

Dominik Ruisinger | Oliver Jorzik

# Public Relations

Leitfaden für ein modernes  
Kommunikationsmanagement

3. Auflage

KOMPLETT  
ÜBERARBEITET  
UND  
AKTUALISIERT

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[1 Kommunikation zwischen Markt und Marke](#)

[2 Grundlagen der PR](#)

[2.1 PR zwischen Werbung, Marketing und Vertrieb](#)

[2.1.1 Grundverständnis moderner PR](#)

[2.1.2 Entwicklung der Unternehmenskommunikation bis heute](#)

[2.1.3 Grundlagen der Marketingkommunikation](#)

[2.1.4 Angrenzende Kommunikationsdisziplinen](#)

[2.2 Von der Corporate Identity zur Unternehmensreputation](#)

[2.2.1 Die Rolle der Corporate Identity](#)

[2.2.2 Integrierte Unternehmenskommunikation](#)

[2.2.3 Image und Unternehmensreputation](#)

[2.3 PR im Rahmen der Markenkommunikation](#)

[2.3.1 Grundsätzliche Überlegungen](#)

[2.3.2 Auswege aus dem Kommunikationsdilemma](#)

[2.3.3 Der Aufbau eines Markendialogs](#)

[2.3.4 Die Funktion der Marken-PR](#)

[2.3.5 Fazit: Die Rolle der PR in einer integrierten Markenkommunikation](#)

[Corporate Design - Hidden Champion in der Unternehmenskommunikation](#)

[Von Priska Wollein](#)

### **3 Strategische PR**

#### **3.1 Bausteine der Kommunikationsplanung**

#### **3.2 Von der Analyse zur Strategie**

##### **3.2.1 Das Briefing**

##### **3.2.2 Die Faktenrecherche und der Faktenspiegel**

##### **3.2.3 Die SWOT-Analyse**

#### **3.3 Strategie und Kreativität**

##### **3.3.1 Strategiebegriff und Strategiearten**

##### **3.3.2 Zielgruppenbestimmung**

##### **3.3.3 Zieldefinition**

##### **3.3.4 Die Positionierung**

##### **3.3.5 Kommunikationsbotschaften und kreative Leitidee**

##### **3.3.6 Strategische Umsetzung**

#### **3.4 Von der Maßnahmenplanung zur Evaluation**

##### **3.4.1 Maßnahmenplanung**

##### **3.4.2 Zeit- und Budgetplan**

##### **3.4.3 Controlling: Erfolge messen und bewerten**

##### **3.4.4 Exkurs: Die Auswahl einer PR-Agentur**

##### **Das Corporate-Newsroom-Modell**

##### **Von Professor Dr. Christoph Moss**

### **4 Moderne Medienarbeit**

#### **4.1 Die Grundlagen**

#### **4.2 Das Verhältnis Journalismus - Public Relations**

#### **4.3 Die Basiswerkzeuge der Medienarbeit**

##### **4.3.1 Die Pressemitteilung**

##### **4.3.2 Die Pressemappe**

##### **4.3.3 Die Mediendatenbank**

#### **4.4 Der Online-Pressbereich**

##### **4.4.1 Professionelle Grundlagen**

##### **4.4.2 Die digitale Pressemappe**

##### **4.4.3 Social Media Newsroom als Dialogplattform**

- 4.5 Das Handwerk der Pressearbeit**
  - 4.5.1 Der Presseversand**
  - 4.5.2 Der Einsatz von PR-Services**
  - 4.5.3 Medienkooperationen als Chance**
- 4.6 Medienevents zur Kontaktpflege**
  - 4.6.1 Die Pressekonferenz**
  - 4.6.2 Die Pressereise**
- 4.7 Influencer-Kommunikation**
- 4.8 Das Medienmonitoring zur Resonanzkontrolle**
- 4.9 Check: Die Medienarbeit überprüfen  
Tiefgreifender Wandel in der B2B-PR  
Von Katrin Möllers**

## **5 Digitale Kommunikation**

- 5.1 Grundlagen der Kommunikation im Netz**
- 5.2 Die Corporate Website als Zentrale**
  - 5.2.1 Die Konzeption der Online-Präsenz**
  - 5.2.2 Der Content: Information, Service, Unterhaltung, Dialog**
  - 5.2.3 Die Bausteine des Erfolges**
  - 5.2.4 Chancen durch Suchmaschinenmarketing**
- 5.3 Der E-Mail-Newsletter**
  - 5.3.1 Von Chancen und Grenzen**
  - 5.3.2 Die Konzeption**
  - 5.3.3 Der Anmeldeprozess**
  - 5.3.4 Der Newsletter-Aufbau**
  - 5.3.5 Die Inhalte**
  - 5.3.6 Der korrekte Versand**
- 5.4 Social Media Relations**
  - 5.4.1 Die neue Macht der Nutzer**
  - 5.4.2 Die Plattformen des Social Web**
  - 5.4.3 Blogs als Meinungsmacher**
  - 5.4.4 Twitter in der Businesskommunikation**
  - 5.4.5 Podcasting: Radio und TV im Internet**
  - 5.4.6 Die Macht von Facebook**

[5.4.7 Social Networking im B2B-Bereich](#)

[5.4.8 Visuelle Kommunikation](#)

[5.4.9 Social-Sharing-Plattformen](#)

[5.4.10 Messenger-Kommunikation](#)

[5.5 Digitales Monitoring](#)

