

Wandel der Kommunikationslandschaft –  
Wandel der PR?  
Neue Herausforderungen für Kommunikationsagenturen

Qualitative Studie bei Entscheidern für Unternehmens-  
und Produktkommunikation in Deutschland

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Dr. Mark-Steffen Buchele

Ergebnisbericht | Januar 2008

## Inhalt

1. Die Studie.....	3
1.1. Methodik .....	3
1.2. Einordnung der Ergebnisse.....	4
2. Hintergrund: Der Wandel der Kommunikationslandschaft.....	5
3. Wandel der PR – Wandel der Kommunikation: Meinungen und Einschätzungen der Kommunikationsverantwortlichen .....	10
3.1. Strategien .....	10
3.2. Instrumente.....	15
3.3. Wertbeitrag und Evaluation.....	20
3.4. Zusammenarbeit mit Agenturen und künftige Strukturen.....	24
4. Herausforderungen für Kommunikationsagenturen: 6 Thesen .....	27
5. Anhang.....	30
5.1. Literatur .....	30
5.2. Beteiligte Interviewpartner und Unternehmen .....	32
5.3. Über die Autoren .....	34
5.4. Über die Kooperationspartner .....	34

Herausgeber:  
 Universität Leipzig | Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations  
 Burgstr. 21 | D-04109 Leipzig | [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)

© 2008 bei den Verfassern. Zitationen und die Wiedergabe von Auszügen sind mit Quellenangabe und Verweis auf die Website [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de) gestattet. Die in Abbildungen und im Text wiedergegebenen Markenzeichen, Grafiken und Namen unterliegen ggf. den Rechten anderer Urheber und Markeninhaber. Nicht zulässig ist die digitale Veröffentlichung dieses Ergebnisberichts oder von Auszügen im Internet, insbesondere in kostenpflichtigen oder nur für beschränkte Nutzergruppen zugänglichen Angeboten. Die PDF-Version dieses Berichts kann unter [www.gpra.de](http://www.gpra.de) und [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de) heruntergeladen werden.

## 1. Die Studie

Die Universität Leipzig ist in Kooperation mit der Gesellschaft der Public Relations Agenturen e. V. (GPRA) der Frage nachgegangen, wie die Wirtschaft in Deutschland mit dem aktuellen Wandel der Kommunikationslandschaft umgeht. Im Mittelpunkt der im Herbst 2007 durchgeführten Studie standen die Konsequenzen der europaweit identifizierbaren Trends zu mehr Interaktivität, neuen Vertrauensprozessen und Wertschöpfungsmechanismen im Kommunikationsmanagement für die tägliche Arbeit in der Unternehmenskommunikation und Marken-/Produkt-PR. Darüber hinaus wurde herausgearbeitet, was diese Entwicklungen auf Auftraggeberseite für Kommunikations- und PR-Agenturen bedeuten.

### 1.1. Methodik

Um die vielfältigen Facetten der PR-Praxis in Deutschland zu erfassen, wurde ein Sample von 22 Industrie- und Dienstleistungsunternehmen definiert, die sich hinsichtlich ihrer Geschäftsfelder, der dominanten Kundenbeziehungen (Business to Business bzw. Business to Consumer) sowie der Eigentümer- und Unternehmensstruktur unterscheiden. Gemeinsam ist allen Unternehmen, dass sie in ihren jeweiligen Segmenten ebenso wie in der publizistischen und politischen Öffentlichkeit über eine ausgeprägte Bekanntheit verfügen und die jeweiligen Kommunikationsverantwortlichen fundierte Kenner der Entwicklungen sind.



Abb. 1: Befragte Unternehmen

Im Zuge einer qualitativen Befragung wurden strukturierte Leitfadengespräche mit den Kommunikations- und PR-Verantwortlichen dieser Unternehmen geführt (eine detaillierte Aufstellung der Befragten findet sich im Anhang, S. 32). Die Interviews wurden im Zeitraum Mitte September bis Ende Oktober 2007 von einem erfahrenen Kommunikationswissenschaftler mit Praxiserfahrung in der PR-Branche telefonisch durchgeführt. Sie dauerten durchschnittlich 35 Minuten, wurden aufgezeichnet, transkribiert und qualitativ ausgewertet. Die Gesprächsprotokolle unterliegen der Vertraulichkeit und sind nur den Forschern zugänglich; sie werden nicht veröffentlicht. Alle in diesem Bericht zitierten Aussagen wurden gesondert autorisiert.

