

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

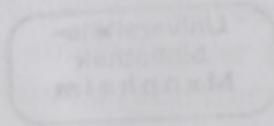
*Wiedmann, K.-P.*

**Public Marketing und Corporate  
Communications als Bausteine eines  
strategischen und gesellschaftsorientierten  
Marketing**

Mannheim 1986  
ISBN 3-89333-036-4

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim



*Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann* war wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Raffée. Er ist nun Professor an der Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Lehrstuhl Marketing & Management, Marketing II.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

## 1. Öffentlichkeitsarbeit als zentrale Herausforderung an die Unternehmensführung

Im Zeichen zunehmender gesellschaftlicher Probleme, die etwa in Schlagwörtern wie ökonomische, politische, sozio-kulturelle oder ökologische Krise ihren Ausdruck finden, geraten **Unternehmen** zunehmend **unter Beschuß einer kritischen Öffentlichkeit**: Einerseits werden sie als Verursacher gesellschaftlicher Probleme angeprangert; andererseits wird ihnen vorgeworfen, daß sie ihrer Pflicht als "Problemlöser Nr.1" in unserem System nicht genügend nachkommen.

Einhergehend damit nimmt die Gestaltung der **Beziehungen zur Öffentlichkeit** und insbesondere zu ihren aktiven Vertretern (Medien, Bürgerinitiativen) immer mehr den **Charakter eines dominanten Engpasses** ein, mit dem sich die strategische und operative Unternehmensführung - neben der Gestaltung der Absatz- und Beschaffungsmarktbeziehungen - auseinandersetzen muß.

Vor diesem Hintergrund erlebt in jüngster Zeit das Instrumentarium der Öffentlichkeitsarbeit bzw. der **PR** eine Renaissance: Mit Hilfe der PR soll es gelingen, verlorenes Vertrauensterrain zurückzugewinnen, überzogene Erwartungen an Unternehmen zu reduzieren, Vorwürfe zurückzuweisen und nicht zuletzt langfristig Unterstützungspotentiale aufzubauen und zu sichern. Ausgehend von dieser globalen Zielvorstellung werden dann operationalere Ziele verfolgt, wie sie z.B. in einer empirischen Untersuchung von Haedrich et al. (1982; vgl. auch Haedrich/Kreilkamp, 1983) erfaßt wurden (vgl. Abb. 2, S. 4a).

Es überrascht nicht, daß vor allem jene Unternehmen, die in besonderem Maße im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik stehen, sich verstärkt dem Einsatz von PR-Instrumenten zuwenden. Hierzu gehören u.a. Unternehmen der Mineralölindustrie und der chemischen sowie pharmazeutischen Industrie, deren Imagekampagnen die Anzeigenseiten der großen Zeitschriften und Zeitungen füllen. Neben Anzeigen werden auch Broschüren, Filme, Pressekonferenzen, Einladungen zu einem Tag der offenen Tür u.ä.m. eingesetzt, um die unterschiedlichen PR-Ziele zu realisieren.

Trotz einzelner, z.T. nicht unbeträchtlicher Erfolge verursacht es bei vielen Unternehmen eine gewisse Ratlosigkeit, daß die gesteckten Ziele mitunter nicht oder zumindest nicht in dem gewünschten Maße verwirklicht werden können.- Oftmals gelingt es eben nicht oder nur sehr unvollkommen, mittels PR die Kritiker zu besänftigen und divergierende Interessen zu harmonisieren, das angeschlagene Image wieder "aufzupolieren" und auf breiter Front die dringend erforderliche Vertrauensbasis zu schaffen. Dies führt dann in der Regel dazu, daß das Etatkarussell für Werbeagenturen in Bewegung

gesetzt oder - dies allerdings sehr viel seltener - selbst über Verbesserungsmöglichkeiten der PR-Arbeit nachgedacht wird.

Mangelnde PR-Erfolge sind zum einen sicherlich auf kompakte Fehler in der PR-Planung und -Gestaltung zurückzuführen - insbesondere was die Berücksichtigung von Prinzipien wie **Glaubwürdigkeit, Offenheit, Frühzeitigkeit und Kontinuität** anbelangt. Allzuoft wird PR auf eine **reaktive, beschönigende Vertrauenskosmetik** reduziert. Insofern ergeben sich tatsächlich eine ganze Reihe von konkreten Ansätzen zur **Verbesserung der PR-Arbeit**.

Auf der anderen Seite machen sich jedoch gerade angesichts gestiegener Anforderungen bezüglich der Auseinandersetzung mit den Interessen der Öffentlichkeit **grundlegende Schwächen im vorherrschenden PR- aber auch Marketingverständnis** immer deutlicher bemerkbar: PR und Marketing sind in der Praxis häufig viel zu weit voneinander entfernt. Dabei geht es weniger um die Herstellung engerer Verbindungen innerhalb der Unternehmensorganisation. Vielmehr muß der **PR-Aspekt** grundsätzlich in sehr viel höherem Maße **in ein strategisches Marketing** als Grundlage einer langfristig und ganzheitlich ausgerichteten Unternehmensführung **integriert** werden. Von daher reicht es also nicht aus, wenn man sich allein auf die Verbesserung der PR-Arbeit konzentriert. Es bedarf vielmehr einer konzeptionellen Neuorientierung. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß inzwischen bereits auch einige PR-Praktiker - wie etwa der Henkel PR-Direktor Werner Baier - für ein "Verschwinden der Öffentlichkeitsarbeit in ihrer klassischen Form" plädieren (vgl. o.V., 1985).

Im folgenden soll ein erweitertes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit vorgestellt werden. PR wird dabei einerseits als integraler Bestandteil eines gesellschaftsorientierten Marketing gesehen, welches als ein übergreifendes Konzept strategischer Unternehmensführung zu interpretieren ist; andererseits wird aufgezeigt, wie das Aufgabenspektrum der PR zu einem umfassenden Public Marketing zu erweitern ist und wie gleichzeitig die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten im Rahmen eines Public Marketing unter das strategische Dach einer Corporate Communications-Politik zu stellen sind.

## 2. PR und Marketing – Notwendige Kurskorrekturen im Zeichen einer aktiveren und kritischeren Gesellschaft

Die **Beziehungen zwischen PR und Marketing** werden sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft sehr unterschiedlich definiert. In vielen Unternehmen fristet die Öffentlichkeitsarbeit so etwa ein auf die Unterstützung der Produktwerbung begrenztes **"Mauerblümchen-Dasein"**. Dem entspricht auch die in der Marketing-Wissenschaft gebräuchliche Einordnung der PR in das absatzwirtschaftliche Instrumentarium der Kommunikationspolitik (vgl. dazu auch Haedrich/Kreilkamp, 1983, S. 431 ff.).

