

Das Unternehmen in der Öffentlichkeit:

Unternehmens-Image entscheidet über Markterfolg

„Unnötig und zu teuer“, beim Thema Öffentlichkeitsarbeit reagieren viele Unternehmer mit Abwehr oder Skepsis. Vor allem mittelständische Betriebe scheuen den Weg an die Öffentlichkeit. Dabei fördert gezielte Ansprache von Kunden, Lieferanten, Verwaltungen und Mitarbeitern ein positives Meinungsklima – ein Kapital, dessen Wert sich spätestens in Krisensituationen erweist. Ganz abgesehen von der absatzfördernden Wirkung eines höheren Bekanntheitsgrades. Die Chancen, die professionelle PR- und Pressearbeit auch kleineren Unternehmen bietet, stehen im Mittelpunkt des nachfolgenden Interviews mit Dietrich W. Thielenhaus, Geschäftsführer einer Marketing-Agentur in Wuppertal.

GLASWELT: Herr Thielenhaus, unter Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR werden höchst unterschiedliche Dinge verstanden. Die Abgrenzung zu anderen Instrumenten der Kommunikationspolitik wie Werbung, Pressearbeit, Imagepolitik oder Corporate Identity ist unscharf. Können Sie diese Begriffsverwirrung aufklären?

Thielenhaus: In der Tat bewegen sich Public Relations im Wirtschaftsleben teilweise noch in einem etwas diffusen Umfeld. Das gilt insbesondere für die oft unklare Abgrenzung zu den von Ihnen genannten anderen Instrumenten der Marketing-Kommunikation. Public Relations sind – auf

einen einfachen Nenner gebracht – die systematische Kontaktpflege mit (Teil-)Öffentlichkeiten, die auf Erhöhung des Bekanntheitsgrades, auf Vertrauensbildung und Imageprofilierung abzielt. Pressearbeit, die die Meinungsbildner- und Multiplikatorenfunktion der Medien systematisch einbezieht und nutzbar macht, verstehen wir als essentiellen Bestandteil von PR. Pressearbeit trägt der Bedeutung und dem Einfluß der Medien als – neben Legislative, Judikative und Exekutive – „vierte Gewalt“ im Staat Rechnung. PR umfassen darüber hinaus ein breites Spektrum an Aktivitäten mit Außen- und Innenwirkung, das von der Unternehmensbroschüre über Endverbraucherveranstaltungen oder Fachsymposien bis hin zu Kundeninformationssystemen und Mitarbeiterzeitungen reicht. Dagegen soll

klassische Werbung als rein absatzpolitische Maßnahme den Entschluß zum Kauf von Waren und/oder Dienstleistungen fördern und auslösen. Corporate Identity schließlich, die entgegen einer verbreiteten Fehleinschätzung wesentlich mehr umfaßt als das optische Erscheinungsbild, verdeutlicht die Philosophie und die Kultur eines Unternehmens in seiner Gesamtheit nach innen und außen.

GLASWELT: Zweifellos gibt es im Einzelfall, wie z. B. bei Imageanzeigen, immer wieder Grauzonen, in denen sich Aktivitäten auf den verschiedenen Feldern überschneiden.

Thielenhaus: Ja, gleichwohl sollte jeder, der hier verantwortlich agiert, die generellen unterschiedlichen Zielsetzungen, Möglichkeiten und Methoden beherrschen, um quasi als Dirigent das Gesamtorchester kompetent und effizient führen zu können.