Ausgangspunkt der Interviews waren die dynamische Entwicklung der Kommunikationslandschaft und die damit verbundenen Trends im Kommunikationsmanagement, wie sie exemplarisch in der ebenfalls von der Universität Leipzig durchgeführten, quantitativen Umfrage „European Communication Monitor 2007“ zum Ausdruck kommen (Zerfaß et al. 2007). Die Ergebnisse stützen sich auf ein Sample von rund 1.100 Kommunikationsverantwortlichen mit durchschnittlich über zehnjähriger Berufspraxis aus 22 Ländern. Die Teilnehmer der vorliegenden Studie wurden gebeten, diese internationalen Trends im Hinblick auf die Situation in ihrer Branche und in ihrem eigenen Arbeitsbereich einzuordnen, zu kommentieren und spezifische Herausforderungen in Deutschland zu skizzieren. Im Schwerpunkt ging es dabei um Strategien und Instrumente der Kommunikation, um Strukturen einschließlich der Zusammenarbeit mit Agenturen sowie um den Wertbeitrag und die Evaluation von Kommunikation.

## **1.2. Einordnung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse aus den Interviews können als Tendaussagen für die deutschsprachige Kommunikationsbranche gewertet werden. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Aussagen sind sinngemäße Zusammenfassungen von Einzelmeinungen; zu Illustrationszwecken werden zudem einzelne Zitate wiedergegeben.

Mit der vorliegenden Studie soll eine vertiefte Diskussion über die Chancen und Risiken angestoßen werden, die der Strukturwandel der öffentlichen Kommunikation für die Unternehmens- und Produktkommunikation zeitigt. Sie wendet sich gleichermaßen an Kommunikationsverantwortliche in Wirtschaft, Politik und im Non Profit-Bereich wie an Entscheider in Beratungsfirmen und Kommunikationsagenturen.

## 2. Hintergrund: Der Wandel der Kommunikationslandschaft

Kommunikationsmanager in Unternehmen und Agenturen befinden sich derzeit in einer paradoxen Situation. Budgets, Personalressourcen und Etats sind aufgrund der guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fast überall gestiegen, im Bereich Public Relations (PR) stärker als in der klassischen Werbung und anderen Disziplinen. Diese positive Entwicklung wird sich im Jahr 2008 voraussichtlich fortsetzen (Zerfaß et al. 2007, News Aktuell/Faktenkontor 2007). Dennoch wird in der Branche intensiver denn je über einen radikalen *Strukturwandel der Kommunikation* diskutiert. Neben zahlreichen Spekulationen über die neue Macht von Konsumenten und die Chancen neuer Technologien mündet dies inzwischen in Szenarien, die auf der Grundlage von Metaanalysen vorhersagen, dass „sich die bisherigen Geschäftsmodelle der Kommunikationsbranche überlebt haben“ (Feldmeier 2007: 12). Prognostiziert wird eine insgesamt deutlich intensivere Verzahnung von unternehmensgetriebener Push-Kommunikation mit der von Rezipienten initiierten Pull-Kommunikation sowie eine verschärfte Konkurrenz der Eigenmedien von Marken mit etablierten Verlagsangeboten, egal ob im Print-, Online- oder Event-Bereich (OMD 2007).