Im Gegensatz dazu mangelt es allerdings nicht an Vorschlägen, die **Öffentlichkeitsarbeit** aus ihrer Verbannung in das absatzpolitische Sub-Mix der Kommunikationspolitik – wo ihr in der Literatur zumeist eine eher stiefmütterliche Behandlung zuteil wird – zu befreien und zu einer der **zentralen Managementfunktionen** zu erheben. Einen sehr weitreichenden Schritt in diese Richtung vollziehen etwa Kotler/Mindak (1978), die PR als eine eigenständige Funktion neben dem Marketing betrachten. PR wird hier zu einem Führungskonzept, dessen Entwicklung ähnlich wie die des Marketing ("...von einer Verkaufs- hin zu einer Führungskonzeption") beschrieben werden kann: Die höchste Entwicklungsstufe liegt dabei in Gestalt einer "öffentlichkeits- bzw. gesellschaftsorientierten Unternehmung" vor (vgl. Abb. 1; Haedrich/Kreilkamp, 1983, S. 432 ff.).

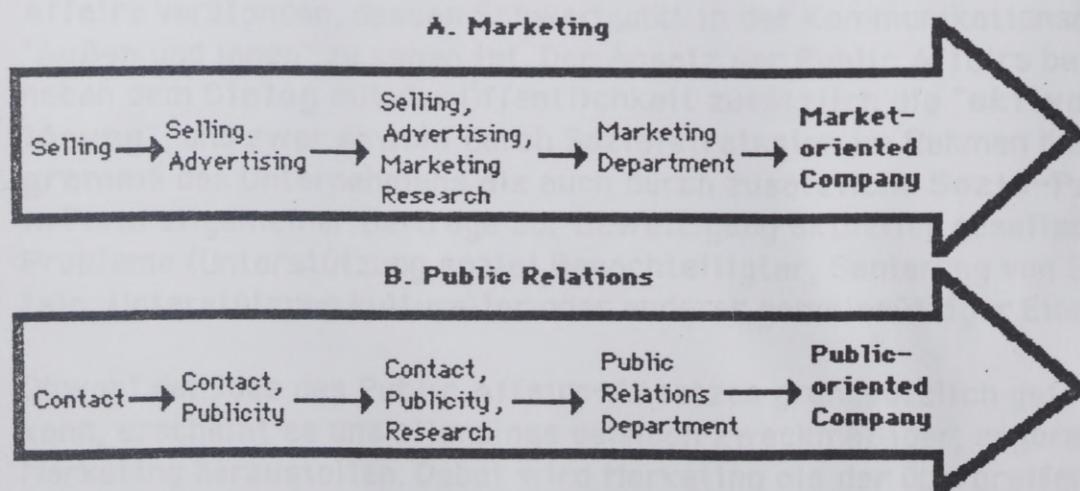


Abb. 1 : Evolutions of the Fields of Marketing and Public Relations  
(Kotler /Mindak, 1978, S.15)

Nach dieser Kennzeichnung handelt es sich bei PR weniger um den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten mit einer spezifischen Zielsetzung. Im Mittelpunkt steht demgegenüber die systematische Orientierung an den Interessen und Forderungen der Öffentlichkeit und die Ausrichtung des gesamten unternehmerischen Handelns an dieser Leitmaxime. Etwas

verwirrend ist dabei m.E., daß PR gewissermaßen neben den Marketingansatz gestellt wird, der – denken wir z.B. an das sog. Human Concept of Marketing – sich ebenfalls im Sinne eines gesellschaftsorientierten Marketing entfalten soll (vgl. Haedrich/Kreilkamp, 1983, S. 433).

Diese Grenzziehung zwischen PR und Marketing entspricht allerdings durchaus dem Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit, wie es in der Praxis von einigen PR-Managern – nicht zuletzt gestützt auf die "offiziellen" Begriffsbestimmungen der DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) – vertreten wird: In aller Regel wird hier ein **tiefer Graben zwischen PR und Marketing** gesehen. Zwar reduziert sich dieser auf der verbal-ideellen Ebene immer wieder beschworene Graben sehr deutlich, wenn wir die konkreten Ziele und Aufgaben der PR in Unternehmen näher analysieren (vgl. dazu auch Abb.2); allein die in begrifflichen Grenzziehungen ihren Ausdruck findenden Berührungspunkte führen in praxi jedoch nicht selten zu einer mangelnden Koordination einzelner Kommunikationsziele und des Einsatzes verschiedener Kommunikationsinstrumente.

Einige Autoren verzichten im vorliegenden Zusammenhang auf die explizite Gegenüberstellung von PR und Marketing. Sie konzentrieren sich zunächst auf die Idee der sozialen Verantwortung als Leitmaxime der Unternehmensführung und verwenden dann mit Blick auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen zur Öffentlichkeit den Begriff "**Public Affairs**" (vgl. Weitzig, 1979, S. 22 ff.). PR wird dabei lediglich als Vollzugsinstrument der Public Affairs verstanden, dessen Schwerpunkt in der Kommunikationsarbeit nach "Außen und Innen" zu sehen ist. Der Ansatz der Public Affairs beinhaltet neben dem **Dialog** mit der Öffentlichkeit zusätzlich die "**aktive Problemlösung**"; und zwar sowohl durch Sozialstrategien im Rahmen des **Kernprogramms** des Unternehmens als auch durch zusätzliche **Sozio-Programme** in Form allgemeiner Beiträge zur Bewältigung aktueller gesellschaftlicher Probleme (Unterstützung sozial Benachteiligter, Sanierung von Stadtvierteln, Unterstützung kultureller oder anderer gemeinnütziger Einrichtungen).

Obwohl der Idee des Public Affairs-Ansatzes grundsätzlich gefolgt werden kann, erscheint es uns allerdings dennoch zweckmäßiger, engere Bezüge zum Marketing herzustellen. Dabei wird Marketing als der übergreifendere Ansatz begriffen, in den PR zu integrieren ist.

