



Es steht schlecht um Deutschlands Kommunikationskultur. Zumindest in den Unternehmen. Die Bosse äußern sich nach Gutsherrenart. Die Presseabteilungen ergehen sich in Lyrik. Wenn's kriselt, wird geschwiegen oder abgewiegelt. Das rächt sich. Allmählich dämmert's, was das Image für's Geschäft bedeutet. Nun soll aus dem Heer der Ahnungs- und Konzeptlosen eine Spezialistentruppe werden. Im Geschäft um die Sympathie steht eine gravierende Entwicklung an: mit Chancen – und neuen Gefahren.

## Kommunikation und Kultur

Foto: Image Bank, Teje-Rakke

# Kein Kommentar!

**F**rüh um zehn. Der Stapel Pressemeldungen kommt. Jubelarien. Presstexte – ihre Kunstform scheint das Epos. Das zu lesen bedarf der Geduld eines Heiligen und der Hingabe eines Märtyrers. Tödlich. Und die Fotos, auf denen Lichtgestalten händchenhaltend Männchen machen. Oder die sturmsicher mit Büroklammern am Manuskript verankerten Portraits in Briefmarkengröße. Papierkorb. Elf: Ab zur Pressekonferenz. Eine Farce: Eine Stunde wolkige Reden und nichts gesagt. Nichts, was nicht auch in der präsentierten Studie gestanden hätte. Worin sie ihr gesamtes Pülverchen verschossen hatten. Da brachten auch Fragen nichts. Wie-

der zurück: Gerüchte munkeln vom großen Stühlerücken bei einem Pillenhersteller. Kann eine Strukturmaßnahme sein. Mal anfragen. Mürrischer Telefonist verbindet mit wer weiß wem. Auf die Frage, wer denn in ihrem Hause für die Kommunikation zuständig sei, bescheidet eine Dame mit leicht erotischem Timbre in der Stimme: Kommunikation sei in diesem Hause Chefsache. Was nun für einen Journalisten entweder heißen kann: Da darf nur einer reden, der Rest trägt Maulkorb. Dann wäre das Kommunikation nach Gutsherrenart. Es könnte auch heißen: Die Pflege der öffentlichen Meinung gilt in jenem Hause als ein so hohes Gut, daß sich der

Boss selber darum kümmern will. Dann wäre das ein PR-Gag.

Der Chef ist nicht da. Aber vielleicht die Presseabteilung? Sie verbindet. Der Herr Sowieso, sagt ein weiblicher Gutdrauf-Typ, sei in einer wichtigen Besprechung. Um was es ginge? Dazu könne sie natürlich nichts sagen. Aber sie werde es ihm ausrichten. Er, der Herr Sowieso, rufe zurück. Um es vorwegzunehmen: tut er nicht.

In der Zwischenzeit Griff zum nächsten Thema und wieder zum Hörer, Verbindung zum Geschäftsführer klappt. Soll doch die Fragen erst mal per Fax schicken. Wird mek-

kernd gemacht. Vergebliches Warten auf Rückruf. Der muß das Fax schon auswendig kennen, man sollte ihn erlösen. Diesmal mit Direktwahl – überrumpelt. Lange Rede, umständliche Geschichte, wenig zitiert. Zehn Minuten später Anruf der Vorzimmerdame. Der Artikel müsse aber unbedingt vor Veröffentlichung mit dem Herrn Geschäftsführer abgestimmt werden. Kurz darauf der Pressemann. Jovialer Machoverschnitt, erklärt ausdrucksstark, welchen Eindruck der Artikel auf gar keinen Fall hervorrufen dürfe und auch er müsse ihn unbedingt vorher sehen. Das nervt.

### *Nur Gewäsch*

Wenn man die Mikropolitik, die Insignien der Macht und Ohnmacht und die Möglichkeiten und Menschlichkeiten in Großunternehmen von innen kennt, ärgert man sich über die vertanen Chancen der anderen Seite. Man wollte niemandem am Zeug flicken. Doch nun stinkt einem der Laden. Nur Gewäsch. Und der Tag ist rum. Oder sollte man mal über Unternehmenskommunikation schreiben? Über die graumäusigen Imageschädiger und die Meister in der Erregung öffentlicher Aufmerksamkeit?