[5.6 Fazit: Strategische Herausforderungen](#)

[Digital Storytelling - Fakten als Erlebnis](#)

[Von Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst](#)

[6 Interne Kommunikation](#)

[6.1 Das Kapital der Unternehmen](#)

[6.2 Die Ansprache der Mitarbeitenden](#)

[6.3 Der passende Instrumentenmix](#)

[6.3.1 Instrumente der schriftlichen  
Information](#)

[6.3.2 Instrumente der AV-Kommunikation](#)

[6.3.3 Instrumente der digitalen  
Kommunikation](#)

[6.3.4 Instrumente der Face-to-Face-  
Kommunikation](#)

[Das Intranet und seine Bedeutung in der  
digital vernetzten Welt](#)

[Von Steffi Gröscho und Nadine Völker](#)

[6.4 Die neuen Markenbotschafter](#)

[6.5 Die wirkungsvolle Erfolgskontrolle](#)

[6.6 Fazit: Vorhandene Chancen nutzen](#)

[Erfolgreich eine Corporate-Influencer-  
Strategie aufsetzen](#)

[Von Klaus Eck](#)

[7 Live-Kommunikation](#)

[7.1 Die Kommunikation von Emotionen](#)

[7.2 Chancen durch Events als PR-Instrument](#)

[7.2.1 Die Suche nach einer Definition](#)

[7.2.2 Die Lust auf Events](#)

[7.2.3 Die Corporate-Event-Strategie](#)

[7.2.4 Erfolgsfaktoren von Events](#)

[7.3 Messen als PR-Instrument](#)

**7.3.1 Lange Messetradition**

**7.3.2 Messen als Dialoginstrument**

**7.3.3 Messe-PR-Maßnahmen**

**7.4 Fazit: Hybride Live-Kommunikation**

**Messe-PR: Lassen Sie uns miteinander  
reden!**

**Von Amélie Brübach**

**8 Spezielle Anwendungsfelder der PR**

**8.1 Krisenkommunikation**

**8.1.1 Krisen und ihre Folgen**

**8.1.2 Die Funktion des Issues-Managements**

**8.1.3 Das Verhalten in der Krise**

**8.1.4 Die Nachbereitung der Krise**

**Risiko, Krise, Kommunikation**

**Von Hartwin Möhrle**

**8.2 Politische Kommunikation**

**8.2.1 Aufgaben und Zielgruppen der Public  
Affairs**

**8.2.2 Die Rolle der Lobbyisten**

**8.2.3 Ausgewählte Instrumente**

**Verbände. Vermitteln. Veränderung.**

**Von Katrin Kowark und Dr. Mario Schulz**

**8.3 Effiziente Finanzmarktkommunikation**

**8.3.1 Grundlagen der Investor Relations**

**8.3.2 Die Verzahnung mit Public Relations**

**8.3.3 Ausgewählte Instrumente der Investor  
Relations**

**8.3.4 Finanzkommunikation für den  
Mittelstand**

**8.4 Non-Profit-PR**

**8.4.1 Einführung**

**8.4.2 Zentrale Merkmale und Rechtsformen**

**8.4.3 Basisinformationen zum Non-Profit-  
Bereich**

**8.4.4 Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-  
Organisationen**

**8.4.5 Fundraising für NPO**  
**Tue Gutes und sprich darüber - Eine**  
**Anleitung für Mutige**  
**Von Esther Spang**

**8.5 Vom Sponsoring zur Corporate**  
**Responsibility**

**8.5.1 Mäzene und Sponsoren**

**8.5.2 CSR zwischen Image und Business**  
**Case**

**8.5.3 Von der Strategie zur**  
**Implementierung**

**8.6 Ausgewählte PR-Medien im Überblick**

**8.6.1 Image-Flyer und -Broschüren**

**8.6.2 Kundenmagazin**

**8.6.3 Corporate Book**

**8.6.4 White Paper**

**9 Der Kommunikationsmanager der Zukunft**

**10 Anhang**

**10.1 Autoren**

**10.2 Gastautoren**

**10.3 Fachliteratur**

**10.4 Stichwortverzeichnis**

# Hinweis zum Urheberrecht

---

Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.

---

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH



---

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [http://dnb.dnb.de/](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

---

<b>Print:</b>	ISBN 978-3-7910-4891-8	Bestell-Nr. 20501-0002
<b>ePub:</b>	ISBN 978-3-7910-4893-2	Bestell-Nr. 20501-0100
<b>ePDF:</b>	ISBN 978-3-7910-4892-5	Bestell-Nr. 20501-0151

Dominik Ruisinger/Oliver Jorzik

### **Public Relations**

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Februar 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © wellphoto, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

# 1 Kommunikation zwischen Markt und Marke

Die Kommunikation von Unternehmen verändert sich. Konnte sich vor zehn Jahren ein Hersteller darauf verlassen, mit entsprechendem Werbemittelleinsatz seine Produkte im Bewusstsein der Konsumenten zu verankern, sieht er sich heute einer zunehmend fragmentierten und stark individualisierten Käuferschaft gegenüber, in der die einzelnen Kunden selbstbewusst bestimmen, ob ein Produkt für sie interessant ist oder nicht. Sie entscheiden, was im Trend liegt und was in das eigene Wertesystem passt. Sie heben den Daumen zugunsten eines Unternehmens, einer Marke oder eines Produkts. Die Auswahl ist groß und zu jedem Produkt gibt es spannende Alternativen, auf welche die Kundschaft online sofort zugreifen kann.