### **o PR als integraler Bestandteil eines strategischen und gesellschaftsbezogenen Marketing**

Mit der hier geforderten Integration verbindet sich zunächst allerdings in erster Linie ein **tiefgreifender Wandel im Marketingverständnis**. Ohne einen solchen Wandel ist es den "PR-Leuten" kaum zu verübeln, wenn sie nichts mit Marketing zu tun haben wollen. In diesem Zusammenhang sind

### Ziele der PR-Abteilungen

"klassische PR-Ziele"		absatzmarketing-orientierte PR-Ziele	
o Aufbau und Erhaltung eines positiven Firmen-Images	94,3%	o Aufbau und Erhaltung von positiven Produkt-Images	60,0%
o Information und Motivation der Mitarbeiter in der Firma	54,8%	o Bekanntmachung von neuen Produkten	54,8%
o Förderung des Ansehens der Firma bei relevanten gesellschaftlichen und politischen Institutionen	45,7%	o Erhöhung der Aktualität der vorhandenen Produkte	35,7%
o Schaffung von günstigen Bedingungen für die Firma, z.B. am Personal- und Finanzmarkt	30,0%	o Pflege der Abnehmer / Akquisition von neuen Abnehmern	24,8%

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Befragten gebeten, die für ihren PR-Bereich am ehesten zutreffenden vier Ziele anzugeben. Lediglich 14% der Befragten nannten alle vier "klassischen" PR-Ziele, d.h. 86 % der befragten PR-Mitarbeiter beschäftigen sich neben den eigentlichen PR-Aufgaben mit der Unterstützung und Realisierung von Marketing- und Werbezielsetzungen.

	Relative Häufigkeit	Kumulierte Häufigkeit
o Kein PR-Ziel genannt	2,4%	2,4%
o 1 PR-Ziel genannt	28,3%	30,7%
o 2 PR-Ziele genannt	25,5%	56,2%
o 3 PR-Ziele genannt	29,8%	86,0%
o 4 PR-Ziele genannt	14,0%	100,0%
(Basis)		(420)

(Quelle: Heedrich/Kreilkamp, 1983, S. 436-437)

Abb. 2: PR-Ziele in der Praxis

**drei Entwicklungsstufen des Marketing** zu beachten:

- (1) Marketing als Konzept zur gewinn-optimalen Gestaltung der Absatzpolitik.
- (2) Marketing als Konzept marktorientierter Unternehmensführung (gezielter Einsatz der Marketingtechnologie auf Absatz- und Beschaffungsmärkten, Bedürfnisorientierung, Führung des gesamten Unternehmens von den jeweils dominanten Marktengpässen her und auf diese hin).
- (3) Gesellschaftsorientiertes Marketing als Konzept strategischer Unternehmensführung (Erweiterung der marktorientierten Unternehmensführung um eine langfristige und ganzheitliche Perspektive, Einbeziehung gesellschaftlicher Anforderungen in alle Managemententscheidungen, Übernahme sozialer Verantwortung).

Während sich das Marketing vieler Unternehmen noch auf der ersten Entwicklungsstufe befindet und neuerlich vielbeachtete Erfolgsstudien den Übergang zur zweiten Stufe nahelegen (z.B. Kundendenken im gesamten Unternehmen; vgl. etwa Peters/Waterman, 1983), ist heute bereits das **Erklimmen der dritten Stufe** in Angriff zu nehmen. Dies deshalb, weil der Versuch, Unterstützungspotentiale in der Öffentlichkeit und mithin zentrale Erfolgspotentiale eines Unternehmens aufzubauen und insbesondere langfristig zu sichern, letztlich immer **bei allen Unternehmensaktivitäten ansetzen** muß: PR wird hier zum integralen Bestandteil strategischer Unternehmensführung.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich noch einmal die Fruchtbarkeit des strategischen Ansatzes der **Corporate Identity (CI)**. Das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit wird eben nicht nur durch einzelne PR-Maßnahmen bestimmt, sondern durch die Wahrnehmung der über das Erscheinungsbild (Corporate Design), das Unternehmensverhalten (Corporate Behavior) und die Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) vermittelten Unternehmensidentität. Den harten Kern haben dabei Leistungen zu bilden, die jeweils den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen Rechnung tragen (z.B. ökologiefreundliche Produkte und Produktionsverfahren, verantwortliches Handeln im Sektor der Rationalisierung, ressourcenschonende Beschaffungspolitik). Darüber hinaus läßt sich das Bemühen um gesellschaftliche Problemlösungsbeiträge durch zusätzliche Sozio-Programme (Mäzenatentum, Hilfsprogramme für sozial Benachteiligte etc.) wirkungsvoll unterstreichen - zumindest dann, wenn sie geschickt ausgewählt und mit der Unternehmenskultur sowie -strategie verzahnt werden (vgl. z.B. das Ökologie-Engagement der Fa. Alpertsbacher Klosterbräu, das vor dem Hintergrund eines Bemühens um ein naturreines Brauwasser durchaus als glaubwürdig anzusehen ist).

## o Das Aufgabenspektrum eines gesellschaftsorientierten Marketing

Die Aufgabe der durch ein gesellschaftsorientiertes Marketing inhaltlich geprägten strategischen Unternehmensführung läßt sich auszugsweise wie folgt skizzieren:

### o Formulierung gesellschaftsorientierter Unternehmensleitlinien und Umsetzung dieser Leitlinien in die Unternehmenskultur.

Den Ausgangspunkt hat zunächst die kritische Überprüfung und ggf. Revision der in der Unternehmensphilosophie sowie generell der Unternehmenskultur verankerten Denk- und Werthaltungen zu bilden. In der Praxis stellen wir demgegenüber häufig fest, daß die erforderliche Fähigkeit und/oder Bereitschaft zur Selbstkritik, Ansätze zur Überwindung der "Arroganz der Macht" eher schwach ausgeprägt sind und kurzsichtiges Markt- und Gewinndenken nach wie vor den Blick für Chancen sowie Risiken verstellt, die sich aus allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben. Nur relativ wenige, vor allem besonders erfolgreiche Unternehmen (wie z.B. die Benckiser-Gruppe oder Migros) bemühen sich intensiv um die konkrete Ausformulierung gesellschaftsbezogener Unternehmensleitlinien.

Die Formulierung gesellschaftsbezogener Unternehmensleitlinien, die den Dialog mit der Öffentlichkeit besonders akzentuieren und in denen speziell der Beachtung ökologischer, sozio-kultureller sowie politisch-rechtlicher Anforderungen ein höherer Stellenwert eingeräumt wird, reicht jedoch allein sicherlich nicht aus. Die hier zunächst schriftlich fixierte Denkhaltung und Position im Kontext sozialer Problembewältigung muß "gelebt" werden. Dies setzt in einem ersten Schritt entsprechende Informations-, Überzeugungs- und Schulungsprozesse auf allen Mitarbeitererebenen bis hin zum Top-Management und generell einen tiefgreifenden organisationalen Wandel voraus. Letzteres findet seinen Ausdruck bspw. auch in neuen Beurteilungs- und Entlohnungssystemen: Mitarbeiter, die allein nach Gewinn und nicht nach einem Beitrag zum Aufbau sowie zur langfristigen Sicherung von Erfolgspotentialen beurteilt werden, sind zu einem gesellschaftsbezogenen Innovationsmanagement wohl kaum in der Lage.