Etwa so, These: Wenn Unternehmenskommunikation gleich Unternehmenskultur ist, wie der Darmstädter Roman Antonoff, Experte für Corporate Identity und Herausgeber des CI-Reports einmal formulierte, dann ist die Deutschland AG ein Hort der Kulturbanausen. Den Konzernherren und ihren Vasallen fehlt es häufig an Gespür für Öffentlichkeit. Die Kommunikationskultur in den Firmen ist weitgehend emotionslos und die PR-Abteilungen peinlich mut- und ahnungslos.

Kurz: Kommunikationsprofis sind rar und strategische Kommunikationskonzepte Mangelware. „Die Abhängigkeiten zwischen dem Ge-

schäft und der Kommunikation“, weiß Dietrich von Gumpenberg, Chef der Münchner Agentur wbpr, „werden noch nicht wirklich erkannt.“ Was vielleicht der teuerste Irrtum auf der Mängelliste der deutschen Unternehmen ist.

Denn der Wettbewerb um Kunden und Kapital ist heute gnadenlos wie nie, die globale Konkurrenz hinsichtlich Produktinnovation und Produktqualität mindestens ebenbürtig, die Preise dem Diktat des Weltmarktes unterworfen. Inzwischen findet auch im Servicebereich eine zunehmende Angleichung statt. Und dies bei einer immer kritischeren Öffentlichkeit, was die Produkte, Investitionen, das Management, die Umweltaktivitäten oder den Standpunkt der Firmenleitung anlangt. „Fast alles spielt sich im Licht der Öffentlichkeit ab,“ resümiert Ursula Lucas-Bachert, Inhaberin der Frankfurter Agentur für Kommunikation (afk). Die Ex-Journalistin kennt die Macht der Medien, die vierte Gewalt im Staat. Die veröffentlichte Meinung ist daher für die afk-Chefin der wichtigste Indikator für das Image eines Unternehmens. Diese zu beeinflussen, ist Sinn der Kommunikation.

Professionell betriebene Kommunikation ist für Gumpenberg „die intelligente Form der Werbung“. Ein Faktor, der einem Unternehmen große Erfolgchancen eröffnet. In ihrer unsensiblen Form aber das Geschäft vermiesen kann. Die Öffentlichkeit ist keine Fatamorgana. Das sind Verbraucher, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, das sind Politiker, Behörden, Institutionen, Banken, sprich das Kapital. Und die haben ihre eigene Sichtweise. Und die definieren, was von öffentlichem Interesse ist oder was Krisen sind.

Um Erfolg zu haben, riet bereits Henry Ford, müsse man den Standpunkt des anderen einnehmen, und die Dinge mit seinen Augen betrachten. Doch da kommt Zweifel an

# Imagetransfer durch Sponsoring

Die Telekom als ehemaliger Staatsmonopolist muß, was ihr Image anbelangt, strampeln. Und war daher mit ihrem Sponsoringengagement im Radsport gut beraten. Wann immer auf der Tour de France von Jan Ullrich, Bjarne Riis & Co. die Rede war, fiel auch der Name Telekom. Rund zehn Millionen Mark soll das Unternehmen in seinen Rennstall gesteckt haben. Die Fernsehübertragungszeiten in Werbeminuten umgerechnet hätten 27 Millionen Mark gekostet. Dabei ist der Aufmerksamkeitswert bei Sportveranstaltungen ungleich höher als beim Werbeblock. Und: Der Erfolg der Telekom-Radler wird gleichgesetzt mit dem des Sponsors.

Die Imagebildung durch Sponsoring ist eine langfristige Geschichte. Und natürlich ist auf das passende Umfeld zu achten. (Pampers und American Football wären eine hohle Vorstellung.) Opel setzt ebenfalls voll auf Sport (u.a. Bayern

München) und liegt damit an der Spitze der Bekanntheitskala. IBM engagiert sich im Sozialbereich, Montblanc fördert die Kultur, die Allianz sponsort die Ökologie.