Für Kaufentscheidungen spielen zwar nach wie vor eigene Einkaufsgewohnheiten, das Preis-Leistungs-Gefälle und die Qualität eine wichtige Rolle. Aber aufgeklärte Käufer hinterfragen zunehmend auch den Nutzen eines Produkts. Ist es komfortabel zu bedienen? Besitzt das Angebot neue technische Features, die das Leben erleichtern oder mehr Sicherheit geben? Was halten andere Nutzerinnen von dem Produkt? Wie wird in meinem Freundes- oder Bekanntenkreis über das Produkt gesprochen? Verspricht es Prestige und Anerkennung? Je komplexer ein Produkt wird, desto kritischer kann die Prüfung durch die Kunden ausfallen.

## **Der Halo-Effekt**

Viele Konsumenten sind durchaus bereit, mehr Geld auszugeben, wenn sie von den Vorteilen überzeugt sind und wenn die hinter einem Produkt stehende Marke mit ihrem guten Image Prestigegewinn verspricht. Wie das Beispiel Apple zeigt, kann sich die Strahlkraft und Faszination einer Marke auf die gesamte Produktfamilie ausweiten. In der Fachsprache der Kommunikation ist vom sogenannten »Halo-Effekt« die Rede, vom Heiligenschein-Effekt. Aber der Halo-Effekt hat Grenzen. Informierte Kunden fragen immer häufiger nach dem Ursprung der Produkte: Unter welchen Bedingungen werden sie hergestellt? Wie sieht die Umweltbilanz aus, wie die Klimabilanz? Wie verhält sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit? Sind dessen Werte durch unternehmerisches Handeln glaubwürdig belegt?

Die Beantwortung all dieser komplexen Fragen ist die Aufgabe einer entwickelten Kommunikationsstrategie. Sie muss zwei Anforderungen genügen: Zum einen muss sie das Unternehmen als echten Vertrauensabsender durch professionelle »Corporate Communications« stärken. Gleichzeitig müssen die Produkte durch zeitgemäße »Marketing Communications« markt- und medienfähig gemacht werden.

Kommunikationsfachleute stehen heute vor der großen Herausforderung, den Überblick über ihre anspruchsvolle Konsumentenschaft zu behalten. Auch treue Stammkundinnen stehen mit anderen Käufern über soziale Medien öffentlich, halb-öffentlich in Gruppen oder privat in einem permanenten Austausch. Daher stehen auch die besten Angebote kontinuierlich auf dem Prüfstand. Vor diesem Hintergrund kommt es für Unternehmen darauf an, die eigene Kommunikation auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Käuferschaft permanent neu abzustimmen.

Auf einem unsicher gewordenen Fundament kämpft die Absatzkommunikation vieler traditioneller Hersteller einen schwierigen Kampf, um in gesättigten Märkten

Aufmerksamkeit zu gewinnen und der schwindenden Markenbindung entgegenzuwirken. Es gilt, die komplexer gewordenen Erwartungen zu erfassen und in schlüssige Kommunikationsstrategien zu bündeln. Gelingt das nicht, ziehen Kundinnen und Kunden möglicherweise in Windeseile vorbei und wenden sich Alternativen zu. Das Beispiel des US-Autobauers Tesla zeigt, wie schnell so ein Aufstieg vonstattengehen kann: Vor wenigen Jahren noch belächelt, jetzt schon beinahe gefürchtet.

## **Unübersichtliche Medienvielfalt**

Mit dem Internet und dem Social Web hat sich die Zahl der Kommunikationskanäle exponentiell erhöht. Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich für das richtige Medienangebot zu entscheiden: Welcher Kanal und welches Medium passt 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? Warum nicht mit Influencern zusammenarbeiten? Oder interne Markenbotschafter nutzen? Wie sieht der beste Kommunikationsmix aus? Funktionieren meine Botschaften in den jeweiligen Medienkanälen überhaupt? Habe ich in meinem Haus die richtigen Kompetenzen für eine gute Social-Media-Kommunikation? Und wie sieht es mit den Ressourcen aus?

Mitte der 1960er-Jahre beschrieb der deutsche PR-Pionier Albert Oeckl Öffentlichkeitsarbeit als »Arbeit mit der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit in der Öffentlichkeit.« Diese massenmedial geprägte Öffentlichkeit bildete für Oeckl noch den Fixstern der PR-Kommunikation. Doch sie verschwindet zusehends. An ihre Stelle tritt eine zersplitterte Öffentlichkeit, in der sich

Meinungsbildungsprozesse in Foren, Gruppen oder Communitys verlagern. Ob ein Format wie »Germany's Next Topmodel« »in« oder »out« ist, entscheidet sich nicht mehr in BILD oder Bravo, sondern bei Instagram, TikTok oder YouTube.

