente jedoch vor allem dazu, den Vertrieb zu unterstützen und den Verkauf zu steigern. Marketinginstrumente wie Media, Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf bestimmten den Kommunikations-Mix.
- **Phase 3: Die Zielgruppenkommunikation**: Die 1970er-Jahre waren durch eine Segmentierung der Märkte gekennzeichnet. Die Kommunikation musste stärker kundenorientiert arbeiten. Auf Basis der Markt- und Meinungsforschung wurde der Nutzen einzelnen Marktsegmenten zugeordnet und Instrumente zielgruppenspezifisch eingesetzt.
- **Phase 4: Die Wettbewerbskommunikation**: In den 1980er-Jahren mussten die Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen. Der USP (Unique Selling Proposition) musste gesucht und kommuniziert werden. Neben dem Produkt wurde nun auch das Unternehmen kommuniziert. Corporate-Identity-Konzepte waren gefragt, um eine widerspruchsfreie Kommunikation zu sichern. Neue Instrumente wie Direkt-Marketing, Sponsoring und Eventmarketing führten zu einem Wettbewerb der Disziplinen.

10 Vgl. Bruhn, Manfred, 2009, S. 6.

- **Phase 5: Der Kommunikationswettbewerb und die integrierte Kommunikation**: Seit den 1990er-Jahren mussten die Unternehmen das gesellschaftliche Umfeld und den sichtbar gewordenen Wertewandel (Ökologie, Technik, Politik) in der Unternehmenskommunikation berücksichtigen. Diese hatte die Aufgabe, ein glaubwürdiges und stimmiges Bild bei den verschiedenen Zielgruppen – und über den Konsumentenkreis hinaus – zu schaffen. Dazu sind alle Kommunikationsinstrumente in ein ganzheitliches Konzept zu integrieren.
- **Phase 6:** Die **Dialogkommunikation**: Mit der Zunahme interaktiver Medien erhöht sich die Anspruchshaltung der Konsumenten bei gleichzeitig sinkender Loyalität gegenüber Unternehmen. Ziel der modernen Unternehmenskommunikation ist es daher, nicht mittels einseitiger Kommunikation Kaufentscheidungen zu beeinflussen, sondern durch zweiseitige Kommunikation in einen langfristigen Dialog mit den relevanten Zielgruppen aufzubauen.
- **Phase 7:** Die **Netzwerkkommunikation** (ab 2010): Web-2.0-Anwendungen treiben die Interaktivität weiter voran. Unternehmen sehen sich daher zunehmend vor der Herausforderung, Netzwerkkommunikation auf den zentralen Kommunikationsplattformen zu betreiben und ihre Communities aufzubauen und zu pflegen, um im Kommunikationswettbewerb weiterhin zu bestehen.

Und wo befindet sich die Unternehmenskommunikation heute?

Laut einer aktuellen Studie unter knapp 2.200 Kommunikationsverantwortlichen in Europa stellen die digitale Revolution und das Social Web die größten Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation dar.[11]

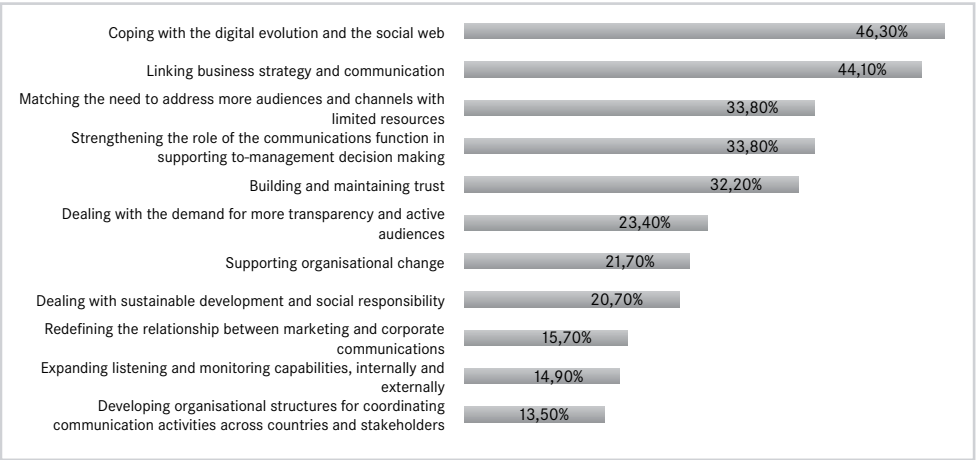

Abb. 1: Die wichtigsten Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation bis 2015

Für die Unternehmen und ihre Kommunikationsabteilungen wird es darüber hinaus zunehmend wichtiger, ihre Geschäfts- und Unternehmensstrategie besser miteinander zu verbinden. Gleichzeitig müssen mit begrenzten Ressourcen in den Abteilungen immer

11 European Communication Monitor 2012, http://www.communicationmonitor.eu