Das Kommunikationsinstrument Sponsoring ist auf dem Vormarsch. Die Sponsoring-Ausgaben der deutschen Wirtschaft sollen von derzeit 2,8 Milliarden Mark bis zum Jahr 2000 auf 3,2 Milliarden steigen. Unangefochten an der Spitze liegt Sportsponsoring mit 1,8 Milliarden Mark. Bis zur Jahrtausendwende soll hier das Engagement auf 2,5 Milliarden Mark steigen. Allein mit Trickot- und Bandenwerbung verdienen laut iwd die 18 Erstligisten der Fußball-Bundesliga in der laufenden Spielzeit rund 140 Millionen Mark. Weitere Sponsoring-Einnahmen nicht eingerechnet. Ganz dick werden die Sponsoren bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 sowie bei den Olympischen Winterspielen 1998 und den Som-

merspielen 2000 einsteigen. Weit hinter dem Sport folgt die Kulturförderung mit 600 Millionen an Sponsoringgeldern. Hier wird ein Zuwachs auf 700 Millionen Mark erwartet. Mit 300 Millionen Mark werden Umweltprojekte gesponsert. Zuwachs Null.

Übrigens: Unter „Sponsoring im Brennpunkt“ firmiert ein zweitägiger Kongreß, der am 30. 9. und 1.10. 1997 in Hamburg stattfinden soll. Dort sollen Top-Manager großer Unternehmen (Opel, IBM, Allianz, B.A.T...) aus der Praxis berichten und über Konzepte, Arbeitsbeispiele und professionelles Sponsoring-Management diskutiert werden. Zielgruppe sind Führungskräfte aus Wirtschaft und Verbänden, die in den Bereichen Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring tätig sind. Infos bei der PR-Agentur P.U.N.K.T. unter Tel. 040/8 53 76 00, Fax 040/8 53 76 010. hei Ω

der Fähigkeit der Wirtschaftselite auf. Manche Firmen und ihre Bosse agieren besonders ungeschickt gegenüber der Öffentlichkeit. Als 1993, nach dem Austritt von O-Nitroanisol in einem Werk der Hoechst AG die Firmenleitung den Stoff entgegen besserem Wissen als mindergiftig bezeichnete, war die Glaubwürdigkeit dahin.

## Die großen Schweiger

Wehe dem, der lügt. Das Hoechst-Image ist noch immer angeknackst. Und Exxon-Valdes und Brent Spar werden noch lange Jahre als düstere Schatten das Geschäft ihrer Firmen begleiten. Wie die Metallgesellschaft und Schneider die Deutsche Bank. Nur scheinbar rückten sie seinerzeit Informationen heraus. Erst nach massiver öffentli-

cher Kritik trat der damalige Vorstandssprecher und jetzige Aufsichtsratschef Hilmar Kopper in der denkwürdigen „Peanuts-Presskonferenz“ vor die TV-Kameras. Und mit Kommunikationsproblemen bei der Krupp-Thyssen-Malaise präsentierte sich dann Rolf-E. Breuer auch gleich als ebenbürtiger Nachfolger. Wie das manager magazin ermittelt hat, sackte der Sympathiewert des Banken-Primus auf das Niveau der bundeseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau. „Kein Konkurrent“, wie sich das Hamburger Magazin mokierte, „den Hilmar Kopper üblicherweise als Benchmarking-Kandidaten akzeptieren würde.“

Auch von Krupp-Chef Gerhard Cromme's Ansehen als vorausschauendem Manager ist seit seinem Übernahme-Flop nicht mehr viel geblieben. Und Leo Kirch, der Verschwie-

gene, mußte hinnehmen, daß sich die ihm eigentlich geneigte Bayerische Staatsregierung im Bemühen um günstige Landeskredite auf die Seite der empörten Öffentlichkeit stellte. Die Wellen der Empörung wären mit einem höheren Sympathiesockel wohl deutlich flacher ausgefallen. Und der Deal möglicherweise sogar über die Bühne gegangen. Die Quittung wird oft später nachgereicht. Aber sie kommt.

### *Inklusive Bordellbesuch*

Kommunikation soll beeinflussen. Nur sollte man spätestens seit Watzlawick wissen, daß Kommunikation weniger auf der Sachebene abläuft, sondern primär eine Beziehungsgeschichte ist. Und Beziehungen, von denen das eigene Wohl und Wehe abhängt, sollte man pflegen und fördern. Dabei sollte ein Unternehmen kontinuierlich „Gesicht zeigen“. Mit Redaktionsbesuchen gezielte Meinungspflege betreiben. Was besonders für kleinere und mittelständische Unternehmen gilt. Großunternehmen haben ihre Events, Bilanzpressekonferenzen, Präsentationen, V.I.P.-Shows, Journalistenreisen, wo sie derartige Beziehungen immer wieder aufmöbeln können. Wo besonders extrovertierte PR-Manager, Marke kumpelhafter Macher typ, auch den Bordellbesuch mit im Journalistenprogramm haben. Den natürlich streichen, wenn Kolleginnen im Pressepulk sind.

