

Dominik Ruisinger | Oliver Jorzik

Public Relations

Leitfaden für ein modernes
Kommunikationsmanagement

3. Auflage

KOMPLETT
ÜBERARBEITET
UND
AKTUALISIERT

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Public Relations

Dominik Ruisinger/Oliver Jorzik

Public Relations

Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4891-8 Bestell-Nr. 20501-0002
ePub: ISBN 978-3-7910-4893-2 Bestell-Nr. 20501-0100
ePDF: 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

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

Inhaltsverzeichnis

1	Kommunikation zwischen Markt und Marke	11
2	Grundlagen der PR	19
2.1	PR zwischen Werbung, Marketing und Vertrieb	19
2.1.1	Grundverständnis moderner PR	19
2.1.2	Entwicklung der Unternehmenskommunikation bis heute	25
2.1.3	Grundlagen der Marketingkommunikation	28
2.1.4	Angrenzende Kommunikationsdisziplinen	32
2.2	Von der Corporate Identity zur Unternehmensreputation	39
2.2.1	Die Rolle der Corporate Identity	40
2.2.2	Integrierte Unternehmenskommunikation	41
2.2.3	Image und Unternehmensreputation	45
2.3	PR im Rahmen der Markenkommunikation	53
2.3.1	Grundsätzliche Überlegungen	53
2.3.2	Auswege aus dem Kommunikationsdilemma	55
2.3.3	Der Aufbau eines Markendialogs	57
2.3.4	Die Funktion der Marken-PR	60
2.3.5	Fazit: Die Rolle der PR in einer integrierten Markenkommunikation	63
	Corporate Design – Hidden Champion in der Unternehmenskommunikation	65
	<i>Von Priska Wollein</i>	
3	Strategische PR	75
3.1	Bausteine der Kommunikationsplanung	75
3.2	Von der Analyse zur Strategie	77
3.2.1	Das Briefing	77
3.2.2	Die Faktenrecherche und der Faktenspiegel	79
3.2.3	Die SWOT-Analyse	82
3.3	Strategie und Kreativität	85
3.3.1	Strategiebegriff und Strategiearten	85
3.3.2	Zielgruppenbestimmung	87
3.3.3	Zieldefinition	93
3.3.4	Die Positionierung	95
3.3.5	Kommunikationsbotschaften und kreative Leitidee	98
3.3.6	Strategische Umsetzung	102

3.4	Von der Maßnahmenplanung zur Evaluation	104
3.4.1	Maßnahmenplanung	104
3.4.2	Zeit- und Budgetplan	106
3.4.3	Controlling: Erfolge messen und bewerten	109
3.4.4	Exkurs: Die Auswahl einer PR-Agentur	120
	Das Corporate-Newsroom-Modell.	123
	<i>Von Professor Dr. Christoph Moss</i>	
4	Moderne Medienarbeit	133
4.1	Die Grundlagen	133
4.2	Das Verhältnis Journalismus – Public Relations	140
4.3	Die Basiswerkzeuge der Medienarbeit	143
4.3.1	Die Pressemitteilung	143
4.3.2	Die Pressemappe	149
4.3.3	Die Mediendatenbank	151
4.4	Der Online-Pressebereich	155
4.4.1	Professionelle Grundlagen	155
4.4.2	Die digitale Pressemappe	159
4.4.3	Social Media Newsroom als Dialogplattform	163
4.5	Das Handwerk der Pressearbeit	168
4.5.1	Der Presseversand	168
4.5.2	Der Einsatz von PR-Services	170
4.5.3	Medienkooperationen als Chance	173
4.6	Medienevents zur Kontaktpflege	174
4.6.1	Die Pressekonferenz	174
4.6.2	Die Pressereise	181
4.7	Influencer-Kommunikation	182
4.8	Das Medienmonitoring zur Resonanzkontrolle	188
4.9	Check: Die Medienarbeit überprüfen	190
	Tiefgreifender Wandel in der B2B-PR	191
	<i>Von Katrin Möllers</i>	
5	Digitale Kommunikation	199
5.1	Grundlagen der Kommunikation im Netz	199
5.2	Die Corporate Website als Zentrale	203
5.2.1	Die Konzeption der Online-Präsenz	203
5.2.2	Der Content: Information, Service, Unterhaltung, Dialog	205
5.2.3	Die Bausteine des Erfolges	207
5.2.4	Chancen durch Suchmaschinenmarketing	211