### o Umfassende Unternehmens-Umweltanalyse zur Identifikation von Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen. SWOT

Eine wesentliche Säule eines gesellschaftsorientierten Marketing bildet weiterhin die Schaffung einer erweiterten Informationsbasis für strategische und operative Entscheidungen. Hierbei muß vor allem die Position des Unternehmens sowie seiner Aktivitäten im Spannungsfeld gesellschaftlicher Krisen und Krisenbewältigung systematisch erforscht werden. Im einzelnen umschließt dies die Diagnose und Prognose

- ökonomischer, technologischer, sozio-kultureller, politisch-rechtlicher sowie ökologischer Bedingungen und der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen (z.B. Auswirkungen neuer Technologien auf die Lebensqualität, Beziehungen zwischen Umwelt- und Beschäftigungskrise),
- speziell der Auswirkungen des Unternehmensverhaltens auf die objektiven Lebensbedingungen sowie die subjektiv wahrgenommene Lebensqualität (einschließlich Erfassung positiver und negativer externer Effekte in einer Sozialbilanz bzw. im Rahmen eines Marketing-Assessment),
- der Vorwürfe, Erwartungen und Forderungen in einzelnen Segmenten der Öffentlichkeit (einschließlich Analyse von Gegensätzen und Widersprüchlichkeiten in der "öffentlichen Meinung" sowie der Beziehungen zwischen Fremd- und Selbstbild),

- der Krisenbewältigungsmaßnahmen einzelner gesellschaftlicher Gruppen und speziell des Sozio-Marketing nicht-kommerzieller Institutionen (z.B. Maßnahmen der Stiftung Warentest oder des Umweltbundesamtes),
- der mit Vorwürfen, Forderungen und Verhaltensweisen verbundenen Konsequenzen (Chancen und Risiken) für das Unternehmen und die Wettbewerber (Betroffenheitsanalyse),
- der Potentiale sowie Handlungsspielräume (Zielkonflikte, Beeinflussungschancen etc.) des Unternehmens sowie der Wettbewerber und Durchführung einer Stärken-/Schwächen-Analyse.

Viele Unternehmen tun sich in den genannten Informationsbedarfsländern noch außerordentlich schwer. Dies nicht zuletzt deshalb, weil neben harten Fakten qualitative bzw. weiche Daten verarbeitet werden müssen, mit denen die im "Zahlendenken" verhafteten Manager bislang noch häufig nichts anzufangen wissen. In Verbindung mit der Einbringung neuer Analyseinstrumente in die Methoden- und Modellbanken betrieblicher Informationssysteme wird hier insofern gerade auch ein Management Development dringend erforderlich.

#### 0 Entwicklung strategischer Handlungsprogramme und operativer Teilpolitiken zur Handhabung gesellschaftlicher Herausforderungen.

Im Anschluß an die systematische Gewinnung und Verarbeitung von Informationen sind strategische Handlungsprogramme zu entwerfen und zunächst allgemeine strategische Stoßrichtungen im Kontext gesellschaftlicher Anforderungen festzulegen. Die strategische Stoßrichtung eines gesellschaftsorientierten Marketing sollte dabei - im Gegensatz zu den in der Praxis zu beobachtenden Ignoranz- und Abwartestrategien oder z.T. Rückzugsstrategien - grundsätzlich durch eine aktive und antizipative Haltung charakterisiert sein: Einzelne Herausforderungen sind frühzeitig, kreativ und innovativ als Impulse für die Ausgestaltung der Unternehmenspolitik aufzugreifen.

Anknüpfend an die grobe Unterscheidung der beiden strategischen Stoßrichtungen "Anpassung und Widerstand", sind dabei zunächst natürlich in erster Linie Anpassungsstrategien anzuvisieren - zum Beispiel

- Berücksichtigung ökologischer, sozial- sowie verbraucherpolitischer Anforderungen im Rahmen der Produktgestaltung und Produktion,
- soziales Engagement über die eigentliche Unternehmensaufgabe hinaus in Gestalt von Sozio-Programmen (Programme zur Überwindung der Arbeitslosigkeit, Hilfsprogramme für sozial Benachteiligte, kulturelles und wissenschaftliches Mäzenatentum etc.).

*Anpassungsstrategie*

Auf der anderen Seite darf jedoch die Notwendigkeit von Widerstandsstrategien nicht übersehen werden. Sie ist bspw. dann gegeben, wenn

- sich für Wirtschaft und Gesellschaft problematische Wertwandelungsprozesse abzeichnen (Zunahme einer Anspruchsinflation, Verfall der Leistungsmotivation, Abwendung von der Marktwirtschaft usw.),
- die legitimen Interessen der Unternehmen in der Arena gesellschaftlicher Diskussion zu wenig Beachtung finden, ökonomische Grunderfordernisse und speziell etwa Konflikte zwischen Ökonomie und Ökologie nicht genügend reflektiert werden oder die Unternehmen einseitig zu "Buhmännern der Nation" hochstilisiert werden,
- die staatliche Rahmenpolitik für ein gesellschaftsorientiertes Marketing seitens der Unternehmen unzureichend ist (vgl. z.B. das "Katalysator-Debakel").

*Widerstandsstrategie*

Entgegen der weitverbreiteten, resignativen Haltung im Unternehmerlager versuchen hier einige Unternehmen und Unternehmensverbände in bemerkenswerter Weise die Aufgabe von Gegen- und Widerstandsstrategien in Angriff zu nehmen. Erinnerung sei etwa an die Kampagnen des Bundesverbandes deutscher Banken, in denen z.B. auf die Notwendigkeit von Unternehmensgewinnen hingewiesen oder an die soziale Mitverantwortung der Bürger und Politiker appelliert wird. Sicherlich darf man die Erfolgsaussichten solcher und ähnlicher Maßnahmen nicht überschätzen. Entspre-

chende Aktivitäten seitens der Unternehmen oder ihrer Verbände blieben hier aber z.T. auch deshalb erfolglos, weil nur die eigene Interessenlage einseitig im Vordergrund stand und die Bereitschaft fehlte, umfassend das Pro und Contra neuer Technologien, neuer Produkte etc. zu diskutieren bzw. frühzeitig gesellschaftliche Folgewirkungen abzuschätzen.