Die Beziehung, die ein Unternehmen zur Öffentlichkeit pflegt, ist für Kommunikations-expertin Lucas-Bachert „eine unternehmerische Aufgabe“. Zugegeben: Kommunikation ist ein nicht ungefährliches Ge-

schäft. So vielschichtig und bunt das Leben sei, meint Hans Scheurer, Geschäftsführer von Scheben, Scheurer & Partner, Köln, so seien auch die Probleme, mit denen man konfrontiert werde. „Ein Patentrezept gibt es nicht.“ Dennoch müßte es als strategisches Instrument ebenso gemanagt werden wie Forschung, Finanzen und Vertrieb. Denn Kommunikation, so sieht es Ursula Lucas-Bachert, sei für die Firmen der „vierte Produktionsfaktor“.

Unternehmenskommunikation, das ist für Scheurer der gesamte kommunikative Prozeß und zielt auf den Markt ebenso wie auf die Organisation und die Öffentlichkeit. Entsprechend vielfältig ist die Palette der Kommunikationsinstrumente. Je nachdem, wen oder was sie beeinflussen sollen.

Unternehmenskommunikation ist ein teures Geschäft. Rund 100 Milliarden Mark werden für beeinflussende Kommunikation jährlich ausgegeben, wie der regelmäßig vom Institut für Kommunikation und Marketing, Düsseldorf erstellte Kommunikations-Monitor errechnet hat. Beeinflussende Kommunikation ist für die Autoren: Werbung, Verkaufsförderung, Direct-Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Public Relations, Sponsoring, interne Kommunikation.

Knapp vierzig Prozent der Summe fließen in die Werbung, ein Viertel in Direct-Kommunikation und 15 Prozent in die Verkaufsförderung. Etwa vier Milliarden Mark werden in Public Relations investiert, mit Pressearbeit als größtem Posten. Drei Milliarden Mark läßt man sich die interne Kommunikation kosten und fast ebenso viel für Sponsoring springen. Circa 17

Milliarden Mark geben die Unternehmen für Messen und Ausstellungen aus, die ihren Ordergedanken weitgehend verloren haben und inzwischen ein Kommunikations- und Kontaktinstrument sind. Die von den Agenturen betriebene Begriffsspalterei verwirrt. Allumfassend wäre der Begriff Marketingkommunikation.

Unternehmenskommunikation ist nach landläufigem Verständnis die strategische PR-Arbeit. Doch da klaffen Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander. Die PR-Abteilungen agieren in der Masse projektbezogen. Wirkliches strategisches Können sei dagegen wenig entwickelt, rügen die Monitor-Autoren, „wie auch die Auseinandersetzung mit den Zielen der Kommunikation“.

### Die Amateurliga

Etwa 16.000 Mitarbeiter in den Unternehmen, so schätzt die Branche, sind im Bereich Public Relations tätig. Sie beschäftigen sich mit Pressearbeit, immer mehr aber auch mit Veranstaltungsorganisation, Unternehmenswerbung, Financial Marketing, Sponsoring, Product Placement und CI. So wird es innerhalb des PR-Bereiches aufgrund der Arbeitsausweitung auch zu einer zunehmenden Spezialisierung kommen. Das heißt, es muß Kompetenz in allen PR-Bereichen aufgebaut werden. Ergo werde die Öffentlichkeitsarbeit laut Kommunikations-Moni-



Dietrich von Gumpenberg:  
„Professionelle Kommunikation ist die intelligente Form der Werbung.“

tor in Zukunft ihrer Aufgaben- und Strukturveränderung entsprechend „nach anderen Mitarbeitern verlangen“. Der PR-Manager soll zum Kommunikationsmanager avancieren. Was heißt, es kommt zu einer Generalisierung auf der Führungsebene bei gleichzeitiger Spezialisierung auf der unteren Ebene. Im Klartext: Da kicken noch jede Menge Amateure in der Bundesliga.