<b>Technologie</b>	Performance	→	Usability	Materielle Kompetenz wird breit verteilt: Social Web, Broadband/Mobilnetze, Digital Life Hardware
<b>Sozialität</b>	Milieus	→	Communities	Kooperationskompetenz wird ausgeprägt: Identitätsbildung über soziale Netzwerke und Marken
<b>Werte</b>	Lifestyle	→	Authentizität	Autoritative Kompetenz von einzelnen Konsumenten und Bürgern steigt („person like me“)
<b>Vermittlung</b>	Broadcast	→	Narrowsearch	Neue Beeinflussungsmodi: Spielregeln der Online-Suche; digitale Reputation als Engpassfaktor
<b>Rezipienten</b>	Leser/Nutzer	→	Investigative Multiplikatoren	Verschiebung von autoritativer Kompetenz und Kommunikationsregeln

Abb. 2: Strukturwandel der Kommunikation – Dimensionen und Indikatoren

Quelle: Zerfaß 2007: 23 (modifiziert)

Indikatoren für diesen Wandel finden sich bei näherer Betrachtung der Regeln und Ressourcen, die Kommunikation ermöglichen und in fast allen Dimensionen im Umbruch sind (vgl.

Abb. 2). Ein zentraler Treiber ist der rasche *technologische Wandel*, insbesondere die allseitige Verfügbarkeit des Internets in westlichen Industriestaaten durch Breitband-Anschlüsse, Flatrates, leistungsfähige Lifestyle-Hardware sowie benutzerfreundliche Anwendungen, die – beispielsweise durch Videoplattformen und Wikis – jedermann zum potenziellen Sender machen und die Eintrittsbarrieren in das weltweite Spiel um Aufmerksamkeit drastisch gesenkt haben. Relevant ist dies vor allem deshalb, weil gleichzeitig *soziale Bindungen und Wertvorstellungen* im Umbruch sind. Insbesondere bei jüngeren Menschen treten neben soziodemographische Herkunft oder Milieu weitere, starke Prägungen: Sie bilden ihre eigenen Identitäten aktiv durch das Eintauchen in verschiedene Communities oder Markenwelten aus. Spiegelbildlich zu dieser in je spezifische soziale Netzwerke eingewobenen Individualisierung steigt das Vertrauen in Menschen „wie Du und ich“. Ihre Meinungen und Empfehlungen gelten bei Kaufentscheidungen vielfach mehr als die stromlinienförmigen Botschaften der Massenmedien.

Konkrete Bedrohungen für das derzeitige „Geschäftsmodell“ von Kommunikationsmanagement und Public Relations beinhalten die letzten beiden in Abb. 2 skizzierten Dimensionen. Agenturen und Kommunikationsabteilungen eint ein *Sendungs-Bewusstsein*. Sie sind es, die Marken, Visionen, Botschaften und emotionale Identitäten eines Unternehmens mit strategischer Kompetenz an interne und externe Rezipienten vermitteln. Sie sind Sprecher gegenüber Journalisten und Multiplikatoren, Redakteure eigener Print- und Online-Medien sowie Regisseure von Veranstaltungen und Events. Ihr Erfolg stützt sich maßgeblich auf die strukturellen Eigenschaften der Mediengesellschaft: wenige senden viel an unzählige Leser bzw. Nutzer, die angesichts der heutigen Informationsüberflutung die Qual der Wahl haben, sich aber letztlich auf die Selektionsleistungen der redaktionellen Gatekeeper oder der mit mächtigem Werbedruck aufgebauten Marken stützen. Dies hat sich in der „Google-Gesellschaft“ (Castells 2005, Zerfaß/Boelter 2005: 79 ff.) geändert. Der Kommunikationsimpuls geht in vielen Fällen von den *Rezipienten* aus: sie sind es, die am fast leeren PC- oder Handy-Bildschirm einen Suchbegriff eingeben und damit Text, Bilder und audiovisuelle Inhalte von Sendern aller Couleur anfordern. Wiederum werden die technischen Möglichkeiten durch gesellschaftliche Entwicklungen verstärkt: beispielsweise verstehen sich viele junge Trendsetter als „Investigative Multiplikatoren“ (Zerfaß/Bogosyan 2007), die deshalb in Weblogs recherchieren, weil sie mehr wissen wollen, als Journalisten im etablierten Zusammenspiel mit Unternehmens-Pressestellen ihnen bieten können oder wollen. Diese heute in Ansätzen erkennbaren, neuen Formen der Mediennutzung werden sich spätestens mit dem Aufrücken der bereits im Zeitalter des Internets aufgewachsenen „digital natives“ (Prensky 2001a/b) in die Entscheidungszirkel von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ändern.