Dietrich W. Thielenhaus ist – als gelernter Bankkaufmann, Wirtschaftsjurist und Journalist (DJV) – geschäftsführender Gesellschafter von Thielenhaus & Partner, Agentur für Marketing GmbH, und Herausgeber von Techo Press Presseinformationsdienst in Wuppertal. Die auf Technologie-Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen spezialisierte Agentur berät bei Marketing-Strategie, Produktinnovation und Personalplanung. Darüber hinaus konzipiert und realisiert Thielenhaus & Partner – vor allem für, mittelständische Industrieunternehmen – im Full Service maßgeschneiderte Komplett-

programme auf den Feldern der Marketing-Kommunikation (Pressearbeit, Werbung, Verkaufsförderung, Marktforschung, Messeaktivitäten, Corporate Identity und Corporate Design, Mitarbeitermotivation, Schulungen).

„Die Profilierung von Unternehmen und Produkten wirkt sich in der Verbesserung von Bekanntheitsgrad und Image aus.“

GLASWELT: Nun wird allenthalben auf die wachsende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit hingewiesen. Worin liegen die unternehmerischen Chancen systematischer PR-Arbeit?

Thielenhaus: Schon Aristoteles wußte: „Allemal gilt, daß, wer Begriffe und Gedanken bestimmt, auch Macht über die Menschen hat. Denn nicht die Taten sind es, die Menschen bewegen, sondern die Worte über diese Taten.“ Für politische Parteien ist die ständige Umsetzung dieser philosophischen Erkenntnis seit langem von existentieller Bedeutung. Das trifft immer mehr auch auf alle anderen gesellschaftlich relevanten Kräfte, wie z. B. Kirchen, Gewerkschaften und Verbände, zu. Auch für Industrieunternehmen bietet professionelle Öffentlichkeitsarbeit Kommunikations- und Marktchancen, die mit anderen Mitteln nicht zu erreichen sind. Die Profilierung von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen wirkt sich in der Verbesserung von Bekanntheitsgrad und Image aus, und damit letztlich – selbst wenn Vertreter der reinen Lehre dies nicht gerne hören – auch absatzfördernd.

GLASWELT: Das Image eines Unternehmens entscheidet also zunehmend über seinen Markterfolg?

Thielenhaus: Richtig. Dieser Trend wird beschleunigt durch Angleichungsprozesse bei Produkt, Preis und Qualität, die den Kaufentscheider nach zusätzlichen Kriterien suchen lassen. Wenn Image aber – siehe Aristoteles – nicht von objektiven Tatbeständen, sondern von den Meinungen darüber bestimmt wird, so reduziert sich die unternehmerische Entscheidung pro

oder contra PR auf die Frage: Will man den Prozeß der Meinungsbildung selbst aktiv bestimmen oder will man zulassen, Objekt der Meinungsbildung Dritter zu werden? Mit anderen Worten: Will man gestalten oder gestaltet werden? Einer kürzlich veröffentlichten Studie zufolge betrachten bereits 83 Prozent aller befragten Manager den Ruf eines Unternehmens als ausschlaggebend für seinen Geschäftserfolg. Und 76 Prozent empfehlen im gleichen Atemzug Pressearbeit als geeignete Maßnahme zur Pflege des Unternehmensimage. Abgesehen von den unmittelbaren wirtschaftlichen Zielsetzungen meine ich, daß Öffentlichkeitsarbeit in einer zunehmend zeitkritischen Gesellschaft zu den unternehmerischen Führungsaufgaben nicht zuletzt im Sinne legitimer Stabilisierung des marktwirtschaftlichen Ordnungssystems gehört.

„Die ‚Sprachlosigkeit‘ kleinerer und mittlerer Unternehmen beruht häufig auf Unkenntnis und Fehleinschätzungen.“

GLASWELT: Vor allem kleinere Unternehmen halten sich in punkto Öffentlichkeitsarbeit sehr zurück. Woher rührt diese Sprachlosigkeit?