Gleichgültig, ob im Zuge eines Sozio-Marketing nun Anpassungs- oder Widerstandsstrategien zu verwirklichen sind, die zu bewältigenden Aufgaben sind für einzelne Unternehmen in aller Regel zu komplex. Hier bietet sich die Kooperation mit anderen Unternehmen und Unternehmensverbänden und vor allem mit verschiedenen nicht-kommerziellen Organisationen (Bürgerinitiativen, verbraucherpolitische Institutionen, Parteien, Kirchen etc.) an. Von Seiten der Unternehmen werden demgegenüber die Kooperationsmöglichkeiten, die sich einem gesellschaftsorientierten Marketing eröffnen, allerdings zu wenig genutzt. Insbesondere was die Zusammenarbeit mit nicht-kommerziellen Institutionen anbelangt, bestehen auf der Unternehmerseite noch vielfach Unsicherheiten und Berührungspunkte.

#### o Schaffung organisationaler sowie personaler Voraussetzungen.

Schließlich bildet die Schaffung organisationaler und personaler Voraussetzungen eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches gesellschaftsorientiertes Marketing. Hierzu zählt insbesondere die Implementierung eines geeigneten Managementsystems zur Gestaltung des Dialogs mit der Öffentlichkeit.

### o Von der PR zum Public Marketing

Ein strategisches, gesellschaftsbezogenes Marketing macht PR keinesfalls überflüssig. Im Gegenteil: PR bildet auf der operativen Ebene vielmehr neben dem Absatz- und Beschaffungsmarketing die **dritte Schiene, über die ein strategisches, gesellschaftsbezogenes Marketing realisiert wird** (vgl. Abb.3). Die PR-Konzeption muß allerdings eine **Erweiterung** erfahren, wie es heute etwa im Ansatz der Public Affairs oder - als Weiterentwicklung davon - des **Public Marketing** zum Ausdruck kommt. Kennzeichen des Public Marketing ist ein sehr viel breiteres Aufgabenspektrum, welches sich z.B. durch folgende Aspekte umreißen läßt:

- o Systematische Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen über gesellschaftliche Entwicklung, Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen der Öffentlichkeit, langfristige Folgewirkungen der Marketingprogramme des Unternehmens (Marketing-Assessment) und last but not least über das Image des Unternehmens,
- o Einspeisung dieser Informationen in ein zentrales strategisches Marketing-Informationssystem und Maßnahmen im Sinne eines internen Einflußmanagement, um die gesellschaftliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten zu gewährleisten ("Wachrüttel-Funktion", Schulungs- und Aufklärungsprogramme bis hin zum Top-Management),
- o Entwicklung von Vorschlägen zur Gestaltung gesellschaftsorientierter Marketingprogramme und Mitwirkung in wichtigen Planungs- und

Ebene der strategischen Unternehmensführung

(1) Informationsaustausch  
Planvorgaben  
Forderungen  
Budgets

(2) internes Einfluß-  
Management  
Gestaltungsvorschläge

### Gesellschaftsorientiertes Marketing als Konzept strategischer Unternehmensführung

- o Strategische Rahmenplanung (Globalziele, strategische Stoßrichtungen, Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, Organisationsstruktur)
- o Strategische Programmplanung (Situationsanalyse, Entwicklung und Bewertung konkreter Strategie- und Maßnahmenprogramme, Informationsplanung)
- o Strategische Realisationsplanung (Steuerung und Koordination der operativen Teileinheiten, Standardisierung operativer Tätigkeiten, Controlling)

Ebene der operativen Unternehmensplanung und der Gestaltung von Austauschprozessen

Ebene konkreter Austauschprozesse

(3) Wahrnehmung einer Unterstützungsfunktion  
Ausstrahlungseffekte

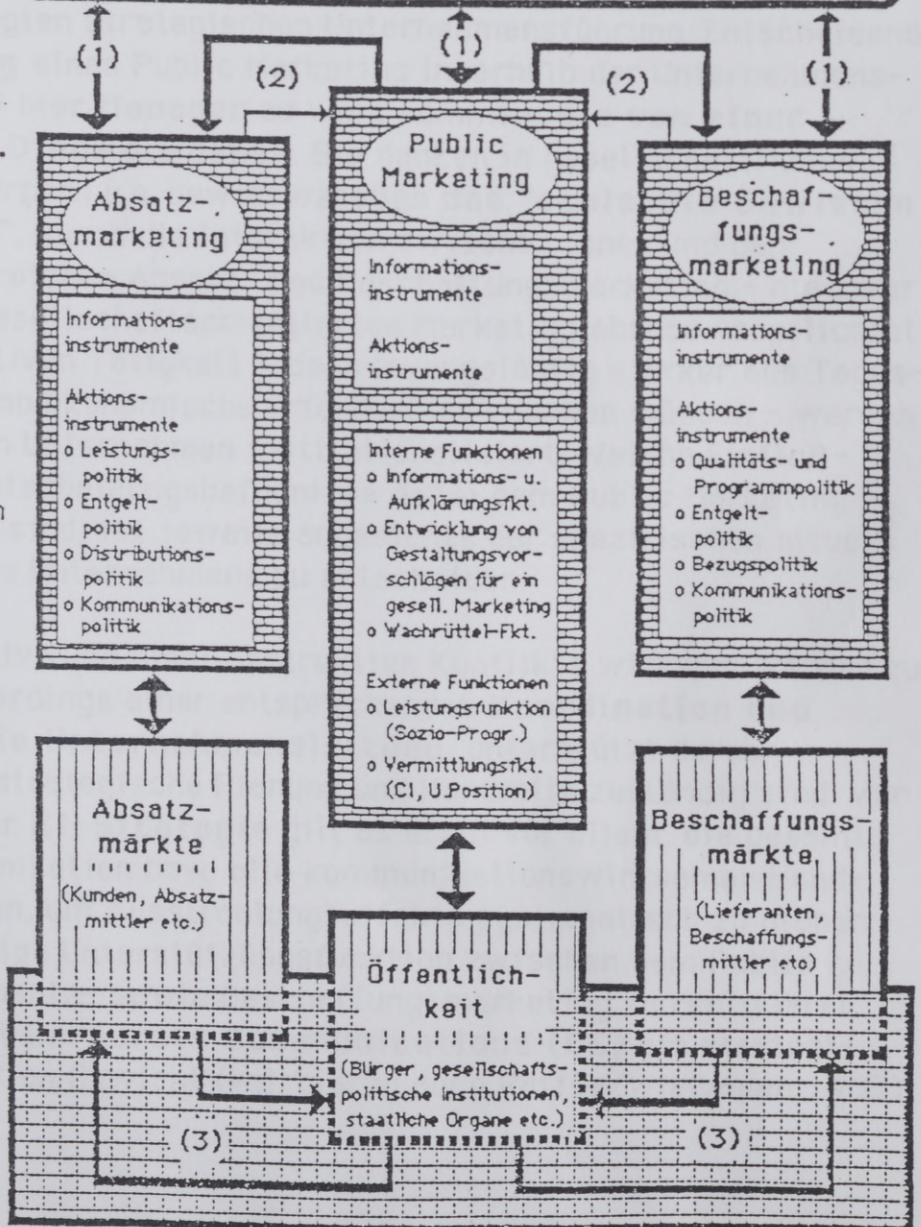


Abb. 3: Das Grundkonzept eines gesellschaftsorientierten Marketing

Entscheidungsgremien (Einfluß auf Gestaltung und Einsatz der Aktionsinstrumente im Absatz- und Beschaffungsmarketing),