### Nicht nur Fachleute sind für PR zuständig

Nur da zeigt sich die Crux. Denn die Ergebnisse der Befragung zur unternehmensspezifischen Bedeutung von Public Relations, die die wbpr-Agentur zusammen mit der Uni Gießen und Capital durchgeführt hat, weisen darauf hin, daß in den Unternehmen nicht nur Fachleute für die PR-Arbeit zuständig

sind. Und so sehen die Autoren zu Recht einen gewissen Widerspruch darin, „daß über die Hälfte der Unternehmen ihre PR-Mitarbeiter aus dem eigenen Haus rekrutieren“. Um also Neueinstellungen zu vermeiden, hält man's weiter mit dem Amateurstatus. Lediglich 40 Prozent, ergab die Umfrage, gingen gezielt auf die Suche nach speziell geschulten Mitarbeitern von außerhalb.

Das Feeling der Firmenlenker für Kommunikation zeigt sich darin, wie stark ihr Kommunikationsmanager sein darf. Für von Gumpenberg ist klar: „Das müssen starke Persönlichkeiten sein. Sonst gehen die unter.“ Für den agilen Freiherrn, seit 18 Jahren als selbständiger Kommunikationsberater im Geschäft, müßten das „unbequeme Menschen mit hohem Niveau“ sein, die zum Sparringspartner für ihren Vorstandsvorsitzenden und die Vorstände taugen. Extrovertierte Generalisten mit strategischem Ansatz, wünscht sich von Gumpenberg dort, die über den Tellerrand schauen könnten und eine Affinität zur Kommunikation hätten. „Nicht nur im Verhalten gegenüber der Presse, sondern im ganzheitlichen Sinn.“ Und das fange bei ihm im Umgang mit der Sekretärin oder mit dem Kellner im Restaurant an.

Bei aller Mängelrüge, die gibt's. Bei Volkswagen, Ford und Opel sitzen die im Vorstand. Auch bei der Allianz, BMW, Bayer, Daimler, der

Deutschen Babcock oder Telekom zählen die Kommunikationsmanager zum Zirkel der Mächtigen. Bei etlichen Konzernen ziehen deren PR-Profis als Graue Eminenzen die Fäden. In der überwiegenden Mehrzahl jedoch haben die PR-Abteilungen keinen Einblick in die Unternehmensplanung. Obwohl es kein Thema gibt, das nicht von Öffentlichkeitsrelevanz wäre.

Von Ausnahmen abgesehen sind die Öffentlichkeitsarbeiter meist Hofschranzen und Weihrauchschwenker statt unbequeme Mahner und Sparringspartner. Läuft's gut, posaunen sie, daß Jerichos Mauern wackeln. Dann produziert die PR-Maschinerie Poesie am Fließband. Läuft's schlecht, hält man sich bedeckt. Dann wird die offizielle Verlautbarungsstelle als Medienabschirmdienst tätig.

### *Das Panikorchester*

Da wird die ganze Konzeptlosigkeit ruchbar. Für Krisenkommunikationsexpertin Ursula Lucas-Bachert immer dasselbe: „Das Management ist selten bis fast nie vorbereitet und reagiert dann häufig auch noch falsch.“ Wenn sie für einen Kunden ein Konzept macht, sagt sie, lote sie zuerst einmal die Krisenpotentiale aus, stelle einen Krisenplan zusammen, trainiere die Krisenmanager in Sachen Fernseh- und Argumentationstechnik, lege einen Adressenpool an und schreibe ein Krisenhandbuch.

Statt um die Plazierung von Meldungen in den Medien, so auch von Gumpfenberg's Jobauffassung, gehe es heute primär um die komplette Lösung einer unternehmerischen Aufgabe. Dazu gehört für Lucas-

Bachert, daß auch die verschiedenen Kommunikationsbereiche, von der Werbung über die Pressearbeit bis zur Kommunikation nach innen aufeinander abgestimmt sein müssen, „daß da mit einer Zunge geredet wird“. Nur so erreiche man Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit, sprich Offenheit, Schnelligkeit und Servicebereitschaft, zeichne für Siegmund Kolthoff von der Hamburger PR-Agentur P.U.N.K.T. eine gute Unternehmenskommunikation aus.