5.3	Der E-Mail-Newsletter	218
5.3.1	Von Chancen und Grenzen	218
5.3.2	Die Konzeption	219
5.3.3	Der Anmeldeprozess	221
5.3.4	Der Newsletter-Aufbau	222
5.3.5	Die Inhalte	225
5.3.6	Der korrekte Versand	227
5.4	Social Media Relations	230
5.4.1	Die neue Macht der Nutzer	230
5.4.2	Die Plattformen des Social Web	232
5.4.3	Blogs als Meinungsmacher	233
5.4.4	Twitter in der Businesskommunikation	239
5.4.5	Podcasting: Radio und TV im Internet	242
5.4.6	Die Macht von Facebook	244
5.4.7	Social Networking im B2B-Bereich	249
5.4.8	Visuelle Kommunikation	252
5.4.9	Social-Sharing-Plattformen	261
5.4.10	Messenger-Kommunikation	265
5.5	Digitales Monitoring	269
5.6	Fazit: Strategische Herausforderungen	273
	Digital Storytelling – Fakten als Erlebnis	275
	<i>Von Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst</i>	
6	Interne Kommunikation	287
6.1	Das Kapital der Unternehmen	287
6.2	Die Ansprache der Mitarbeitenden	290
6.3	Der passende Instrumentenmix	292
6.3.1	Instrumente der schriftlichen Information	294
6.3.2	Instrumente der AV-Kommunikation	297
6.3.3	Instrumente der digitalen Kommunikation	299
6.3.4	Instrumente der Face-to-Face-Kommunikation	302
	Das Intranet und seine Bedeutung in der digital vernetzten Welt	306
	<i>Von Steffi Gröscho und Nadine Völker</i>	
6.4	Die neuen Markenbotschafter	316
6.5	Die wirkungsvolle Erfolgskontrolle	323
6.6	Fazit: Vorhandene Chancen nutzen	325
	Erfolgreich eine Corporate-Influencer-Strategie aufsetzen	326
	<i>Von Klaus Eck</i>	

7	Live-Kommunikation	335
7.1	Die Kommunikation von Emotionen	335
7.2	Chancen durch Events als PR-Instrument	337
7.2.1	Die Suche nach einer Definition	338
7.2.2	Die Lust auf Events	338
7.2.3	Die Corporate-Event-Strategie	341
7.2.4	Erfolgsfaktoren von Events	345
7.3	Messen als PR-Instrument	346
7.3.1	Lange Messetradition	347
7.3.2	Messen als Dialoginstrument	350
7.3.3	Messe-PR-Maßnahmen	353
7.4	Fazit: Hybride Live-Kommunikation	360
	Messe-PR: Lassen Sie uns miteinander reden!.....	364
	<i>Von Amélie Brübach</i>	
8	Spezielle Anwendungsfelder der PR	369
8.1	Krisenkommunikation	369
8.1.1	Krisen und ihre Folgen	369
8.1.2	Die Funktion des Issues-Managements	375
8.1.3	Das Verhalten in der Krise	377
8.1.4	Die Nachbereitung der Krise	380
	Risiko, Krise, Kommunikation	382
	<i>Von Hartwin Möhrle</i>	
8.2	Politische Kommunikation	387
8.2.1	Aufgaben und Zielgruppen der Public Affairs	387
8.2.2	Die Rolle der Lobbyisten	389
8.2.3	Ausgewählte Instrumente	390
	Verbände. Vermitteln. Veränderung.	392
	<i>Von Katrin Kowark und Dr. Mario Schulz</i>	
8.3	Effiziente Finanzmarktkommunikation	399
8.3.1	Grundlagen der Investor Relations	399
8.3.2	Die Verzahnung mit Public Relations	401
8.3.3	Ausgewählte Instrumente der Investor Relations	404
8.3.4	Finanzkommunikation für den Mittelstand	412

8.4	Non-Profit-PR	413
8.4.1	Einführung	413
8.4.2	Zentrale Merkmale und Rechtsformen	415
8.4.3	Basisinformationen zum Non-Profit-Bereich	416
8.4.4	Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen	418
8.4.5	Fundraising für NPO	423
	 Tue Gutes und sprich darüber – Eine Anleitung für Mutige	427
	<i>Von Esther Spang</i>	
8.5	Vom Sponsoring zur Corporate Responsibility	432
8.5.1	Mäzene und Sponsoren	432
8.5.2	CSR zwischen Image und Business Case	433
8.5.3	Von der Strategie zur Implementierung	437
8.6	Ausgewählte PR-Medien im Überblick	440
8.6.1	Image-Flyer und -Broschüren	440
8.6.2	Kundenmagazin	440
8.6.3	Corporate Book	441
8.6.4	White Paper	442
9	Der Kommunikationsmanager der Zukunft	445
10	Anhang	451
10.1	Autoren	451
10.2	Gastautoren	451
10.3	Fachliteratur	454
10.4	Stichwortverzeichnis	459

