

Pressesprecher 07/06

Den Streit beilegen

Tauziehen beendet. Wie PR und Marketing mit integriertem Ansatz an einem Strang ziehen können.



AGENDA

TEXT
JOHANNES GRAF

THEMA

Zwischen PR- und Marketing-Fachleuten werden in vielen Unternehmen Tag für Tag erbitterte Schlachten geschlagen. Wie integrierte Kommunikation die Streithähne zähmen und wer sie am besten leiten kann

► **Wenn Jugendliche in die Pubertät kommen, dann möchten nur wenige in der Haut des Klassenlehrers stecken.** Grenzen werden abgetastet, Gehorsam ist ein Fremdwort, und ständig müssen die starken Jungs den anderen starken Jungs beweisen, wer der stärkere ist. Der Alltag in solchen Klassenzimmern besteht aus Streit und Unruhe. Die eigentlichen Ziele – nämlich den Schülern etwas beizubringen – sind so nur schwer zu erreichen.

Leider nicht nur da. Denn auch Kommunikation ist in vielen Unternehmen erst einmal eines: nervtötendes Gezanke. Sicher: Wo um Töpfe, Pöstchen und die Zuneigung der ganz hohen Ebene gebuhlt wird, ist das immer so. Doch wenn Marketing und PR aufeinander prallen, dann knallt es besonders laut. Denn es stehen sich zwei Kontrahenten gegenüber, die sich in vielem ähneln, aber doch so unterschiedlich sind. Beide bewegen sich in der Öffentlichkeit. Doch Marketing will verkaufen, PR das Unternehmen öffentlich ins rechte Licht rücken. Konflikten aus dem Weg zu gehen und Kommunikati-

on als Einheit zu betrachten und zu organisieren, ist eine Lösung, die sich seit einigen Jahren immer mehr durchsetzt. Aber wer soll der Kopf einer solchen integrier-

MARKETING INTERESSIERT SICH NICHT FÜR LANGFRISTIGE STRATEGIEN. HIER GEHT ES NUR UM ABSATZ.

ten Kommunikation sein? Immer mehr Unternehmen erkennen: Um alle Strippen zusammenzuführen braucht es die Fähigkeit der PR, langfristig zu denken.

Je größer ein Unternehmen wird, desto intensiver wird über die richtige Kommunikationsstrategie nachgedacht. Da geht es auch um die Aufteilung zwischen den beiden Disziplinen PR und Marketing. Marketing-Strategen tendieren dazu, PR mit Pressearbeit gleichzusetzen – und kur-

zerhand als notwendiges Übel in ihrem Bereich anzusiedeln. Dabei ist PR viel mehr: Wie kann über einen längeren Zeitraum angelegt das Image im intensiven Dialog

mit der Öffentlichkeit gebaut, verbessert und – wenn nötig – repariert werden? Eine Frage, die Marketing-Profis nicht interessiert. Hier geht es im Wesentlichen um eines: Absatz, Absatz,

Absatz. Da ist es für die Planung nicht von Belang, wie das Unternehmen in zehn Jahren in der Öffentlichkeit da steht. Marketing-Denken ist kurzfristiges Denken.

DER ALTE KONFLIKT

So sind Probleme programmiert. „Der alte Konflikt liegt darin begründet, dass es viele Überschneidungen gibt, die beiden Bereiche aber unterschiedliche Ansätze haben“, sagt Dirk Schulte, Leiter Kommunikation und Marketing

bei Vivento, einer Tochterfirma der Deutschen Telekom. Schulte ist Volkswirtschaftler, hat sich Marketingwissen während des Studiums angeeignet. Nach vier Jahren als Kommunikationsverantwortlicher denkt er aber schon lange in

Kategorien der Public Relations. „In manchen Unternehmen ist das purer Krieg“, sagt einer, der es aus jahrelanger Beratungsarbeit wissen muss: Ulrich Schuhmann hilft mit seiner nach ihm benannten Beratungsfirma Unternehmen,

die richtigen Kräfte für den Kommunikationsjob zu finden. Kommunikation wird von den beiden Bereichen gleichermaßen als deren Aufgabe betrachtet – aber als anders umzusetzen gesehen.

GEMEINSAME STRATEGIE

Was bei Streitereien im Klassenzimmer die opportune Lösung ist, wäre für die Kommunikation kontraproduktiv. Statt die Streitähne zu trennen, setzt sich in der Branche seit mehreren Jahren die Einsicht durch, dass die beiden Bereiche nah aneinander geführt werden müssen. Sie sollen sich als Kollegen, als Team begreifen, nicht als Konkurrenten. Die Zauberformel lautet integrierte Kommunikation. Eine Strategie, gemeinsame Zielvorgaben und die Überlegung, wie beide Bereiche ihr jeweils Bestes dazu tun können, diese Ziele zu erreichen. Eine Mission ist dann erfüllt, wenn die Vorgabe erfüllt ist, nicht, wenn der unternehmens-



Béla Anda (oben) hat die Notwendigkeit integrierter Kommunikation erkannt. Ulrich Schuhmann (unten) warnt vor Integration ohne Augenmaß.

interne Kontrahent ausgestochen wurde.