Thielenhaus: Die weit verbreitete „Sprachlosigkeit“ kleinerer und mittelständischer Unternehmen ist nach unseren Erfahrungen in erster Linie auf Unkenntnis und Fehleinschätzungen hinsichtlich der Möglichkeiten, Techniken und Kosten von PR zurückzuführen. Meistens fehlen die fachlichen Voraussetzungen schon für eine professionelle Ist-Analyse, geschweige denn für die Erarbeitung einer in sich stimmigen Konzeption. Darüber hinaus ist oft auch eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit Öffentlichkeit und Medien nicht zu übersehen. Da gibt es Hemmschwellen, die gelegentlich durch den Verweis auf angebliche „Reinfälle“ – etwa im Umgang mit der Presse – rationalisiert werden. In keinem Fall liegt es daran, daß ein Unternehmen – wie oft aus falsch verstandener Bescheidenheit heraus zu hören ist – der Öffentlichkeit nichts zu sagen hat. Kein Unternehmen ver-

körpert eine Insel in der Weite eines kommunikativen Ozeans. Jede Firma ist vielmehr durch ein intensives Geflecht von Beziehungen mit zahlreichen externen Menschen und Einrichtungen verbunden, deren Good Will im Einzelfall vielleicht nicht immer nützlich, niemals aber schädlich ist.

GLASWELT: Können Sie das konkretisieren?

Thielenhaus: In jedem Unternehmen fallen laufend Informationen an, die für Außenstehende wie Kunden, Absatzmittler, Lieferanten, Banken, Politiker, Verwaltungen und Meinungsbildner von Interesse sind. Denken Sie nur an Jahresabschlüsse, Personalien, Produktinnovationen, Messeaktivitäten, Großinvestitionen, Erweiterungen, Schaffung neuer Arbeitsplätze, Beteiligungen, Jubiläen und Umweltschutzmaßnahmen. Auch in Krisensituationen kann eine aktive, offene Kommunikationspolitik Schaden eingrenzen. Um hier kleinere und mittlere Unternehmer zu aktivieren, ist zunächst seriöse Sachaufklärung über die Möglichkeiten und Grenzen professioneller PR unabdingbar.

GLASWELT: Spielt nicht auch eine Rolle, daß sich der Ertrag von PR-Maßnahmen nur schwer in Mark und Pfennig rechnen läßt. Kosten/Nutzen-Analysen sind doch kaum möglich.

Thielenhaus: Imagewerte sind sicherlich kaum buchhalterisch zu erfassen. Dafür sind die Wirkungsweisen der verschiedenen Kommunikationsinstrumente zu vielfältig und vielschichtig. Gleichwohl gibt es vor allem in größeren Unternehmen eindrucksvolle Beispiele im Sinne von Vorher-/Nachher-Bestandsaufnahmen, die recht genaue Gegenüberstellungen von Kostenaufwand und „PR-Ertrag“ ermöglichen. Die damit verbundenen Marktuntersuchungen übersteigen allerdings im Regelfall die Möglichkeiten mittelständischer Unternehmen. Der Vollständigkeit halber ist anzumerken, daß das relative Manko einer

eingeschränkter Transparenz auch für andere Sektoren der Marketing-Kommunikation gilt. Auch bei klassischen Werbeaktivitäten bleiben immer wieder Fragezeichen im Hinblick auf die kurz-, mittel- und langfristige Wirksamkeit. Wer den Erfolg von Unternehmens-PR allein von der Umsatz- oder Gewinnkurve abliest, hat deren Intentionen und Aufgaben nicht verstanden. Wer auf PR verzichtet, um Geld zu sparen, handelt wie jemand, der die Uhr anhält, um Zeit zu sparen.

GLASWELT: Wenn Unternehmen erstmals gezielt Öffentlichkeitsarbeit betreiben wollen, stehen sie ja vor der Frage, die Aufgabe intern zu lösen oder eine Agentur zu engagieren. Auf welche Gesichtspunkte kommt es bei dieser Entscheidung an?