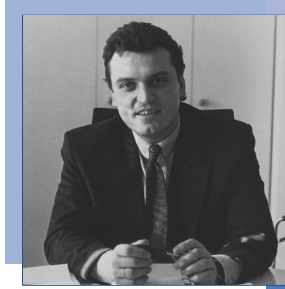
Allerdings sollte Kommunikation auch inszeniert werden, sonst ist sie langweilig. Da scheint Bundespräsident Roman Herzog gut beraten. Seine Berliner Adlon-Rede war eine strategische Ganzleistung. In den zwei Wochen davor ließ er die Erwartungen schüren. Das zog natürlich breites Medieninteresse zu seinem Auftritt, alle TV-Stationen waren vertreten und verbreiteten noch am Abend landesweit Auszüge aus der präsidentialen Schelte. Prompt liefen anderntags Anfragen nach dem Redemanuskript auf. Und wurden prompt bedient. Denn die Pressetruppe des Bundespräsidenten hatte derartiges von Anfang an in ihr Kalkül einbezogen und war professionell auf die Anfragen vorbereitet. Es galt lediglich noch die Kuverts zu adressieren.

Das ist konzeptionelle Kommunikation par excellence. Wenn auch nur ein Ausschnitt aus einem strategischen Kommunikations-Mix. PR mit Sparbuch und Gießkanne, das ist Kommunikation nach pathologischem Strickmuster. Kleine Unternehmen verkleckern ein paar Tausender mal hier in amateurhaft gestaltete Anzeigenwerbung, mal dort für einen

billigen freien Journalisten und sein aktionistisches Verfassen von Pressegeschichten. Es wird kein Gedanke darauf verschwendet, ob die Geschichte dem Produkt und dem angestrebten Image förderlich ist. Hauptsache der Name steht mal in irgendeiner Zeitschrift oder Zeitung. Man sollte zumindest nachschauen, rät PR-Profi Scheurer, wie man seine Botschaft in den Medien umgesetzt habe und ob man überhaupt in den richtigen Medien gelandet sei.

### *Ein negatives Image wird man schlecht wieder los*

Sich einen Image-Sockel aufzubauen, sprich ein Grundvertrauen, dauert Jahre. Und ebenso lange, von einem negativen wieder runterzukommen. Das erlebt die Telekom. Die macht nach Kolthoffs Ansicht derzeit die beste Kommunikation. Und nicht erst seit ihrer Börseneinführung. Mit Ron Sommer, lobt Kolt-



Hans Scheurer:  
“Unternehmen  
kommen ohne  
eigene PR-  
Abteilung auf  
Dauer nicht  
aus.”

hoff, hätte sie einen Vorzeigevorstand. Zudem „eine starke Präsenz mit einer intelligenten Verzahnung von klassischer Werbung und sehr viel PR“. Dann noch ein glückliches Händchen mit ihrem Sponsoring und dem Tour-de-France- und TV-Quoten-Sieger Jan Ullrich. Doch sind dies alles aktuelle Eindrücke, die lediglich ein „Ad hoc-Image“ schaffen, wie es im Kommentar zur Studie Imageprofile des manager magazins heißt. Der Makel eines Ex-Staatsmonopolisten, glaubt man in der Branche, werde dem Unternehmen noch lange nachhängen.

Aber keine Strategie oder eine falsche zu haben kann für den Imageaufbau fatal sein. Image, so Scheurer, untermauere sich durch Fakten und Wahrnehmungen. Man müsse aufpassen, warnt der Berater, ob das gewünschte Image von der Substanz her überhaupt erreichbar sei. Sei es zu hoch gegriffen, „kriegt ein Unternehmen auch wieder ein Problem.“ 20 Prozent der Firmen arbeiten deshalb ständig mit externen Beratern und Agenturen zusammen, 55 Prozent der Firmen „von Zeit zu Zeit“. Das Beraterhonorar eines PR-Consultants beginnt ab 1.500 Mark, bei einer großer Full-Service-Agentur berappt man bis zu 5.000 Mark und drüber. Bis zu 25.000 Mark muß man schon für ein Konzeption hinblättern. Eine Ideenskizze liegt laut Honorarumfrage der Deutschen Gesellschaft für Public Relations zwischen 3.000 und 5.000 Mark. „Auch wer für Konzeption und Realisation professioneller Kommunikation Agenturen zu Rate zieht,“ so