Integrierte Kommunikation einzufordern ist angesichts der langen Historie von Zankereien ein auf der Hand liegender und einfacher Vorschlag. Er greift jedoch zu kurz. Ulrich Schuhmann weiß das. Er führt immer wieder Gespräche mit Unternehmen, die das Modewort hören und auch für ihre Firma umsetzen möchten. „Es gibt einfach kein einheitliches Verständnis darüber, was integrierte Kommunikation überhaupt ist“, sagt er. Wer seine Kommunikation durch Integration befrieden will, muss beachten, in welcher Branche er sich bewegt, wie groß das Unternehmen ist. Schuhmann kennt die Faustregel: Je mehr Produkte ein Unternehmen anbietet, je consumer-orientierter und je größer und strukturell ausdifferenzierter, desto schwieriger sei es, eine integrierte Kommunikation auf die Beine zu stellen. Da muss in kleinen Schritten aufgebaut und austariert werden, wie weit gegangen werden kann.

FRIEDE UND KOHÄRENZ

Integrierte Kommunikation schafft Frieden. Harmonie ist schön, aber nicht das vornehmliche Ziel von Unternehmen. Integriert kommunizieren ist auch billiger und führt zu einem einheitlicheren Außenbild. „Die Vernetzung muss deshalb sein, weil die beiden Kommunikationseinheiten einen Mehr-

„ES KANN NICHT SEIN, DASS SICH MARKETING UND PR BELAUERN UND BEHINDERN.“

BÉLA ANDA

wert schaffen sollen. Das gelingt besser, wenn nicht jeder vor sich hin werkelt“, sagt Manfred Bruhn, der sich als Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel seit längerem mit dem Thema befasst. In der Kommunikationswissenschaft ist aus dieser Idee schon ein eigener Zweig entstanden – mit den

„INTEGRIERTE KOMMUNIKATION IST LEICHTER STEUERBAR.“

ULF HENNING

erhofften Auswirkungen auf die Praxis.

Ulf Henning, seit 1995 Director Marketing & Kommunikation der Unternehmensberatung Accenture, sieht das als erfahrener Praktiker ähnlich: „So sieht man deutlicher, wo man in der Kommunikation insgesamt steht und kann sie viel leichter steuern.“ Bei Accenture orientiert sich der integrierte Aufbau am Vorbild der internationalen Struktur, die auf die Regional- und Ländereinheiten herunter gebrochen wurde.

Henning, obschon fast Veteran der integrierten Kommunikation, ist Paradebeispiel eines Trends, der sich in immer mehr Unternehmen abzeichnet. Er begann seine berufliche Laufbahn in der Öffentlichkeitsarbeit des Verteidigungsministeriums, ging später in gleicher Funktion zur AXA Gruppe. Henning ist ein PR-Profi. Und immer mehr seiner Sorte stehen an der Spitze gemeinsamer Marketing- und Kommunikationsabteilungen.

WEITBLICK GEFRAGT

Ein anderes prominentes Beispiel ist in der Kommunikation der AWD Holding zu finden. Nach dem Regierungswechsel im vergangenen Jahr beobachtete die Branche gespannt, in welche Richtung sich der Kopf der Regierungskommunikation orientieren würde. Béla Anda, der früher als Journalist bei Bild arbeitete, ging zu der Hannoverschen Wirtschaftsberatungsfirma – und brachte früh seine Vorstellungen mit ein: „Ich habe gleich zu Beginn gewollt, dass ich die Unternehmensbereiche Marketing, Presse und Sponsoring vereint verantworte. Es kann nicht sein, dass sich Marketing und PR belauern und im schlimmsten Fall behindern“, so der 43-Jährige, der

überdies beteuert, dass es bei AWD auch vor seiner Zeit keine Animositäten gegeben habe.

„Wichtig ist, die Vernetzung beider Bereiche hinzukriegen, man muss den Laden im Griff haben“, beschreibt Henning seine Aufgabe. „Im konkreten Fall gilt es, im Gespräch zu ermitteln, welche Schnittmengen bestehen. Das ist eine Koordinationsleistung, die zu vollbringen ist“, bestätigt Schulte. Für den Job, den Henning, Schulte und viele andere erfüllen, ist Überblick nötig, Weitblick allemal. Und den bringen PR-Profis eher mit als Marketing-Fachleute: „Bewerber mit Public Relations-Hintergrund sind zumeist breiter angelegt, werden deutlich häufiger für leitende Stellen in der integrierten Kommunikation genommen als Bewerber aus der Marketing-Richtung“, sagt Schuhmann.

HERAUSFORDERUNG

Mit positiven Folgen für den Berufsstand: Diese Jobs bedeuten mehr Verantwortung, in den Führungsetagen deutscher Unternehmen scheint durchzusickern, welche Professionalisierung die PR in den vergangenen Jahren vollzogen hat. Und läuft die integrierte Kommunikation glatt, dann steigt die Reputation der Public Relations-Profis noch weiter.

Mehr Verantwortung heißt aber auch, dass mehr erwartet wird. PR-Fachleute, die ganz hoch hinaus wollen, müssen mehr können, als gute Pressemitteilungen schreiben: „Einfach gute Schreiber sind in der PR substituierbar, Kommunikation managen, das ist gefragt“, sagt Schuhmann. Dazu ist ein breites Wissen um die Strategien des eigenen Unternehmens und die Mechanismen der Wirtschaft vonnöten.

In der Pädagogik wurde erkannt, dass reines Abstrafen und Trennen von Streithähnen nicht zielführend ist. Viele Erziehungswissenschaftler vertreten die Haltung, dass Mediation der Schlüssel sei. Gemeinsame, vermittelte Lösungen müssen gefunden werden, um wieder Ruhe in die Klassenräume zu bekommen. Mit der Erziehung ist es eben ein bisschen so wie mit der integrierten Kommunikation. ■