Gerade unter den jüngeren Käuferschichten hat sich das Mediennutzungsverhalten gravierend verändert. Wer heute auf eine Fünfzehnjährige schaut, sieht weder die künftige Tageszeitungsleserin noch die gemütliche »Bares für Rares«-Zuschauerin vor sich. Ihre Musik tauscht sie mit Freundinnen via Smartphone aus. Klassisches Radio wird – wenn überhaupt – nur noch im Auto der Eltern gehört. Für sie ist das Internet das neue Leitmedium, über das sie sich informiert, mit anderen kommuniziert oder sich über die neuen Mode-Styles informiert. 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 Einmaleins in der Schule und bei deren Aufzählung sich die Eltern angestrengt fragen: »Woher wissen die das?«

## **24 Stunden Dauerkommunikation**

Hersteller sorgen sich verstärkt um den guten Ruf ihrer Unternehmen und Marken, denn im Zeitalter des Internets brodelt die Gerüchteküche täglich. Die Kommunikationsabteilungen sehen sich einer tausendstimmigen Kakophonie an Meinungen gegenübergestellt, die sich in Blogs und auf Bewertungsplattformen, in Social Communitys oder auf Messenger-Plattformen wiederfinden. Der klassische Medienrezipient ist in der Web-Welt längst zum Content Provider, vom Consumer zum Prosumer geworden. Die Anwender stehen beständig im sozialen Austausch mit anderen und entscheiden täglich neu darüber, ob sich eine

Marke oder ein Unternehmen noch im persönlichen Wertefokus befindet.

Wer sich als Hersteller in einer kommunikativ eng verbundenen Welt nicht 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 sechs Tagen in der Woche 12 Stunden am Tag für einen kleinen Monatslohn von 40 Euro arbeitet. Was beim Management schnell als »unglücklicher Zufall« abgehakt ist, beschäftigt intensiv weltweit agierende Non-Profit-Organisation wie ATTAC und mit ihr Tausende von meinungsfreudigen Mitgliedern. Eine Vertreterin der Organisation hört von dem Unglück, berichtet darüber auf der eigenen Webseite. Sofort fließt die Information von dort in zahlreiche Communitys. Die Süddeutsche Zeitung greift das Thema auf und setzt ihre China-Korrespondentin auf die Geschichte des Mädchens mit dem Reissack an und diese berichtet nicht nur in der Tageszeitung; geteilt im Social Web diskutieren plötzlich zahlreiche Menschen in diversen Communitys und Netzwerken über die Hintergründe. Schon ist aus dem »unglücklichen Zufall« eine richtige Story rund um die Themen Sklavenarbeit, Arbeitsschutz, Mindestlöhne und ethische Verantwortung von Firmen geworden.

## **Monitoring in Zeiten von LOHAS**

Für Unternehmen bedeutet das: Organisationsstrukturen müssen heute so angelegt sein, dass Themen rund um die Uhr beobachtet und Entscheidungen bei Kommunikationskrisen schnell gefällt werden können. Dies zeigt, welche hohe Bedeutung das Thema Monitoring gewonnen hat.

Mit dem Akronym LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) werden Menschen bezeichnet, die auf Konsumgenuss nicht verzichten wollen, diesen Konsum aber mit ethischen Aspekten und Nachhaltigkeitsaspekten verbinden. Diese Gruppe zeigt, dass die »Moralisierung der Märkte« voranschreitet. Unternehmen müssen sich an veränderte Umfeldbedingungen anpassen, wollen sie diesen neu entstehenden Kundengruppen 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.

Die schon länger schwelende Diskussion, welche Verantwortung Hersteller für ihre Lieferketten haben, zeigt, wie schwer es ist, solche Themen glaubwürdig zu bearbeiten. Heutzutage hat manch global agierendes Unternehmen weit mehr als 1.000 Lieferanten. Ein Teil dieser Lieferanten beschäftigt wieder Subunternehmen und diese erneut Sub-sub-Unternehmen. Schnell wird das Thema Verantwortung endlos. Eine Kontrolle dieser komplexen Lieferwege ist nur noch mit großen Anstrengungen möglich.

## **Dynamisierung der Märkte**

Nicht nur die Kaufgewohnheiten haben sich verändert, auch die Märkte entwickeln sich dynamisch. Mit der Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen wächst der Wettbewerbsdruck unter den Herstellern. In gesättigten Märkten konkurrieren Originale mit Nachahmerprodukten. Ihre Qualität, Beschaffenheit und technische Ausstattung unterscheidet sich kaum noch von denen großer Markenhersteller. Positivbeispiele wie der Hybridantrieb, der dem japanischen Autobauer Toyota lange Jahre echte



Verkaufsvorteile für eine spezielle Nische geboten hat, bilden eher die Ausnahme.

Mit dem Verschwinden des einzigartigen Verkaufsvorteils kommt es der Produkt- und Markenkommunikation 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.

## **Steigende Kosten durch Innovationsspiralen**

Die Globalisierung der Märkte führt dazu, sich die Branchenriesen in den westlichen Industrienationen mit neuen Marktakteuren auseinandersetzen müssen. Diese drängen auf die heimischen Märkte und machen ihnen mit attraktiven Preisangeboten oder spannenden Innovationen Marktanteile streitig. So sind die Erfolge südkoreanischer Hersteller wie Samsung oder Kia auf dem deutschen Markt längst nicht mehr Ausnahme. Und wer kennt schon chinesische Hersteller wie BAIC, NIO, Geely oder Brilliance, die schon morgen mit preisgünstigen E-Autos auf den Märkten Europas punkten wollen? In vielen Märkten kommt es durch neue Technologien zu Disruptionen. Wer sich hier nicht schnell genug anpasst, kann ernste Probleme bekommen.