1 Kommunikation zwischen Markt und Marke

Die Kommunikation von Unternehmen verändert sich. Konnte sich vor zehn Jahren ein Hersteller darauf verlassen, mit entsprechendem Werbemittleinsatz 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 Prüf-

stand. 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 anfasen. 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

Dominik Ruisinger & Oliver Jorzik

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 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.¹

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.«² 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 Wei-

1 Siehe GPRA-Grundsätze unter https://bit.ly/pr_gpra_missionstatement.

2 Siehe Deutscher Kommunikationskodex unter https://bit.ly/pr_drpr_kommunikationskodex.

se 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 1984³ 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

3 Siehe Grunig/Hunt (1984).

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
- Gesellschaft der Public Relations Agenturen e. V. (GPRA): Zusammenschluss größerer PR-Agenturen in Deutschland mit 34 Mitgliedern (05/20); 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

2. Ethische Kontrollinstanzen

- Deutscher Rat für Public Relations: Einhaltung von PR-Codes wie Code d'At-hène, Code de Lisbonne, Code de Bordeaux; Deutscher Kommunikationskodex u. a.; www.drpr-online.de
- Deutscher Presserat: Einhaltung des Pressekodex, www.presserat.de
- Deutscher Werberat: Einhaltung freiwilliger Verhaltensregeln, z. B. Werbung mit und vor Kindern, Werbung für Alkohol, unfallrisikanten Bildmotiven u. a.; 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), Deutsche Presseakademie (www.depak.de), Akademie der Deutschen Medien (www.medien-akademie.de), ProContent (www.procontent.de) u. a.
- Seminaranbieter: Deutsches Institut für Public Relations (www.dipr.de), SCM (www.scmonline.de), Haufe Akademie (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.⁴

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.

4 Siehe Studie »Kommunikationsmanagement 2018« unter https://bit.ly/pr_bdkom_studie_kommunikationsmanagement.

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 imagerrelevante 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 automatisch auf das Wohlwollen wichtiger Stakeholder hoffen.

Vertrauenserwerb funktioniert nur langfristig

Wie der Soziologe Niklas Luhmann bereits 1968 beschrieb⁵, 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 Medienvertretern zeigt, wie schwer dieser Vertrauenserwerb ist. In der Regel muss sich ein Unternehmen über mehrere Jahre hinweg einen Vertrauensvorschuss erarbeiten, um vonseiten der Medien als verlässlicher, verbindlicher und glaubwürdiger Akteur wahrgenommen zu werden.

5 Vgl. Luhmann (2000), S. 31.

Vielfach herrscht aufseiten des Managements der Irrglaube, man könne Leitmedien und kritische Journalisten einfach steuern, indem man sie mit informativen Versatzstücken und halbgaren Statements bedient. Eine solche Arbeitsweise ist wenig vorausschauend. Sie erzeugt bei Journalisten in der Regel eine Nachfrage nach gut belegten und schlüssigen Informationen, um die vorhandenen Lücken in der Argumentation zu schließen. Wer hier nicht für eine hohe Informationsqualität sorgt, verspielt schnell Vertrauenskapital.

Ist das erworbene Vertrauenskapital erst einmal verloren, weil eine Organisation den Dialog mit den Journalisten verweigert oder ihre Informationspolitik in den Verdacht der Täuschung oder Verschleierung gerät, schafft es die Öffentlichkeitsarbeit nur mit sehr großen Anstrengungen, das Stigma des unzuverlässigen Informationslieferanten wieder loszuwerden. Häufig gelingt es auch gar nicht, wenn die Unternehmensleitung die von Journalistinnen und Journalisten verlangte Offenheit und Transparenz verweigert.

