

Der Bruderzwist

PR ist dem Marketing untergeordnet, sagen die einen. Auch Marketing ist letztlich Kommunikation, finden die anderen. Marketer und PR-Leute befinden sich im Dauerkampf – um Bedeutung und Budgets.

„Buchen Sie mal die Seite eins im Stern!“ Ein Werbeleiter, der so etwas fordert, gibt sich der Lächerlichkeit preis. Das eigene Produkt auf dem Magazintitel – aus Werbersicht unmöglich. Aus PR-Sicht nicht. Dem US-Pharmariesen gelang dieses Kunststück gerade mit seinem Potentmacher Viagra. Zwar war die Titelgeschichte nicht PR-induziert. Doch das Beispiel zeigt: Kontrovers diskutierte Produkte können auch ohne Werbespendings zu Bekanntheit gelangen. PR kann Marken machen. Immer mehr Unternehmen schreiben ihr strategische Relevanz für

den Erfolg zu. Dies verschärft einen Konflikt, der in Wissenschaft und Praxis seit langem tobt: den zwischen Marketing und PR.

Marketingtool PR?

Dabei ist eigentlich alles ganz einfach – zumindest in der Welt der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre. Dort ist das Marketing eine Kernfunktion im Unternehmen neben Finanzierung oder Produktion. PR ist ein Marketingtool, die Werbung ein weiteres; hinzu kommen Sponsoring oder Direktmarketing. Nur: In der unternehmerischen Realität sieht das ganz anders aus.

Und zwar nicht erst seit heute. Schon früher war der PR-Mann kaum dem Marketingchef untergeordnet, sondern meist als Stabsstelle dem Chef angegliedert. Auch heute noch gibt es dieses Modell. Doch üblicher ist speziell in größeren Unternehmen eine Linienstruktur mit eigener Abteilung und Budgetverantwortung. Je nach Firmenstruktur „existieren dutzende alternativer Organisationsformen“, berichtet Ulrich Schuhmann, Chef der auf PR-Positionen spezialisierten Schuhmann Personalberatung.

Auch die Wissenschaft ist sich über das Verhältnis von Marketing und PR nicht einig (siehe Interview auf Seite 18). Der Konflikt verläuft hier vor allem zwischen Betriebswirten und Kommunikationswissenschaftlern. Für die BWLer ist PR nur eine von vielen Unternehmensfunktionen, für die Kommunikationsexperten letztlich die Grundhaltung, die alles Firmenhandeln bestimmt oder bestimmen sollte.

Fest steht nur zweierlei: 1. Sowohl Marketing als auch PR betreiben Kommunikation. Damit sind Konflikte vorprogrammiert. 2. Die Bedeutung der PR für den Unternehmenserfolg steigt.

Pfizer etwa hat die strategische Bedeutung der Medienarbeit bei der Pro-



dukteinführung durchaus eingeplant. Herlinde Schneider, Leiterin Unternehmenskommunikation bei der deutschen Tochter: „Als Viagra für Patienten verfügbar wurde, hatten wir zwei Vorteile: Zum einen war das Medikament revolutionär und zum anderen die Erkrankung Erektile Dysfunktion ein gesellschaftlich interessantes Thema. Die Medien haben deshalb von sich aus berichtet. Damit hatten wir eine hohe Awareness ganz ohne Werbung.“

Auch in anderen Unternehmen wird die PR inzwischen zum Aufbau von Marken eingesetzt. Dies geschieht einerseits in der klassischen Produkt-PR. Doch auch die Corporate Communications entwickeln sich zunehmend zur Markendomäne; Unternehmensmarken sind im Kommen. Die Pharmabranche exerziert dies gerade vor. Schneider: „In der Vergangenheit stand der Unternehmensname als Marke im Hintergrund, weil der Konsument Unternehmen und Produkt nicht zusammen gedacht hat. Klar ist, dass wir mehr Wissen über uns vermitteln und mehr über den Nutzen der Arzneimittel insgesamt sprechen müssen. Damit tritt das Unternehmen auch als Marke stärker in den Vordergrund.“

Und Unternehmensmarken werden, trotz gelegentlicher Corporate-Werbekampagnen, von der PR gemacht.

Marken erklären!