Der wachsende Wettbewerb ist mit immer kürzeren Produktlebenszyklen verbunden. Der technische Fortschritt zwingt Hersteller, sich permanent auf veränderte Kundenwünsche einzustellen und in immer schnelleren Zeitzyklen neue Produkte auf den Markt zu werfen. Dauerte es bei Mobiltelefonen früher noch zwei bis drei Jahre, bis

eine Modellgeneration die nächste ablöste, geschieht das heute alle sechs Monate, und ist ein neues Handy mit einer superscharfen 3-D-Kamera auf den Markt gebracht, dauert es nur kurze Zeit, bis ein Konkurrent ein gleichwertiges Produkt nachlegt. Die Innovationsspirale beginnt von Neuem. Zugleich steigen mit jedem Produktlaunch die Kosten für die Kommunikation. Schließlich entscheidet die professionelle Produktkommunikation darüber, ob ein Produkt überhaupt die Chance hat, in den Wahrnehmungsfokus der Konsumenten zu gelangen.

## **Bedeutung der Kommunikation wächst**

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen vielfältigen Veränderungen ziehen? Wenn der Wettbewerb nicht mehr rein über Preis und Qualität entschieden wird, gewinnt die professionelle Unternehmens- und Produktkommunikation an Bedeutung. Gut aufgestellte Unternehmen haben ein komplexes und ausdifferenziertes Setting an Kommunikationsinstrumenten 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 die Nutzer attraktiv zu sein.

Es wird damit zur Aufgabe der Unternehmenskommunikation, ihr Selbstbild mit der Vorstellungswelt der Kunden zu verknüpfen. Imageaufbau und kontinuierliche Imagepflege werden in der Kommunikation zu zentralen Erfolgsfaktoren. Es geht nicht mehr ausschließlich darum, die eigenen Produkte unverwechselbar und einzigartig zu machen. Viel wichtiger ist es, dass Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Journalisten

die Informationen, die sie vom Unternehmen und aus den Medien erhalten, verstehen und diese für vertrauenswürdig bewerten. Dazu ist die inhaltliche Konsistenz von Botschaften ebenso wichtig wie die Konstanz ihrer Verbreitung: regelmäßig, zuverlässig, umfassend, seriös, glaubwürdig, nachvollziehbar, abwechslungsreich. Schließlich ist der Wettbewerb am Meinungsmarkt immer auch ein Wettbewerb der besten Informationen.

### **Eine Unternehmenskommunikation, die emotionalisiert**

Der Vertrauenserwerb bei den Kunden ist ein emotionaler Prozess. Diese möchten eine Marke wertschätzen und sich mit ihr identifizieren, bevor sie sich an sie binden. Sie wollen die unterschiedlichen Seiten ihrer Persönlichkeit kennenlernen, mit ihr kommunizieren und sie anfassen. Nur so wird sie echt und authentisch wahrgenommen. Je technischer die Welt wird, umso wichtiger werden persönliche Ansprache und individuelles Erleben. Eine zeitgemäße Unternehmenskommunikation muss daher nicht nur informieren und Unterschiede herausarbeiten: Sie muss emotionalisieren, um dauerhaft die Loyalität ihrer Kundinnen zu sichern. Dies geschieht am Besten im Dialog mit ihnen und mit ihrer Beteiligung.

Innerhalb der Unternehmen und Institutionen sorgt die Dynamisierung der Märkte ebenfalls für tiefgreifende kommunikative Friktionen. Gerade bei Fusionen und Übernahmen müssen neue Kulturen integriert und das Team in komplizierte Change-Management-Prozesse eingebunden werden. Unter dem Stichwort »Employer Branding« arbeiten viele Personalverantwortliche bereits intensiv an kommunikativen Programmen, um sich als »Arbeitgebermarke« attraktiv für High Potentials zu machen. Auch sie bewerten zunehmend kritischer, ob eine

Organisation eine attraktive Zukunftsperspektive bietet und einen guten Ruf besitzt. Dazu muss sie nicht nur echte Vorzüge besitzen: Es muss diese Vorzüge ganzheitlich und professionell nach innen und außen vermitteln, um Reputation aufzubauen und zu erhalten.

## **Darum dieses Buch**

In sich rasant verändernden Märkten und Gesellschaften warten also viele Herausforderungen auf Organisationen. Ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Begleitung dieses Prozesses ist der Einsatz passender und passgenauer Kommunikationsinstrumente. Genau bei der Auswahl und Bewertung der richtigen Tools will 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 dritten, vollständig überarbeiteten Ausgabe aus heutiger Sicht in ihrer Bedeutung und ihren Einsatzchancen bewertet.

Dass wir in dem wachsenden Arbeitsfeld einer zeitgemäßen Unternehmens- und Marktkommunikation 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 den beiden ersten Auflagen wurde besonders das Kapitel »Digitale Kommunikation« neu verfasst, da dieses Thema in den vergangenen Jahren besonders starke Veränderungsprozesse durchlaufen hat. Aber auch die anderen Kapitel wurden grundsätzlich überarbeitet und auf die veränderten heutigen Anforderungen ausgerichtet. In diesem Zuge wurden auch Gastbeiträge ersetzt, um aktuelle Einblicke in die Realität der Praxis aufzeigen zu können.

Es ist uns durchaus bewusst, dass wir hier ein Buch vorlegen, das auch in der dritten 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, um auf einem guten Fundament gesicherte Entscheidungen im Tagesgeschäft überhaupt treffen zu können.