Es muss daher immer wieder betont werden: Strategisches Kommunikationsmanagement ist immer auch strategisches Informationsmanagement. Zentrale Meinungsträger wie Investoren, Mitarbeiter, Kundinnen sind auf verlässliche, gut belegte und verständliche Informationen angewiesen. Reduziert sich der strategische Blick dagegen einseitig auf ein spezielles Organisationsinteresse, läuft die Informationspolitik (»Welche Information wird wann, warum, an wen weitergegeben«) schnell Gefahr, fahrlässig und wenig weitsichtig zu handeln. Journalisten, die das Unternehmen gut kennen und oft auch über eine hervorragende Branchenkenntnis verfügen, wollen das ganze Bild eines Unternehmens und seiner Marktsituation erfassen. Sie lassen sich nicht so schnell mit einseitigen Informationshäppchen hinters Licht führen, auch wenn die Verantwortlichen in den betroffenen Organisationen gerne glauben, sie besäßen den eigentlichen Informationsvorsprung. Dies kann sich schnell als Irrtum herausstellen, der dann besonders sichtbar wird, wenn Journalisten durch Whistleblower ihrerseits über sehr gute Insiderinformationen verfügen.

AUSFLUG 2-02

Absatzorientierte versus gesellschaftsorientierte PR

Während sich absatzorientierte PR als fester Bestandteil der Marketingkommunikation verstehen und sich die Ziele der PR unmittelbar aus den Marketingzielen ableiten, bedeuten gesellschaftsorientierte Public Relations, dass ein Unternehmen über die reinen absatzpolitischen Ziele hinaus seine gesellschaftliche Verantwortung anerkennt, daraus entsprechende Maßnahmen ableitet und seine gesellschaftlichen Aktivitäten mithilfe der PR öffentlich sichtbar macht. Heute spricht man in diesem Zusammenhang auch von Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) oder Corporate Citizenship (CC). Durch dieses Engagement und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung will das Unternehmen seine Akzeptanz erhöhen und das

eigene Image verbessern – und nicht zuletzt auf diesem indirekten Weg seine Erträge steigern.

Absatzorientierte Presse- und Medienarbeit, die Fokussierung auf Produkte und Dienstleistungen, stößt schnell an ihre Grenzen, da besonders im öffentlich-rechtlichen Rundfunk die Sensibilisierung gegenüber jeglicher 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 überhaupt nicht stattfinden darf.

Gesellschaftsorientierte PR versuchen, diese strengen Redaktionsregeln zu umgehen und Themen- oder Berichtsangebote jenseits der Produktkommunikation zu schaffen. 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 bezieht sich dabei genauso wie gesellschaftsorientierte PR auf veränderte Werthaltungen, Wertorientierungen und an soziale Anforderungen, die an das Unternehmen gerichtet werden.

2.1.2 Entwicklung der Unternehmenskommunikation bis heute

Nach Manfred Bruhn lässt sich die Entwicklung der Unternehmenskommunikation in der Bundesrepublik in sieben Phasen unterteilen:⁶

- **Phase 1: Die unsystematische Kommunikation:** Die 1950er-Jahre sind durch eine starke Käufernachfrage geprägt, sodass die Absatzkommunikation relativ unbedeutend ist. Viele Firmen können nach dem Zweiten Weltkrieg an ihre »alten« Marken anknüpfen und diese mit einfachen werblichen Mitteln kommunizieren. Dementsprechend wenig kommt es auf eine systematische Unternehmenskommunikation an.
- **Phase 2: Die Produktkommunikation:** In den 1960er-Jahren müssen sich Unternehmen stärker gegenüber der Konkurrenz behaupten. Die Kommunikation dient vor allem dazu, den Vertrieb zu unterstützen und den Verkauf zu steigern. Marketinginstrumente wie Werbung, Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf bestimmen den Kommunikationsmix.
- **Phase 3: Die Zielgruppenkommunikation:** Die 1970er-Jahre sind durch eine zunehmende Segmentierung der Märkte gekennzeichnet. Die Kommunikation muss nun stärker kundenorientiert arbeiten. Auf Basis der Markt- und Meinungsforschung wird der Nutzen von Produkten einzelnen Marktsegmenten zugeordnet; die Instrumente der Kommunikation werden zunehmend zielgruppenspezifisch eingesetzt.
- **Phase 4: Die Wettbewerbskommunikation:** In den 1980er-Jahren müssen die Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen. Der sogenannte USP (Unique Selling

6 Vgl. Bruhn (2009), S. 6.

Proposition), der einzigartige Kommunikationsvorteil, wird nun gezielt gesucht und kommuniziert. Neben dem Produkt wird jetzt auch das Unternehmen kommuniziert. Corporate-Identity-Konzepte sind gefragt, um eine widerspruchsfreie Kommunikation zu sichern. Neue Instrumente wie Direktmarketing, Sponsoring und Eventmarketing führen zu einem verstärkten Wettbewerb der Disziplinen.