Thielenhaus: Das ist in erster Linie eine Frage der personellen Kapazität und Kompetenz. Im Regelfall wird ein Unternehmen, das diese Kommunikationsschiene bisher nicht befahren hat, nicht über qualifizierte Mitarbeiter mit dem notwendigen fachlichen Hintergrund und den unverzichtbaren Erfahrungen verfügen. PR erfordert breit angelegte Spezialkenntnisse und Fingerspitzengefühl. Die damit verbundene Komplexität führt eine per Vorurteil gepflegte Stellenbeschreibung à la „Frühstücksdirektor“ ad absurdum. Der Werbeleiter herkömmlichen Zuschnitts, dem man diese Aufgabe zusätzlich auferlegt, kann hier schlicht überfordert sein. Anspruch und Vielschichtigkeit der Aufgaben verlangen ein eigenständiges Managerprofil, auf das sich Hochschulen und Arbeitsmarkt noch nicht eingestellt haben. Erfahrene und bewährte PR-Manager sind rar und nicht billig. Andererseits sind auch in diesem Bereich gute Fachleute ihr Gehalt allemal wert. Für das von Ihnen apostrophierte Unternehmen bleibt folglich nur die Alternative, einen PR-Fachmann einzustellen oder die Zusammenarbeit mit einer Fachagentur bzw. einem „Einzelkämpfer“ zu suchen.

Was im konkreten Einzelfall zweckmäßiger ist, hängt von Anspruch, Auslastung und Kosten ab. Hier fällt eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen relativ leicht. Bevor man eine eigene Stabsstelle PR mit entsprechenden direkten Personal- und allgemeinen Overheadkosten installiert, sollte man in jedem Fall prüfen, ob nicht der Zukauf externer Know-hows günstiger ist.

„Imagewerte sind buchhalterisch kaum zu erfassen.“

GLASWELT: Wenn man sich für die Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur oder freiberuflichen Beratern entschieden hat, wie findet man den richtigen Partner für seine PR-Aufgaben?

Thielenhaus: In dieser Branche bestehen leider noch keinerlei qualitativ verbindliche Zugangserfordernisse. Das hat dazu geführt, daß sich zum Leidwesen der seriösen Dienstleister auch inkompetente Anbieter auf diesem Feld tummeln, die unerfahrenen Auftraggebern das Blaue vom Himmel versprechen. Hier liegen Spreu und Weizen oft fatal eng beieinander. Die gängigen Nachschlagewerke geben ebenso wie Auskünfte von Verbänden nur beschränkt Hilfestellung. In der Praxis bewährt haben sich Empfehlungen von Geschäftsfreunden, die bereits erfolgreich mit einer Agentur arbeiten. Das kann in der Regel allerdings nicht in demselben Marktsegment sein, da gute Agenturen ihren Klienten einen Wettbewerbsausschluß zusichern.

GLASWELT: Selbst wenn man sich im Einzelfall eines soliden qualitativen Fundaments im Hinblick auf Agenturführung und Beratungsteam sicher sein kann, bleiben weitere Fragen im Sinne einer Selektion offen. **Thielenhaus:** Von entscheidender Bedeutung sind dabei die fachlichen Voraussetzungen für die Lösung markt- und branchenspezifischer Aufgaben. Ein High-Tech-Anbieter etwa braucht den technisch kompetenten und kreativen Agentur-Partner, der über das notwendige Know-how etwa zur Durchführung eines Fachsymposiums oder zum Verfassen von Artikeln für Fachzeitschriften verfügt. Hier