Branding branding everywhere. Der Kampf prominenter Marken um Sympathie und Kunden nimmt zu. Neue Marken können sich kaum noch durchsetzen. Und wenn, dann durch immer komplexere Bedeutungskonstrukte. Beispiel Maybach: Das Nobelgefährt von DaimlerChrysler ist eine alte Marke, welche die Stuttgarter Strategen zu neuem Leben erweckt haben. Ein komplizierter

und erklärungsbedürftiger Vorgang. Weil er erklärt werden muss, reichte klassische Werbung zur Markeneinführung nicht aus. Stefan Diehl, Leiter Produktkommunikation Maybach: „Der Auftrag war, eine Marke zum Leben zu erwecken, die in den 20er- und 30er-Jahren die Krönung des Automobilbaus war, die dann aber 60 Jahre lang nur auf dem Papier bestand.“ Das war mit klassischen Marketingtools nicht zu leisten. „Damit kam Public Relations eine strategische Relevanz zu.“ Die Vorstellung des Produktes an der Wall



Maybach: Der Markenlaunch war nicht zuletzt PR-Sache

Street war ein Medienspektakel sondergleichen. Per LKW und auf der Queen Elisabeth 2 transportierten die Automacher den ersten Maybach im Spezial-Glascontainer aus der Manufaktur in Sindelfingen nach New York. Diehl: „Wir wollten Bilder erzeugen, die um die Welt gehen. Dafür brauchten wir einen starken, auch symbolhaften Ort wie New York.“ Sogar Marken-Workshops mit Journalisten hielten Diehl und seine Kollegen ab.

Wenn sowohl PR als auch Marketing/Vertrieb Marken machen, sollten doch beide glücklich sein – zwei Abteilungen, ein Ziel. Doch längst nicht immer herrscht Harmonie. Der Grund: Die Markenarbeit der PR ist sehr verschieden von der einer klassischen Marketing- oder Vertriebsabteilung. Sabine Lobmeier, Pressespreche-

rin bei Cisco Systems Deutschland: „Das Verhältnis zwischen Marketing und PR kann schon mal angespannt sein. Die Botschaften, mit denen man nach außen geht, unterscheiden sich.“ Während die Marketer alter Schule Marken für mechanisch auf- und umbaubar halten, denken PR-Leute längerfristig. Sie verkünden nicht einfach Markenwerte, sondern wollen zunächst Vertrauen aufbauen. Vertrauen wird zum Metawert, dem alle anderen Markenwerte zugrunde liegen.

Auch die Werbung hat die Bedeutung von

Vertrauen erkannt – „Vertrauen ist der Anfang von allem“, heißt es da. Doch gerade in unruhigen Zeiten misstrauen die Konsumenten Werbeslogans. Damit verfestigt sich die Erkenntnis, welche die Werbeagenturen so sehr hassen: Die Bedeutung der klassischen Werbung im Vergleich mit anderen Instrumenten geht zurück. Timo Sieg, Chef des größten deutschen PR-Agenturnetzwerkes ECC: „Vor allem die PR und das Dialogmarketing holen hier auf.“

Auch die amerikanischen Marketingvordenker Al und Laura Ries

propagieren in ihrem Bestseller „PR ist die bessere Werbung“* die Public Relations als die neue dominante Kommunikationsdisziplin.

Gutes Marketing braucht PR

Die Bedeutung der PR steigt gerade auch durch die zunehmende Auffächerung der Kommunikation in einen breiten Kanon an Einzelmaßnahmen. Christoph Berdi, Chefredakteur der Fachzeitschrift „absatzwirtschaft“: „Speziell bei unseren Case Studies zeigt sich, dass gutes Marketing immer auch PR beinhaltet.“ Er beobachtet „einen zunehmenden Trend zu Events und zu Sponsoring im Marketing. Gerade diese Instrumente „entfalten ihre volle Wirkung nur, wenn sie durch geeignete PR-Arbeit begleitet werden.“

* Al und Laura Ries, PR ist die bessere Werbung! Redline Wirtschaft 2003. 29,90 Euro

Alles Paletti für die PR also? Noch nicht. Zwar singen alle das Lied der wichtigen PR, doch die Umsetzung kommt langsam. Vor allem kleinere Unternehmen beschränken sich immer noch auf einen Zwei-Personen-Stab ohne wirkliche innerorganisationale Einbindung. Es scheint, als wolle die Welt sich nur zögerlich den neuen Erkenntnissen anpassen. Doch die Anzeichen mehren sich, dass die PR stärker ins Zentrum der Unternehmensaktivitäten rückt. Speziell bei vielen Dax-Firmen „ist man da schon recht weit“, so Personalberater Schuhmann. Neues Denken auch beim Pharmariesen Pfizer. „Wir haben die Kommunikationsabteilung gerade neu strukturiert“, berichtet Sprecherin Schneider. Bisher war die Unternehmenskommunikation eine Stabsstelle, jetzt hat sie Linienfunk-