Ob uns dieser Spagat in der Neuauflage des Buches erneut gelungen ist, müssen Sie, liebe Leserinnen und Leser, entscheiden. Wir wissen gegenwärtig nicht, welche Auswirkungen die Corona-Krise auf die Kommunikation hat. Welche Formate künftig Events, Messen oder ein Tag der offenen Tür haben werden? Wird in Zukunft die Kommunikation komplett digital sein oder werden neue Hybridformate entstehen, die On- und Offline-Welt klug verknüpfen? Und wie werden diese ausgestaltet sein? Hier werden wir als Autoren geduldig abwarten und aufmerksam beobachten, was passiert.

In diesem Kontext wollen wir uns bei allen Beteiligten dieses Buches bedanken: Allen voran bei unseren 12 Gastautorinnen und -autoren, die trotz ihrer hohen beruflichen und privaten Belastung in Pandemiezeiten erneut mit hervorragenden Praxisbeiträgen zum Gelingen der Neuauflage beigetragen haben. Bedanken wollen wir uns auch beim tollen Team um Frank Baumgärtner vom Schäffer-Poeschel Verlag für die erneut reibungslose und befruchtende Zusammenarbeit.

Allen ein großes und herzliches Dankeschön sagen

## **Frei nach Apple-Ikone Steve Jobs: »Two more things«**

Im Buch wird zur besseren Lesbarkeit oft auf die weibliche Schreibweise verzichtet. Die Verwendung der männlichen Form soll explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden – gerade in einer Kommunikationsbranche, die seit vielen Jahren stark weiblich dominiert ist. Um dies zu unterstreichen, wurde in Beiträgen immer wieder ganz bewusst die weibliche Schreibweise eingesetzt. Zudem wechseln wir im Verlauf des Textes immer wieder zwischen der männlichen und der weiblichen Schreibweise. Dabei sind beide Versionen auch hier geschlechtsunabhängig zu verstehen.

Viele längere Links zu Artikeln, YouTube-Videos, Social-Media-Posts, Blog-Beiträgen etc. wurden mit dem Link-Verkürzer [bitly.com](https://bitly.com) komprimiert, um die Nutzung und Nachverfolgung zu erleichtern. Auch dies zählt für uns zu einem Service und dem Praxisanspruch, den unser Buch allen Leserinnen und Lesern unbedingt bieten will.

## 2 Grundlagen der PR

*Von Oliver Jorzik*

### 2.1 PR zwischen Werbung, Marketing und Vertrieb

#### 2.1.1 Grundverständnis moderner PR

Der Bereich der Public Relations ist eine Disziplin, die nach wie vor auf der Suche nach einer eigenen Positionsbestimmung ist. Der amerikanische PR-Wissenschaftler Rex Harlow zählte bereits in einer Untersuchung aus dem Jahr 1976 an die 500 unterschiedliche Definitionen, die die verschiedenen Aspekte, Dimensionen und Aufgabenfelder von PR beschreiben. Bis heute konkurrieren theoretisch aufgeladene Ansätze, die eher fragen, was PR dürfen oder sollen, mit pragmatischen Ansätzen, die schlicht und einfach fragen: »PR, wie geht das?«

Die Gesellschaft der Public Relations Agenturen (GPRA) ist nach eigener Aussage der Verband der führenden PR- und Kommunikationsberatungen in Deutschland. Sie versteht die Tätigkeit ihrer Mitglieder ähnlich der eines Lotsen an der Seite ihrer Kunden. Die Agenturen versprechen, dass sie über die erforderlichen Spezialkenntnisse verfügen, »um integrierte Kommunikationsstrategien zu erstellen, zu managen und dabei Qualität und Effizienz zu garantieren« und damit die Kunden zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen und ihre Interessen zu wahren.<sup>1</sup>

Mit diesem Selbstverständnis nimmt die GPRA eine erkennbare Dienstleistungs- und Beratungsperspektive ein. Sie verbindet sie jedoch gleichzeitig mit einem Managementanspruch. Es geht um die Führungsaufgabe von PR unter dem Leitbild einer integrierten Kommunikation. Dabei sollen die verschiedenen Kommunikationsdisziplinen unter einem Dach zusammengefasst, um Kommunikation aus einem Guss zu ermöglichen und mit einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie zu verbinden. Dazu zählt die Medienarbeit genauso wie interne Kommunikation, digitale Kommunikation, Live-Kommunikation, aber auch Reputationsmanagement, Krisenkommunikation, Change Kommunikation oder vertriebsnahe Public Relations.

Auch der Deutsche Kommunikationskodex, der aktuell wohl wichtigste Normenkatalog für PR-Schaffende, betont die Dienstleistungsfunktion von Public Relations. PR- und Kommunikationsfachleute handeln demnach »als Interessenvertreter ihrer Arbeit- oder Auftraggeber.«<sup>2</sup> Sie dürfen dabei konsequent die Partei ihrer Arbeit- oder Auftraggeber ergreifen. Damit Public Relations erfolgreich sein können, sind PR-Professionals bei ihrer Arbeit in besonderer Weise auf das Vertrauen verschiedener Öffentlichkeiten angewiesen. Sie sollen daher ihre Arbeit »transparent gestalten und auf unredliche Praktiken verzichten«. Werte wie Transparenz, Integrität, Fairness, Wahrhaftigkeit, Loyalität und Professionalität haben daher im alltäglichen beruflichen Handeln eine besonders hohe Bedeutung. Es gibt also auch eine starke ethische Komponente der PR.