sind häufig unnötige Pleiten vorprogrammiert, weil die Gewährleistung einer unverzichtbaren Fachkompetenz nicht vorab sichergestellt war. Ebenso wichtig können Kriterien wie Standort (räumliche Nähe erleichtert ständigen Kontakt und Abstimmung), nachweisbare Pressekontakte in bestimmten Bereichen, internationale Agenturerfahrungen (Fremdsprachen, Auslandsbeziehungen etc.), Leistungsbreite („Full Service“) sowie personelle und technische Ausstattung sein. Aussagefähig sind darüber hinaus vor allem qualifizierte Referenzen und praktische Erfolgsnachweise. Wer nach diesen Kriterien seine potentiellen Agentur-Partner vorsortiert hat, sollte den verbliebenen Bewerbern die Möglichkeit zur persönlichen Vorstellung geben. Dabei sollte ein klar strukturierter Fragenkatalog durchgearbeitet werden. Ein derart systematisches Vorgehen eröffnet den wohl erfolgversprechendsten Weg, um die für die individuellen Aufgaben und Problemstellungen passende Agentur zu finden. Und noch ein Wort zu den freiberuflichen Beratern: Sie bieten – ihre fachliche Kompetenz vorausgesetzt – vor allem für kleinere Unternehmen eine gute und oft preiswerte Alternative. Was ihre Findung angeht, so sollte sie ähnlich verlaufen wie die geschilderte Agentur-Selektion.

„Der finanziell notwendige Aufwand für PR wird meist erheblich überschätzt.“

GLASWELT: Ein Wort zu den Kosten, Herr Thielenhaus. Mit welchen Honoraren muß ein Unternehmen rechnen? Gibt es da Richtsätze?

Thielenhaus: Nach unseren Erfahrungen wird der finanziell notwendige Aufwand für PR meist erheblich überschätzt. Wir haben für mittelständische Firmen, die im klassischen Werbebereich Etats bis zu 10 Mio. DM

p. a. einsetzen, schon komplette und im Ergebnis außerordentlich erfolgreiche PR-Programme konzipiert und realisiert, die sich inklusive aller Honorare und Fremdkosten zwischen 100 000 und 200 000 DM bewegen. Gleichwohl halte ich diese Relation von ein Prozent für PR und 99 Prozent für Werbung für unverhältnismäßig. Das Ungleichgewicht zwischen PR und Werbung ist hierzulande übrigens noch häufig anzutreffen. In den USA stellt sich das Verhältnis meistens schon wesentlich ausgeglichener dar. Ursächlich dafür dürfte nicht zuletzt die hohe Akzeptanz sein, die gutgemachte PR und Pressearbeit bei den Zielgruppen findet. Richtsätze kann man nur mit Vorbehalt angeben. Dafür sind die Aufgaben von Fall zu Fall zu unterschiedlich. Die Bandbreite bewegt sich schließlich zwischen dem weltweit tätigen Konzern, der über PR und Pressearbeit internationale Gesamtöffentlichkeiten in Gestalt der Endverbraucher anspricht und dem mittelständischen, hochspezialisierten Hersteller, der diese Kommunikationsinstrumente nur im Hinblick auf eng umrissene Zielgruppen wie vorhandene und potentielle Abnehmer sowie Absatzmittler einsetzt. Nach oben sind somit keine Grenzen zu ziehen. Unsere Erfahrungen zeigen, daß schon zur Erreichung sehr eng umrissener Kommunikationsziele ein Jahresetat von mindestens 50 000 DM erforderlich ist. Größenordnungen, die noch darunter liegen, laufen Gefahr, im Ergeb-

„Die konzeptionelle Einbindung von PR in die gesamte Marketing-Strategie eines Unternehmens stellt eine essentielle Voraussetzung dar.“

nis dem „Tropfen auf den heißen Stein-Syndrom“ zu erliegen. Im Schnitt geben mittelständische Unternehmen nach unseren Erfahrungen jährlich zwischen 150 000 und 500 000 DM für PR aus. Was Einzelaktivitäten angeht, so verfügen viele Agenturen über eine Art Honorar-Katalog, der Aufschluß über die Kostengängiger Agenturleistungen gibt. So

Auch wir sind auf der „Fensterbau/Frontale 2000“. Die

GLASWELT

finden Sie in Halle 2, Stand 502.

liegt die Beratungsstunde durch einen fachlich ausgewiesenen Agentur-Geschäftsführer bei etwa 200 DM. Für eine Presseinformation werden beispielsweise je nach Mediengruppe für Recherchen, Texterstellung und -abstimmung, Festlegung des Verteilers inkl. Vervielfältigung und Versand zwischen 1500 und 3500 DM berechnet. Gerade in dieser Branche gilt, daß „Billig-Angebote“ nicht immer preiswert sind. Professionelle Agenturen müssen nicht zuletzt wegen ihrer teuren Spezialisten anders kalkulieren als solche mit einer weniger qualifizierten Mannschaft.