tion. „Ich als Pressechefin berichte an den Leiter Corporate Affairs, der Direktoren-rang hat.“ Jede Umstrukturierung wirft die Frage auf, wer gewinnt und wer verliert. Viele Firmen vollführen dieser Tage Struktur-rochaden à la Pfizer. Zwischen Marketing und PR tobt ein Kampf - um Bedeutung, um Budgets. Momentan im Fokus: die Verantwortung für die Werbung. Klassischerweise hat diese in der PR-Abteilung wenig zu suchen. Doch „in einigen großen Unternehmen verteilen mittlerweile die PR-Chefs die Werbegelder“, so ECC-Chef Sieg. Paradebeispiel dafür ist die Deutsche Post mit Kommunikationschef Manfred Harnischfeger. Harnischfeger ist zugleich ein Beleg dafür, dass die Bedeutung der PR im Unternehmen immer von Personen abhängt. Ist der PR-Chef stark und vor-

allem gut vernetzt, so steigt die Bedeutung der ganzen Abteilung. Gerade die Einbindung im Unternehmen war früher oft mangelhaft. Wieso, erklärt Headhunter Schuhmann: „Viele PR-Manager waren Geisteswissenschaftler. Ihnen fehlte betriebswirtschaftliches Know-how.“ Gerade dieses aber entscheide über die Akzeptanz im Unternehmen. Zumal auch der Bereich Investor Relations oft vom Kommunikationschef mitverantwortet wird. Heidrick & Struggles-Mann Osthues: „Wir suchen momentan einen Kommunikationschef für ein Tech Dax-Unternehmen. Die Rolle umfasst sowohl PR als auch IR. Die reine PR-Arbeit wird in diesem Unternehmen aber als nebensächlich angesehen; Schwerpunkt ist die IR.“



Heiner Springer, Leiter Konzernkommunikation, Bayer:

Die Unternehmenskommunikation betrachten wir als ein Instrument der Konzernleitung, also als strategisches Tool.

Selbstverständlich dient aber alle Kommunikation der Positionierung des Unternehmens in den Bereichen, die für einen erfolgreichen Agieren als Marktteilnehmer von Bedeutung sind. Das reicht von der politischen Arbeit über gesellschaftliche Aspekte, Mitarbeiterbeziehungen bis hin zu Medien, Werbung und Marketing.



Felix Gress, Leiter Kommunikation, BASF-Gruppe:

Ich will nicht so weit gehen und die Frage umdrehen. Aber die kurze Antwort ist eindeutig ‚nein‘!

Für mich ist Unternehmenskommunikation jede Form der Kommunikation, mit der wir die Reputation der BASF gestalten. Und dazu trägt jede Lebensäußerung des Unternehmens bei, also auch das Marketing. Die Ziele für die Gestaltung der Reputation leiten sich aus der Markenpositionierung und der Unternehmensstrategie ab und sind damit die Rahmenbedingung sowohl für die Unternehmenskommunikation als auch für die operativen Tätigkeiten.

Unternehmenskommunikation und Marketing müssen also eng miteinander verzahnt sein. Wir spielen dieselbe Melodie, aber mit unterschiedlichen Instrumenten.

RUNDRUF

Ist die Unternehmenskommunikation als Teil des Marketing zu betrachten?



Richard Gaul, Leiter Konzernkommunikation und Politik, BMW:

„Konzernkommunikation und Politik“ und/oder Unternehmenskommunikation (in dem von uns verwandten engeren Sinn) sind selbstverständlich nicht als Teil des Marketing zu betrachten – „Konzernkommunikation und Politik“

und Marketing sind aber – in der Summe – Kommunikation. Es gibt eine – inzwischen aber doch sehr veraltete – Auffassung, die die „Kommunikation“ eines Unternehmens insgesamt dem „Marketing“ unter – und zuordnet. Wenn dies überhaupt je galt (was ich sehr bezweifle...), gilt es nicht mehr, seit ein Unternehmen – auch – als „gesellschaftliche Veranstaltung“ verstanden wird. (Und das ist seit Anfang der 70er Jahre der Fall.) Marketing richtet sich – vereinfacht – an Kunden (tatsächliche, potentielle, zukünftige...). „Konzernkommunikation und Politik“ richtet sich an ALLE Öffentlichkeiten (ob diese sich für das Unternehmen interessieren mögen oder auch nicht).