o operative Planung und Realisation spezieller Kommunikationsmaßnahmen gegenüber verschiedenen Zielgruppen der Öffentlichkeit (im Sinne der traditionellen PR-Arbeit),

o operative Planung und Realisation von Sozio-Programmen.

Angesichts dieses Aufgabenspektrums wird das Public Marketing zum zentralen Vollzugsorgan einer durch ein gesellschaftsorientiertes Marketing inhaltlich geprägten strategischen Unternehmensführung. Entscheidend bei der **Verankerung** eines Public Marketing innerhalb der Unternehmensorganisation ist, daß hier **Manager** zu Wort kommen, **die von einer anderen Sicht der Dinge ausgehen**. Sie denken in gesellschaftlichen Kategorien und verkörpern u.a. gewissermaßen **das "schlechte Gewissen des Unternehmens"**. Durch die Interaktion zwischen ihnen und den Managern aus den Bereichen Absatz- und Beschaffungsmarketing - die zwar den Maximen eines gesellschaftsorientierten Marketing ebenso verpflichtet sind, bei ihrer operativen Tätigkeit jedoch zwangsläufig stärker ans Tagesgeschäft und mithin an ökonomische Erfordernisse denken müssen - werden kreative Konflikte im Unternehmen institutionalisiert. Welche Einflußmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnisse dabei dem Public Marketing konkret einzuräumen sind, ist jeweils angesichts der spezifischen situativen Bedingungen des Unternehmens zu entscheiden.

Um tatsächlich kreative und nicht destruktive Konflikte wirksam werden zu lassen, bedarf es allerdings einer entsprechenden **Koordination und Steuerung durch die Unternehmensleitung**, unterstützt durch Abteilungen, die für strategische Planung und Kontrolle zuständig sind. Vor dem Hintergrund einer **CI-Strategie** gilt es dabei vor allem, die gesamte Unternehmenskommunikation bzw. alle kommunikationswirksamen Handlungen zu koordinieren, um Ausstrahlungseffekte systematisch zu planen und eine wechselseitige Unterstützungsfunktion zwischen dem Public Marketing und dem Absatz- sowie Beschaffungsmarketing zu realisieren. In diesem Sinne gewinnt **Corporate Communications (CC)** als strategisches Aktionskonzept an Gewicht (vgl. hierzu auch Raffée/Wiedmann, 1985).

## o Von isolierten Kommunikationsmaßnahmen zur Corporate Communications-Politik

CC ist nicht - wie vielfach in verkürzter Form propagiert - mit Unternehmenswerbung im Sinne von Imagekampagnen gleichzusetzen. Bei CC handelt es sich demgegenüber um **das strategische Dach der gesamten Unternehmenskommunikation** (Verkaufsförderung, Produktwerbung, Product Publicity, Personalwerbung, PR, Lobbyismus etc.). Die CC-Politik umschließt dabei einerseits Aktivitäten zur **Koordination und Steuerung aller Kommunikationsmaßnahmen** des Unternehmens, andererseits die **Planung funktions- sowie zielgruppenübergreifender Kommunikationsprogramme**, die z.B. die spezifischen Kommunikationsmaßnahmen im Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing unterstützen, entlasten oder teilweise sogar substituieren sollen.

Der Grundgedanke der CC-Politik liegt in der systematischen Planung von Synergie- bzw. Ausstrahlungseffekten: Zum einen, um durch ein **geschlossenes Auftreten im Sinne einer CI-Strategie** ein höheres Maß an **Glaubwürdigkeit** zu erlangen, zum anderen, um angesichts des gestiegenen Kostendrucks **Rationalisierungspotentiale** im Marketing voll auszuschöpfen. Ansatzpunkte hierzu ergeben sich daraus, daß jede Kommunikationsmaßnahme, die sich mit spezifischen Inhalten an bestimmte Adressaten wendet, immer auch von anderen Gruppen wahrgenommen wird und neben der unmittelbar intendierten Wirkung auch andere Wirkungen zeitigt.

Mit Blick auf die **Planung des Adressatenbezuges** zeigen sich in der Praxis häufig sehr deutlich die **Mängel eines isolierend abstrahierenden Denkens**. Einzelne Adressaten werden immer lediglich in einer spezifischen Rolle gesehen: z.B. als Konsumenten, potentielle Mitarbeiter, Lieferanten, Aktionäre oder Staatsbürger. Nicht berücksichtigt wird, daß ein **Adressat** immer auch **Träger mehrerer Rollen** ist. Werden Anzeigen allein unter dem Blickwinkel der Ansprache von Kunden gestaltet, kommen in aller Regel die Bedürfnisse und Erwartungen der Adressaten zu kurz, die sich aus anderen ihnen zugeordneten Rollen ergeben (z.B. als Staatsbürger). Kommunikationspolitik und generell Marketing müssen künftig demgegenüber in viel stärkerem Maße unterschiedliche Rollen der Adressaten und sich daraus eventuell ergebende, z.T. durchaus konfliktäre Anforderungen in Rechnung stellen.

Überdies ist zu beachten, daß Kommunikationsbotschaften nicht allein von der angesprochenen Zielgruppe, sondern auch von **anderen Interessenten** registriert werden. So werden bspw. Personalanzeigen nicht nur von den potentiellen Mitarbeitern gelesen, sondern auch von Kunden, Lieferanten, der Öffentlichkeit etc. Derartige **Überschneidungen** sollten sowohl unter

der Perspektive einer Marketing-Rationalisierung als auch unter dem Gesichtspunkt der Nutzung **indirekter**, etwa **weniger reaktanzgefährdeter Kommunikationsstrategien** voll ausgeschöpft werden. Letzteres befolgen z.T. einige Unternehmensberatungsgesellschaften, die mit ihren Personalanzeigen häufig weniger potentielle Nachwuchskräfte, sondern in erster Linie potentielle Kunden anzusprechen versuchen. Ein positives Image wird dabei u.a. über die an Bewerber gestellten Anforderungen zu erzielen versucht.