Ein modernes Selbstverständnis von PR umfasst ein breites Spektrum an Aufgaben und Leistungen:

- PR sind das Management von Kommunikation;
- PR sind eine Führungsfunktion, die eng mit der Unternehmensleitung zusammenarbeitet;



- PR sind Auftragskommunikation für Unternehmen und Organisationen;
- PR organisieren den Dialog von Organisationen mit ihren Öffentlichkeiten;
- PR informieren transparent und offen;
- PR zielen darauf, Vertrauen aufzubauen und zu stärken;
- PR folgen als verantwortungsvolle Kommunikationsaufgabe ethischen Grundsätzen;
- PR-Strategien sind immer langfristig angelegt.

Die Aussagen zeigen: Der Anspruch, den sich die PR selbst auferlegen, ist hoch. Doch kann die PR-Disziplin das damit verbundene Leistungsversprechen auch erfüllen? Ist sie wirklich die Kommunikationsdisziplin, die vollumfänglich die kommunikativen Beziehungen eines Unternehmens mit seinen Öffentlichkeiten plant und steuert? Ist sie gar die Königsdisziplin der Kommunikation? Dieser Führungsanspruch, der durch die amerikanischen Wissenschaftler James Grunig und Todd Hunt 1984<sup>3</sup> erstmals in dieser Deutlichkeit formuliert wurde, scheint für eine noch relativ junge Disziplin auf den ersten Blick vermessen. Gerade gestandene Werbemanager und Marketingleute, die PR vor allem in ihrer Dienstleistungsfunktion für die Absatzkommunikation sehen, würden diesen selbstbewussten Anspruch nicht unbedingt teilen.

Die besondere Leistungskraft der PR wird jedoch sichtbar, wenn man sich das komplexe Zielgruppensystem genauer betrachtet, mit dem PR interagieren. Es ist die Grundaufgabe der PR, alle relevanten Bezugsgruppen oder Stakeholder einer Organisation zu erreichen - intern wie extern. Dazu zählen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie Kunden, Lieferanten, Händler, Medien, Kapitalgeber, Gesetzgeber oder politische Interessengruppen. All diesen Bezugsgruppen gegenüber müssen Public Relations das Verhalten und Handeln der

eigenen Organisation erklären, ihre Identität vermitteln sowie Vertrauen in die Leistungen der Organisation aufbauen und erhalten.

Langfristig stabile Beziehungen zu den Stakeholdern können nur dann entstehen, wenn das Unternehmen bei der Durchsetzung seiner Ziele die normativen und kulturellen Werte von Adressaten und Dialogpartnern berücksichtigt. Eine Unternehmenskommunikation muss daher die Erwartungshaltung und Einstellungsmuster der Stakeholder frühzeitig erkennen und das eigene Verhalten daran anpassen. Das bedeutet auch einen partiellen Abschied von der erlernten klassischen Senderkommunikation hin zu einer empfängerzentrierten Kommunikation.

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 es Handlungsspielräume für eine Organisation vermisst und systematisch erweitert. Vor diesem Hintergrund löst sich die klassische Einteilung zwischen PR und Marketing zunehmend auf. Vielfach wird heute bereits vom Kommunikationsmanagement gesprochen, das mit einem ganzheitlichen Anspruch an diese vielfältigen Herausforderungen geht.

## AUSFLUG 2-01

### **Wichtige Informationen zum Berufsfeld in Deutschland**

#### **1. Berufs- und Branchenverbände**

- Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG): Ältester Berufsverband mit mehr als 2.000 Mitgliedern (05/20); [www.dprg.de](http://www.dprg.de)

- Gesellschaft der Public Relations Agenturen e. V. (GPRA): Zusammenschluss größerer PR-Agenturen in Deutschland mit 34 Mitgliedern (05/20); [www.gpra.de](http://www.gpra.de)
- Bundesverband der Kommunikatoren (BdKom), ehemals Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP): Verband mit rund 4.500 Mitgliedern (5/20) aus Unternehmen, Institutionen und Behörden; [www.bdkom.de](http://www.bdkom.de)

## 2. Ethische Kontrollinstanzen

- Deutscher Rat für Public Relations: Einhaltung von PR-Codes wie Code d'Athène, Code de Lisbonne, Code de Bordeaux; Deutscher Kommunikationskodex u. a.; [www.drpr-online.de](http://www.drpr-online.de)
- Deutscher Presserat: Einhaltung des Pressekodex, [www.presserat.de](http://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](http://www.werberat.de)

## 3. Institute für PR-Ausbildung

- Universitäre Ausbildungsgänge: u. a. in Leipzig, Hannover, Lüneburg, Stuttgart, München, Mainz, Bamberg, Kiel, Osnabrück/Lingen,
- Private Bildungsträger: Deutsche Akademie für Public Relations ([www.dapr.de](http://www.dapr.de)), Deutsche Presseakademie ([www.depak.de](http://www.depak.de)), Akademie der Deutschen Medien ([www.medien-akademie.de](http://www.medien-akademie.de)), ProContent ([www.procontent.de](http://www.procontent.de)) u. a.
- Seminaranbieter: Deutsches Institut für Public Relations ([www.dipr.de](http://www.dipr.de)), SCM ([www.scmonline.de](http://www.scmonline.de)), Haufe Akademie ([www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de))

## **PR als Kommunikationsmanagement**

Diesen neuen Kommunikationsmanagern fällt 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 der Innen- und Außenkommunikation zu beraten. Um diese Prozesse steuern zu können, müssen die PR als Stabsfunktion in alle kommunikativen Entscheidungsprozesse eingebunden sein.