- **Phase 5: Der Kommunikationswettbewerb und die integrierte Kommunikation:** Seit den 1990er-Jahren berücksichtigen die Unternehmen zunehmend das gesellschaftliche Umfeld und den sichtbar gewordenen Wertewandel (Ökologie, Technik, Politik) in der Unternehmenskommunikation. Die Aufgabe besteht darin, 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: 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: Netzwerkkommunikation:** (ab 2010): Neue Web-Anwendungen treiben die Interaktivität weiter voran. Unternehmen sehen sich daher zunehmend vor der Herausforderung, Netzwerkkommunikation auf den zentralen Kommunikationsplattformen zu betreiben und ihre Communitys aufzubauen und zu pflegen, um im Kommunikationswettbewerb weiterhin zu bestehen.

Und wo befindet sich die Unternehmenskommunikation heute?

Für viele Kommunikationsverantwortliche stellt die Digitalisierung von Kommunikation und Gesellschaft und die zunehmende Verlagerung von Kommunikationsprozessen ins Social Web die größte Herausforderung für die Unternehmenskommunikation dar.

Strategische Themenfelder für das Kommunikationsmanagement

- Aufbau und Pflege von Vertrauen (37,9 Prozent)
- Umgang mit der ständig wachsenden Zahl neuer Informationen (32,5 Prozent)
- Erkundung neuer Wege, um Inhalte zu erstellen und zu verteilen (31,6 Prozent)
- Ansprache von mehr Publikum über mehr Kanäle bei begrenzten Mitteln (30,3 Prozent)
- Umgang mit der digitalen Entwicklung und dem Social Web finden (29,8 Prozent)
- Die Verwendung großer Datenmengen und/oder Algorithmen für die Kommunikation (28,3 Prozent)
- Stärkung der Rolle der Kommunikation, um das Top-Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen (26,5 Prozent)
- Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Kommunikation (23,6 Prozent)
- Umgang mit den Themen Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung (21,9 Prozent)
- Reaktion auf die Forderung nach mehr Transparenz und aktiveren Zuhörern (19,0 Prozent)
- Umgestaltung der Kommunikation, um agiler und flexibler zu sein (18,6 Prozent)

Abb. 1: Die wichtigsten Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation bis 2022; Quelle: European Communication Monitor 2019

Es wird zunehmend wichtiger, die eigene Geschäfts- und Unternehmensstrategie besser miteinander zu verbinden. Gleichzeitig müssen mit begrenzten Ressourcen in den Abteilungen immer heterogenere Zielgruppen über immer neue Kanäle angesprochen werden. Insgesamt gibt es eine fast kaum noch zu überblickende Menge an kommunikativen Berührungspunkten (»Touchpoints«) mit dem eigenen Publikum und die Komplexität der Kommunikation ist insgesamt gewachsen. Reichte es vor zehn Jahren noch, sich in der Kommunikation auf Leitmedien zu konzentrieren, erzielen Influencer heute oftmals größere Reichweiten als jedes Leitmedium.

Mit der exponentiellen Zunahme der Medienkanäle ist es schwieriger geworden, den eigenen Stakeholdern ein einheitliches Bild der eigenen Organisation zu vermitteln und die damit verbundenen Kommunikationsprozesse professionell zu steuern. Daher kommt es immer stärker darauf an, sich auf unterschiedliche Zielgruppen mit differenzierten Kommunikationsinhalten und Botschaften einzustellen. Extern geht es darum, durch einen offenen Dialog Vertrauen aufzubauen und den gestiegenen Transparenzanforderungen des Publikums gerecht zu werden. Intern kommt es darauf an, die Rolle der Kommunikation gegenüber dem eigenen Management zu stärken und den Wandel der eigenen Organisation im Rahmen der Change Communication vermehrt zu begleiten. Das bedeutet auch, die Großthemen »gesellschaftliche Verantwortung« und »Nachhaltigkeit« verstärkt in der Kommunikation zu verankern.

Welche Aufgaben muss ein zeitgemäßes Kommunikationsmanagement erfüllen?