Jan Runau, Unternehmenssprecher, Leiter Corporate und Global PR, adidas-Salomon:

Nein, weil Unternehmenskommunikation weit über Marketing hinausreicht. Gleichzeitig ist aber eine enge Anbindung an das Marketing nötig, um eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie zum Konsumenten sicher zu stellen.

Bei adidas-Salomon ist das insofern gelöst, als der Leiter Corporate PR gleichzeitig Leiter Global PR ist und somit sowohl direkt an den Vorstandsvorsitzenden (in seiner Corporate-Funktion) als auch direkt an den Vorstand für Globales Marketing (in seiner Global PR-Funktion) berichtet. Dieses Konzept hat sich zumindest bei uns in der Praxis auch bestens bewährt.



v.l. Christoph Berdi (absatzwirtschaft) Sabine Lobmeier (Cisco), Herlinda Schneider (Pfizer), Manfred Harnischfeger (Deutsche Post), Stefan Diehl (Maybach)

PR goes Finanzmarkt, PR goes BWL. Nachwuchskräfte rät Schuhmann dazu, auf die zehnte PR-Weiterbildung zu verzichten und sich stattdessen das Einmaleins von Rechnungswesen oder Produktionswirtschaft anzueignen. Trotz allen Mythen über angebliche Spezialtalente von Geisteswissenschaftlern, Ebenfalls überschätzt werden offenbar die Vorzüge, welche Journalisten mitbringen. Schuhmann sieht rein journalistische Lebensläufe als unzureichend für erfolgreiche PR-Karrieren an. „Auf bestimmten Positionen tun sich viele frühere Journalisten schwer.“ So mancher Edelfeder geht die nötige Teamfähigkeit ab. Außerdem, so Schuhmann, „ist nicht gesagt, dass ein Journalist auch unternehmensstrategisch denken kann“.

Dass Ex-Journalisten in PR-Positionen immer wieder scheitern, bestätigt auch Peter Osthues, für Media zuständiger Partner bei der Personalberatung Heidrick & Struggles. Vielen einstigen Rechercheuren liegen Teamarbeit und die Integration in starre Firmenstrukt-

ren nicht. Außerdem werden die Seitenwechsler „von ihren früheren Kollegen oft kritisch beäugt“, so Osthues. Neid wegen der höheren Gehälter macht sich breit; die neuen Sprecher gelten als Abtrünnige. Dass sie dafür nichts können, macht die Sache für die Unternehmen nicht besser. Doch die Skepsis gegenüber „Nur-Journalisten“ als Leiter Unternehmenskommunikation ist auch ein Indiz dafür, dass dessen strategische Relevanz steigt. Das Anforderungsprofil ist komplex, so Berater Osthues: „Erfahrung in vergleichbaren Positionen ist unverzichtbar. Die Sprecher müssen immer auch mit der Financial Community umgehen können. Und: Sie sollten Auslandserfahrung haben und dazu in der Lage sein, Teams zu führen, die rund um den Globus verteilt sind.“ Außerdem gerade bei großen Unternehmen zentral: das, was Osthues „Parkett-sicherheit“ nennt. Er berichtet davon, wie er gerade einen fachlich kompetenten Aspiranten auf den PR-Chefposten enttäuschen musste. „Ich habe ihm gesagt, dass man für diese Position mehr Sozi-

alkompetenz braucht, als er mitbringt.“ Das neue Anforderungsprofil macht die Vermittlung von Top-Pressesprechern zu einer strategischen Entscheidung. Entsprechend häufig werden internationale Headhunter wie Osthues hinzu gezogen. Sein Unternehmen war zuletzt an einigen großen Sprecherbesetzungen beteiligt. Auch Ulrich Schumann sieht die Öffentlichkeitsarbeiter in der unternehmensinternen Hierarchie auf dem Vormarsch. „Es gibt durchaus Denkmolelle, in denen das Marketing der PR untergeordnet ist“. Momentan ist das zwar noch Zukunftsmusik. Doch bange werden muss einem um die PR nicht. Und jede weitere Seite Eins steigert die Akzeptanz der Pressearbeiter im Unternehmen weiter. Nicht ausgeschlossen also, dass irgendwann mal ein Leiter Kommunikation zu deinem Team sagt: „Verwirklichen Sie mal eine Seite eins im Stern.“

Alexander Gutzmer ■