In Verbindung mit den genannten Überschneidungen ist ferner zu beachten, daß auch in Bezug auf die verschiedenen **Ziel- oder Wirkungsbereiche der Kommunikation** immer **Verbundeffekte** gegeben sind. Als mögliche Ziel- oder Wirkungsbereiche der Unternehmenskommunikation sind zunächst zu unterscheiden:

- o leistungsbezogene Kommunikation** (spezifische Informationen und Anreize zur Annahme und/oder Abgabe von Leistungen, z.B. Produktwerbung, Personalwerbung);
- o imagebezogene Kommunikation** (keine spezifischen Handlungsanreize, im Zentrum steht der Versuch, generell Unterstützungspotentiale für den Betrieb zu erlangen oder zu sichern bzw. deren Entzug zu verhindern, z.B. Maßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Image- und Vertrauenswerbung aber auch Advocacy Advertising bzw. Verteidigung gegenüber Beschuldigungen, Korrektur falscher Einschätzungen etc.);
- o kontextbezogene Kommunikation** (Versuch, auf bestimmte Rahmenbedingungen bzw. gesellschaftliche und organisationsinterne Tatbestände Einfluß zu nehmen, z.B. Mobilisierung von Unterstützungspotentialen in bestimmten gesellschaftlichen Fragen, Gegensteuerung bei ungünstigen Tendenzen des Wertewandels, Beeinflussung der Bürger im Sinne höherer Mitwirkung und Mitverantwortung bei der Bewältigung aktueller sozialer Probleme, Maßnahmen gegen einen "Katastrophen-Journalismus").

Greifen wir als Beispiel die Produktwerbung heraus: Obwohl ihre Domäne eindeutig im Bereich leistungsbezogener Kommunikation liegt, entfaltet sie immer auch image- und kontextbezogene Wirkungen. So strahlt etwa der Werbestil auf die wahrgenommene Unternehmensidentität aus oder trägt zu Wertwandlungsprozessen innerhalb der Gesellschaft bei (Aufwertung von Jugendlichkeit, Forderung einer Sonderpreismentalität usw.) bis hin zur Schürung eines allgemeinen "Werbefrusts".

Umgekehrt liegt das Wirkungsfeld der PR nicht allein in einer image- oder kontextbezogenen Kommunikation. Häufig soll PR gerade auch die Absatz-

und Beschaffungswerbung auf mehr oder weniger indirektem Wege unterstützen. Die hier gezielt herstellbaren Beziehungen oder Wirkungsverbünde sind systematisch zu analysieren und konsequent zu nutzen.

Wer allein in isolierten Kommunikationskästchen denkt und nicht ein **systematisch kombiniertes CC-Mix** einsetzt, verschenkt mögliche Erfolge. Die Einbindung der CC in ein gesellschaftsorientiertes Marketing als Konzept strategischer Unternehmensführung ist in Abb. 4 noch einmal skizziert.

### 3. Thesen hinsichtlich eines effizienten Dialogs mit der Öffentlichkeit

Mit der in ein strategisches, gesellschaftsbezogenes Marketing eingebetteten CC- und Public Marketing-Politik sind wesentliche konzeptionelle Voraussetzungen geschaffen, um in die Arena gesellschaftlicher Diskussion zu treten und dort erfolgreich zu bestehen. Darüber hinaus müssen bei der Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit u.a. jedoch noch folgende Leitlinien Beachtung finden:

- **Gesellschaftliche Herausforderungen müssen frühzeitig erkannt und beantwortet werden.**  
Dazu ist auch jene Kritik ernst zu nehmen, die momentan nur von einer Minderheit geäußert wird, da hierin u.U. schwache Signale ihren Ausdruck finden, die auf künftige Chancen und Risiken hindeuten.
- **Statt Ausweich- oder Ablenkungsstrategien, Anpacken der Probleme und Verdeutlichung bestehender Konflikte (z.B. zwischen Ökonomie und Ökologie).**  
Im Kontext divergierender gesellschaftlicher Interessen gilt es eine klare Position zu beziehen. Mittel- und langfristig ist es kaum aussichtsreich, Interessenkonflikte sowie damit verbundene Probleme herunterzuspielen und sich bspw. trotz ganz offensichtlicher Umweltbelastungen durch das Unternehmen einen "grünen Schafspelz" überstreifen zu wollen. Unzweckmäßig sind auch Ausweichstrategien, bei denen Leistungen in anderen Sektoren werblich herausgestrichen werden, um so von den eigentlichen Problemen abzulenken (vgl. dazu etwa die früheren "Chemie ist...."-Kampagnen). Die Probleme müssen demgegenüber angepackt und bestehende Konflikte müssen verdeutlicht werden. Ohne eine solche Strategie besteht die Gefahr, daß Unternehmen lediglich frischen Wind in die Segel der Kritiker blasen und diese ihre Position weiter ausbauen können. Die Öffentlichkeit ist gegenüber ehrlichen Argumenten aufgeschlossener, als man auf der Unternehmenseite gemeinhin annimmt.