Ein so geartetes Kommunikationsmanagement ist nach empirischen Untersuchungen bereits heute in der Mehrheit der Unternehmen der Fall. So zeigt die Studie »Kommunikationsmanagement 2018«, dass PR/Unternehmenskommunikation bereits in vier von fünf Fällen direkt unter der Leitungsebene agiert. Sie ist entweder auf höchster Leitungsebene angesiedelt (10 Prozent) oder (in 79 Prozent der Fälle) agieren PR und Kommunikation als zentrale Organisationseinheit unter der Leitungsebene.<sup>4</sup>

Diese zentrale Position der Unternehmenskommunikation hat viele Vorteile: Sie ist in vielen Fällen mit einer direkten Weisungsbefugnis für nachgeordnete Kommunikationsbereiche verbunden. Sie hat einen vergleichbaren Stellenwert wie andere Kernbereiche eines Unternehmens wie etwa Personalabteilung, Finanz- oder Rechtsabteilung. Sie besitzt damit einen direkten Zugang zur Geschäftsführung, um den Informationsfluss intern und extern so reibungslos wie möglich zu gestalten. So ist die Unternehmenskommunikation eng in betriebliche Entscheidungsprozesse eingebunden, um frühzeitig bei sich ändernden Situationen die passende Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Diese herausgehobene Stellung führt in vielen Organisationen

dazu, dass die Unternehmenskommunikation die wesentlichen Leitlinien der Kommunikation vorgibt und die Marketingaktivitäten des Unternehmens daraufhin überprüft, ob sie im Einklang mit dem Selbstverständnis der Organisation stattfinden.

## **Kommunikationsmanager oder Reparaturbetrieb?**

Etwas anders stellt sich das Kommunikationsmanagement in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen dar. Dort ist die Kommunikationsabteilung noch regelmäßig in kleinere Abteilungen als Gemeinschaftsfunktion von Marketing und PR zusammengeführt und deckt die gesamte Palette der Unternehmenskommunikation ab: Pressearbeit, Planung des Werbe- und Messeauftritts, Erstellung von Broschüren, Webseiten-Pflege, Kunden- und Mitarbeitererevents, interne Kommunikation. Die Rolle der Kommunikationsmanager trifft hier auf die Rolle der Kommunikationstechniker. Häufig sind es dort die Marketingentscheider oder die Geschäftsleitung selbst, die die Richtung bestimmen. Aufgabe der PR hingegen ist es, auf breiter Ebene die operative Umsetzung von Maßnahmen zu sichern. Mit abnehmender Größe der Organisation ist oftmals die finanzielle und personelle Ausstattung der Kommunikationsabteilungen zu gering, um die Fülle an Aufgaben auf einem gleichmäßig hohen Niveau umzusetzen. Wer das Budget hat, greift auf die Unterstützung von Agenturen zurück, um Know-how einzukaufen und Umsetzungsqualität zu sichern.

Ideal ist, wenn auch in kleineren und mittelgroßen Unternehmen die Kommunikationsabteilung unmittelbar bei der Geschäftsführung angebunden ist. Zentrale Projekte, die für die Unternehmensstrategie eine hohe Bedeutung haben, wie die Implementierung von Corporate-Identity- und Change-Management-Prozessen, die Entwicklung von

Leitbildern oder auch die politische Kommunikation (englisch Public Affairs), bleiben dadurch klar im Blick der Geschäftsführung. Aber gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kann es zu Rollendiffusionen kommen. Trifft die Kommunikationsabteilung auf ein marketing- oder vertriebsgetriebenes Management, spiegelt sich dies regelmäßig in der Qualität der eigenen Öffentlichkeitsarbeit wider. Sie wird in diesen Fällen häufig stark nach absatzpolitischen Zielen ausgerichtet. So kann sie nur selten eine umfassende Wirkungskraft nach innen und außen entfalten, weil wichtige Zielgruppen wie Medien, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Kapitalgeber nicht oder zu wenig beachtet werden.

Das heißt, dass in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen die PR-Abteilung keine eigenständige Stabsstelle ist. Vielmehr arbeitet sie in Linienfunktion unterhalb des Marketings. Sie ist damit klar den Marketingzielen der Organisation unterworfen und wird gleichrangig als eine Kommunikationsdisziplin neben Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing gesehen. PR haben hier vorrangig die Funktion, die Pressearbeit zu organisieren: In der Praxis bedeutet das auch hier die Reduzierung auf Produkt-PR.

Wenn jedoch die Produkt- oder Marken-PR so deutlich im Vordergrund der Arbeit stehen, werden häufig wichtige imagerelevante Themen nicht oder nur stiefmütterlich behandelt. PR werden sogar mit der Rolle der »Kommunikationsfeuerwehr« identifiziert und dann zu Hilfe gerufen, wenn eine Krise droht, die es zu richten gilt. Dieser Hilferuf verkennt die grundsätzliche Funktionsweise von PR: Vertrauenserwerb ist immer ein langfristiger Prozess der kontinuierlichen Meinungsbildung. Wer sich vor einer Produkt- oder einer Kommunikationskrise nicht um ehrlichen Vertrauenserwerb und einen ernsthaften Dialog auf Augenhöhe bemüht hat, sollte im Krisenfall nicht