# Unternehmenskommunikation: Der Mix macht's

Kommunikation ist chancenreich und grenzenlos. Public Affairs, Image-PR, Produkt-PR, Media Relations, Crisis Management... „Keiner blickt mehr durch“, amüsiert sich der Hamburger PR-Profi Siegmund Kolthoff, wenn es um Unternehmenskommunikation gehe. In der Tat. Am wenigsten, wenn es um Begrifflichkeiten geht. Fragt man zehn Experten nach ihrer Definition, was Unternehmenskommunikation ist, kriegt man zehn Antworten. (Der Versuch mit dem schicken Begriff Corporate Communications wurde frühzeitig abgebrochen.) Ist der Begriff Unternehmenskommunikation nicht mehr zu kommunizieren? Daß es sich dabei um eine Kommunikati-



Siegmund Kolthoff:  
„Keiner blickt mehr durch bei der Unternehmenskommunikation.“

on des Unternehmens nach innen und nach außen handelt, ist eher lau. Nachvollziehbar, daß Unternehmenskommunikation ganzheitlich oder vernetzt sein sollte. Eine Formel, die nicht allein auf dem

Mist der Fans vom kybernetischen Denken gewachsen ist. Das sagt eigentlich schon der gesunde Menschenverstand, daß sowohl Erscheinungsbild – zu deutsch: Corporate Design –, als auch Werbe-, Verkaufsförderungs-, Messe-, PR- und Schulungskonzeptionen eine Einheit sein sollten. Ein Verstoß gegen diese Etikette würde von der Öffentlichkeit wohl irritiert aufgenommen. Vielleicht sollte man die Öffentlichkeit als Zielgruppen erst einmal definieren – und dann arbeiten? Öffentlichkeitsarbeit – ist das nicht sowohl Mitarbeiterinformation als auch zielgruppenrelevante Medienarbeit, die Kommunikation mit dem Kapital, dem Arbeitsmarkt, die kommunale Kontaktpflege und auch die Kontakte zu Universitäten, Regierungsstellen und Behörden? Und haben wir dafür nicht einfach nur unterschiedliche Aktionsformen: intern von der Mitarbeiterzeitschrift bis zum Event, extern von der Stimme in der Telefonzentrale bis zum Auftritt führender Unternehmensvertreter? Akti-

onsformen der Kommunikation, das sind doch auch Publikationen, Audio- und Videoproduktionen, Anzeigen, Pressemeldungen und -konferenzen, Kamingespräche, open doors, Symposien, Roundtables, Promotion Aktionen. Das ist V.I.P.-Marketing, Sponsoring etc. Die Skala wäre wohl unendlich.

Logisch erscheint auch, daß der imageprägende und beeinflussende Erfolg der Kommunikation aus einem Mix von Kommunikationsmaßnahmen bestehen dürfte. Das Schlangencredo: Ein Biß und der sitzt, ist eine Perfidie. Selbst kommunikative Bravourstücke wie die Titelgeschichte in der WirtschaftsWoche, die TV-Show des Oberheroen oder die Meisterschaft des gesponserten Vereins, sind nur kurzlebig. Die permanenten Nadelstiche bringen es, professionell inszeniert. Was keinesfalls heißen soll, die gesamte Klaviatur zu spielen. Es muß schon zum Unternehmen und zum Produkt passen. Und man sollte wissen, wo man hin will. Alles eigentlich Selbstverständlichkeiten. Vom Verstand her wären der Beziehungspflege keine Grenzen gesetzt. Die Umsetzung ist's halt. Und das Budget. hei Ω

Hans Scheurer, „kommt auf Dauer ohne eine eigene PR-Abteilung nicht aus.“ Für deren Aufbau muß man mit gut 50.000 bis 100.000 Mark an Beraterhonoraren rechnen.