Heute wird der Kommunikationswettbewerb global ausgetragen. Über das Internet sind die Märkte kommunikativ 24 Stunden am Tag miteinander verbunden. Parallel haben die Web-2.0-Anwendungen die Macht der Konsumenten deutlich gestärkt. Für Unternehmen bedeutet das: Sie stehen permanent unter Beobachtung. Daher besteht eine große Herausforderung darin, die Meinungsbildungsprozesse im Netz aktiv zu begleiten. Unternehmen müssen vorhandene Meinungstendenzen beobachten und sich kritischen Berichten oder Gerüchten zeitnah stellen. Dieser gestiegene Kommunikationsdruck und der Zwang schnell und abgestimmt darauf zu reagieren macht die einheitliche Kommunikation zu einer echten Herkulesaufgabe. Zahlreiche Unternehmen haben aus diesem Grund ihre Unternehmenskommunikation organisatorisch auf sogenannte Newsroom-Konzepte umgestellt. In diesen Schaltzentralen der Kommunikation sind alle wichtigen Gewerke versammelt, um kurze Abstimmungswege sicherzustellen.⁷

Die weitreichenden Konsequenzen, die sich aus dem Aufstieg der Online-Kommunikation ergeben, führen dazu, dass das Kommunikationsmanagement den Dialog mit den wichtigen Stakeholdern umfassend steuern muss. Ziel des eigenen Themenmanagements muss es sein, die Unternehmens- und Produktmarken glaubwürdig und aufmerksamkeitsstark nach innen und außen zu vermitteln, sodass sich der Bekanntheitsgrad der Marken steigert, gleichzeitig aber auch die Akzeptanz und das Vertrauen in die Marken erhöht. Ein Unternehmen, das sich eine

⁷ Siehe dazu in diesem Buch den Beitrag »Das Corporate-Newsroom-Modell« von Prof. Christoph Moss.

starke Reputation erarbeitet hat, darf auch in schwierigen Situationen auf die Unterstützung von Aktionären, Kunden, Mitarbeitern, Gewerkschaften und Medien hoffen.

Kommunikationsmanagement heißt demnach nicht nur, dass die eigene Kommunikation so gut wie möglich gemanagt wird. Ganz besonders die Geschäftsführung muss durch ihre eigenen Kommunikationsleistungen das Unternehmen authentisch und glaubwürdig nach innen und außen repräsentieren. Die Unternehmenskommunikation kann hierbei unterstützen; sie kann beraten und immer wieder auf mögliche Fallstricke und negative Konsequenzen hinweisen. Den letzten Beweis der Glaubwürdigkeit der Kommunikation muss aber das Unternehmen als Ganzes durch sein Verhalten antreten. Das betrifft auch das Verhalten von CEOs und Vorständen.

2.1.3 Grundlagen der Marketingkommunikation

Für prominente Autoren wie Heribert Meffert oder Philip Kotler ist Marketing ein ganzheitlicher Ansatz markt- und umweltorientierter Unternehmensführung. Marketinggeleitete Unternehmen orientieren sich streng an den Problemen, Bedürfnissen und Erwartungen ihrer aktuellen wie potenziellen Kunden. Sie beobachten und analysieren kontinuierlich relevante Unternehmensumwelten (Käufer, Handel, Lieferanten, Konkurrenten, politische Institutionen u. a.) sowie Marktentwicklungen, die das Verhalten eines Unternehmens mittelbar oder unmittelbar beeinflussen können.

Auf Basis der zur Verfügung stehenden Ressourcen und einer genauen Analyse von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken entwickelt das Marketing geeignete Strategien, um die Position des Unternehmens in den eigenen Märkten zu erhalten und zu verbessern sowie neue Märkte zu identifizieren und zu besetzen. Dabei sind die Märkte keine homogenen Einheiten. Vielmehr wird der Gesamtmarkt in Untergruppen (Marktsegmente) unterteilt, die differenziert angesprochen und bearbeitet werden, um unterschiedliche Kundenerwartungen und Kundenbedürfnisse (Preis- und Qualitätsvorstellungen, Serviceansprüche, Informationsbedürfnisse u. ä.) adäquat zu befriedigen.

Nach Meffert sind für die Marketingkonzeption sieben Aspekte charakteristisch:⁸

- **Philosophieaspekt:** die bewusste Orientierung aller Unternehmensbereiche auf die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden;
- **Verhaltensaspekt:** die Beobachtung der relevanten Umweltschichten (Käufer, Absatzmittler, Konkurrenten, Staat) zur Analyse ihrer Verhaltensmuster;
- **Informationsaspekt:** die planmäßige Erforschung des Marktes;

8 Siehe Meffert (2011), S. 8 f.