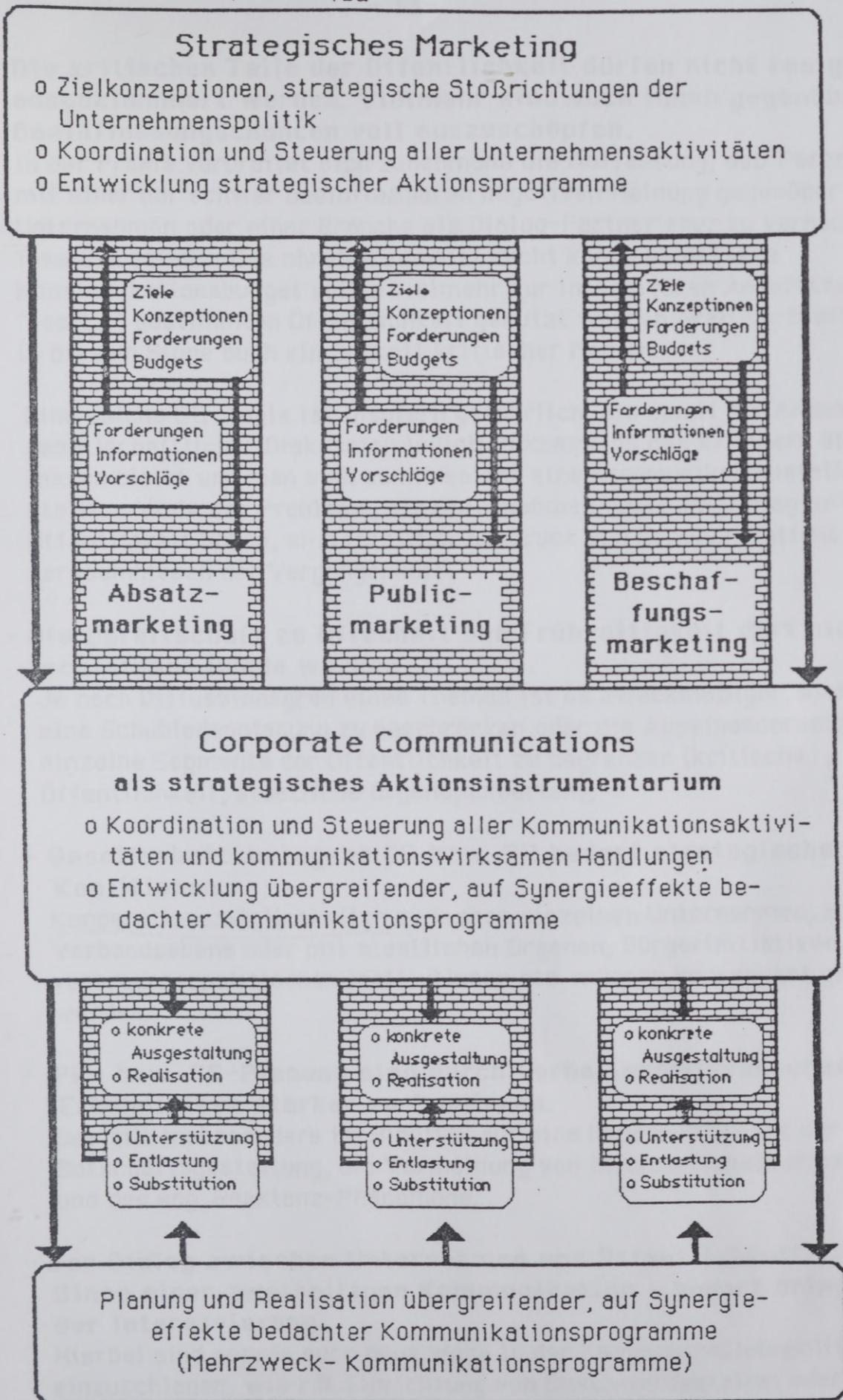


Abb. 4: Corporate Communication als strategisches Aktionsinstrumentarium

- **Die kritischen Teile der Öffentlichkeit dürfen nicht resignativ ausgeklammert werden. Vielmehr sind auch ihnen gegenüber Beeinflussungschancen voll auszuschöpfen.**

In der Praxis verbreitet sich zunehmend die Auffassung, daß Personen mit einer nur schwer beeinflussbaren negativen Meinung gegenüber dem Unternehmen oder einer Branche als Dialog-Partner eher zu vernachlässigen seien. - Das ohnehin zumeist recht knapp bemessene Kommunikationsbudget sollte vielmehr zur intensiveren Ansprache der "positiv" gestimmten Öffentlichkeit genutzt werden. Weit verbreitet ist in diesem Sinne auch ein Boykott kritischer Medien.

Eine solche Strategie ist insofern gefährlich, als damit die Arena gesellschaftlicher Diskussion lediglich kampflos den Kritikern überlassen bleibt und man sich somit selbst eine Kommunikationsfalle stellt. - Viele der Probleme, die Unternehmen heute im Dialog mit der Öffentlichkeit haben, sind letztlich Ausdruck von Kommunikationsversäumnissen der Vergangenheit

- **Die Bereitschaft zu Offenheit und Frühzeitigkeit darf nicht "schlafende Hunde wecken".**

Je nach Diffusionsgrad eines Themas ist es zweckmäßiger, sich auf eine Schubladenplanung zu beschränken oder die Auseinandersetzung auf einzelne Segmente der Öffentlichkeit zu begrenzen (kritische Öffentlichkeit, staatliche Organe, Experten);

- **Gesellschaftsbezogene CC bzw. PR bedarf strategischer Koalitionen.**

Kooperationsmöglichkeiten zwischen einzelnen Unternehmen, auf der Verbandsebene oder mit staatlichen Organen, Bürgerinitiativen, verbraucherpolitischen Institutionen etc. müssen konsequent genutzt werden.

- **PR- bzw. CC-Planung sind durch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse stärker zu fundieren.**

Das gilt insbesondere im Hinblick auf eine höhere Prägnanz der Botschaftsgestaltung, die Vermeidung von Informationsüberlastungen und des sog. Reaktanz-Phänomens.

- **Der Dialog zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit - im Sinne einer zweiseitigen Kommunikation - bedarf dringend der Intensivierung**

Hierbei sind gerade auch neue Wege in der Kommunikationspolitik einzuschlagen, wie z.B. Einrichtung von Beschwerdestellen oder Verbraucherabteilungen als Anlaufstelle für den Bürger, Installation

eines Telefondienstes (vgl. das von BMW eingerichtete "Umwelt-Telefon"), Durchführung von Podiumsdiskussionen u.ä.m.

Es sei abschließend noch einmal hervorgehoben, daß die Bewältigung der sich neu stellenden Herausforderungen im Zeichen einer aktiven und kritischen Gesellschaft mit einem **tiefgreifenden Wandel im PR- und Marketingverständnis** einhergehen muß. Allein kleinere Kurskorrekturen, die Umbenennung vorhandener PR-Abteilungen im Trend neuer Schlagwörter, reicht nicht aus, um den Unternehmenserfolg von morgen zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis:

- Haedrich, G.; Kreilkamp, E.; Kuß, A.; Stiefel, R. (1982); Das Berufsfeld der Öffentlichkeitsarbeit in der Wirtschaft, Düsseldorf 1982
- Haedrich, G.; Kreilkamp, E. (1983); Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen, in: DBW, Heft 3/1983, S. 431 - 443
- o.V. (1985); "Keine PR - oft die beste", in: w&v, Nr. 12/1985, Titelseite
- Kotler, Ph.; Mindak, W. (1978); Marketing and Public Relations, in: JoM, No. 4/1978, S. 13 - 20
- Raffée, H.; Wiedmann, K.P. (1985); Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, H.; Wiedmann, K.P. (Hrsg. unter Mitwirkung von R. Kreuzer), Strategisches Marketing, Stuttgart 1985, S. 662 - 691