Jedoch, die klassischen Aufgabefelder Presse- und Informationsarbeit werden in Zukunft an Bedeutung verlieren. Es werde eindeutig eine Verschiebung zugunsten der Event- und Sponsoringaktivitäten geben, prophezeien die Autoren des Kommunikations-Monitors. Das sehen andere Experten auch so. Mit Sorge. Die zunehmende Spezialisierung macht den Full Service Agen-

turen zu schaffen. Etliche sehen sich bereits mehr als Lead Agentur mit Netzwerken und Special Teams. Durch die massive Entwicklung in Marketing und Kommunikation, glaubt Siegmund Kolthoff, seien nicht nur die Kommunikations- und Marketingverantwortlichen überfordert, sondern auch die Berater. „Man findet heute keinen mehr, der die entsprechende kommunikative Lösung für das jeweilige Unternehmen bereithält.“ Eigentlich, so seine Vorstellung, müßten die Unternehmen von sich aus befähigt werden, für ihre Bedürfnisse die richtigen Maßnahmen, die richtigen Felder und



damit auch die richtigen Partner zu finden. Kolthoff: „Kann heute aber keiner mehr.“

„Heute“, so der Hamburger, „blickt im Rahmen der Gesamtkommunikation keiner mehr durch.“ Lediglich ein paar Großkonzerne hätten die Mittel und Kompetenz, sich zu informieren. Dabei könnten die sich bei einem Kommunikationsvolumen von 60 Millionen Mark auch mal eine Fehlentscheidung leisten, meint Kolthoff. „Aber für 98 Prozent der Unternehmen, die mit ihrem Budget unter fünf Millionen Mark liegen oder für 90 Prozent mit Mitteln unter einer Million ist das gefährlich.“

### Erlebnis-PR im Trend

Wo es im PR-Bereich langgehen könnte, glaubt der Forschungsbericht über die Entwicklung der Kommunikationswirtschaft aufzeigen zu können. Danach wird es zu einer stärkeren Bild- und Erlebnisorientierung im PR-Bereich kommen und zu aktiveren, schnell zu verarbeitenden Informationen. „Die klassische Pressearbeit wird auch weiterhin ein wesentliches Element der PR bleiben, sich jedoch den veränderten Bedingungen anpassen müssen. Das Verfassen und Anbieten von Presstexten wird in Zukunft nicht

mehr ausreichend sein. Aufmerksamkeit wird sich nur noch über eine zunehmende Erlebnisorientierung der Pressearbeit erreichen lassen.“

Im Dialog zwischen PR-Abteilung und Medien, heißt es weiter, werden Online-Verbindungen eine wesentliche Rolle spielen, wo Journalisten gezielt auch weitere Recherchen vornehmen können. Es werden virtuelle Pressekonferenzen stattfinden, wo die Presse auch die Möglichkeit haben wird, über den Bildschirm Fragen zu stellen. Eine partnerschaftlichere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Redaktionen bahne sich an, glauben die Autoren. Einerseits würden die Medien offener für eine redaktionelle Zusammenarbeit. Andererseits werde durch die Verschiebung von Text zu Bild das persönliche Auftreten der Manager immer wichtiger.

Soweit zur Theorie. Aus der bisherigen Sicht der Kommunikationsagenturen werden die neuen Medien überschätzt. Ursula Lucas-Bachert, die seit 25 Jahren die Branche berät, glaubt eher, daß die persönliche Beziehung an Bedeutung gewinnen werde. Der Grund dafür sei die Informationsflut, sie nennt es Polution, eine Verschmutzung an Informationen, die zu einem verstärkten Wunsch nach dem persönlichen Dialog führen würde. Auftritten im Internet werde man die Kommunikation in einem Salon vorziehen.

Auch die Praxis zeigt: 90 Prozent der Journalisten – die Umfragen der Agentur P.U.N.K.T., so deren Geschäftsführer Kolthoff, deckten sich da mit den Erkenntnissen der PR-Verbände –, würden mit den neuen Medien gar nicht arbeiten. Im PR- und Pressebereich will man nicht auf Papier verzichten. Denn die meisten Journalisten, resümiert Kolthoff, hätten weder Lust noch Zeit, im Internet mühsam nach Informationen zu suchen. Das würden auch nicht die interessanten Informationen sein, lauteten die Argumente. „Journalisten“, gibt Kolthoff deren Meinung wieder, „suchen Dinge, die abseits des Normalen sind.“

Henry J. Heibutzki

*Ursula Lucas-Bachert: „Die Informationsflut führt zum verstärkten Wunsch nach persönlichem Dialog.“*

Foto: Haake & Albers