GLASWELT: Der Erfolg von PR-Maßnahmen steht und fällt mit der Einbindung in die gesamte Kommunikationspolitik und das Marketing-Mix des Unternehmens. Wie läßt sich diese Einbindung sicherstellen – konzeptionell, organisatorisch und personell? Treten hier nicht große Abstimmungsprobleme auf, wenn man mit externen Beratern zusammenarbeitet?

Thielenhaus: Die konzeptionelle Einbindung und Verzahnung von PR in die gesamte Marketing-Kommunikation und die übergeordnete Marketing-Strategie eines Unternehmens stellt eine essentielle Voraussetzung dar. Die personelle und organisatorische Integration und Koordination der Einzelmaßnahmen im Marketing-Mix obliegt im Regelfall dem Marketing-Leiter bzw. dem Vertriebs-Geschäftsführer. Ich will Ihrer Frage aber nicht ausweichen: Ihr Hinweis auf Abstimmungsprobleme ist nicht von der

Hand zu weisen, wenn ein Unternehmen mit mehreren spezialisierten, externen Beratern oder Agenturen zusammenarbeitet. Es gibt Fälle, wo ein Hersteller neben seiner Werbeagentur zusätzliche Berater für PR, Verkaufsförderung, Messeaktivitäten und Schulungsmaßnahmen einsetzt. Dabei entsteht zunächst einmal das Erfordernis einer ständigen intensiven Information zwischen allen Beteiligten. Ohne konsequente Ausrichtung auf durchgängig zu beachtende Zielsetzungen und Prioritäten bleiben die diversen Einzelaktivitäten Stückwerk. In der Praxis bedeutet dies häufig, daß ein Vertriebs-Geschäftsführer oder Marketing-Leiter an zeitaufwendigen Einzelabstimmungen mit drei oder vier Agenturpartnern bzw. Beratern nicht vorbeikommt. Unser Agenturkonzept beispielsweise trägt diesem Tatbestand Rechnung im Sinne einer breiten Leistungspalette, die alle genannten Einzelbereiche abdeckt. Daraus erwachsen erhebliche synergetische Vorteile, die unseren Klienten unmittelbar zugute kommen. Wer – wie wir – strategische Marketing-Beratung mit der Konzeption und Realisation auf den Feldern der Marketing-Kommunikation anbietet, erspart dem Auftraggeber die ansonsten unverzichtbaren Einzel-Briefings und ständigen Kontaktgespräche mit mehreren Partnern. Darüber hinaus sichert die Gesamtstrategie aus einer Hand – in Konzeption und Ausführung – ein Höchstmaß an Detailabstimmung und gegenseitiger Verstärkung der eingesetzten Instrumente. Schließlich ermöglicht die intensive Beschäftigung mit einem Unternehmen im gesamten Marketing-Mix einer Agentur das konzentrierte und zügige Erfassen der individuellen Aufgabenstellungen und firmenspezifischen Besonderheiten. Wer nicht nur Teilinformationen projektbezogen verarbeitet, sondern einen umfassenden Gesamtüberblick entwickeln und halten kann, hat als Agentur naturgemäß Vorteile bei der Entwicklung von Problemlösungen, die das Unternehmen als Einheit berücksichtigen.

GLASWELT: Herr Thielenhaus, vielen Dank für das Gespräch. □