Für Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen und Agenturen bedeutet dies: das etablierte und symbiotische Beziehungsgeflecht mit klassischen Medien und ihren Gatekeepern (Bentele/Nothhaft 2007), die auf genauer Kenntnis der redaktionellen Spielregeln aufbauende Themenarbeit (Kuhn/Ruff 2007) und das kreative Know-how von Textern und Grafikern (Dörfel 2005) drohen an Bedeutung zu verlieren. Ob, wann und in welchem Umfang dies geschieht, ist strittig. Zweifelsohne werden die bisherigen massenmedialen Strukturen auf absehbare Zeit überleben, schon alleine deshalb, weil ihre Protagonisten an den Schaltstellen des kommunikativen Nervensystems sitzen und die von ihnen verinnerlichteten Erfolgsmodelle tradieren. Doch eines ist klar: im Unterschied zur Einführung des dualen Rundfunksystems Mitte der 1980er Jahre, der der Kommunikationsbranche einen erheblichen Wachstumsschub bis hin zur Etablierung gänzlich neuer Felder wie der Hörfunk-PR beschert hat, können die bewährten Vorgehensweisen nicht einfach auf neue Plattformen ausgeweitet werden.

Alternative Strategien und Positionierungen sollten deshalb in jedem Fall diskutiert und geprüft werden. Im *internationalen Kontext* nutzen bedeutende PR-Agenturen und Netzwerke die derzeitige Boomphase bereits, um sich – zumindest perspektivisch – neu zu positionieren. Als Leitideen dienen z. B. die kommunikative Vertretung von Interessen über alle Medien und Kanäle hinweg oder die individualisierte und personalisierte Ansprache heterogener Zielgruppen. Sie reagieren damit auch auf den im globalen und insbesondere im angloamerikanischen Kontext stärker wahrnehmbaren Kostendruck durch die Verlagerung von standardisierten Leistungen der Text- und Medienproduktion auf die verlängerten Werkbänke der Niedriglohnländer.

Die für Unternehmen wie Dienstleister gleichermaßen interessante Frage, wie die *Zusammenarbeit mit Agenturen* künftig aussehen wird, lässt sich nur beantworten, wenn man sich die Ausgangslage der Auftraggeber vergegenwärtigt. Immer vielfältigere Optionen der Kommunikation zwingen sie mehr denn je zu Selektionen. Entgegen den Wunschträumen mancher Verfechter der neuen Möglichkeiten können diese schon aus Ressourcengründen nicht einfach zusätzlich etabliert werden. Notwendig sind vielmehr klare Orientierungen und *Strategien* – und zwar in doppelter Hinsicht. Einerseits gilt es, die Kommunikation mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen. Die Kommunikationsstrategie wiederum muss interne Kommunikation, Marktkommunikation, Finanzkommunikation und Public Relations zusammenbringen und integrativ weiterentwickeln. Dazu dienen inhaltliche Eckpfeiler wie Reputationsplattformen und Corporate Stories (Van Riel/Fombrun 2007: 136 ff.).

Das breite Spektrum der kommunikativen *Instrumente* kann dann situationsgerecht eingesetzt werden. Es wäre aber naiv anzunehmen, dass die Entscheidung für oder gegen bestimmte

Medien bzw. Plattformen zumeist aufgrund rationaler Planungsprozesse fällt. Dazu sind Unternehmen schon aus strukturellen Gründen allenfalls bei neu aufgesetzten und zeitlich befristeten Kampagnen in der Lage. Der größte Teil der Unternehmenskommunikation bewegt sich heute in etablierten Bahnen, die die Kommunikationsverantwortlichen zumindest kurzfristig nicht verlassen können. Verantwortlich dafür sind nicht nur „harte“ regulative Anforderungen wie z. B. in der Finanzkommunikation, sondern vor allem auch selbst geschaffene Strukturen (insbes. Abteilungen mit spezifischen Kompetenzen) sowie Abhängigkeiten und Verpflichtungen etwa gegenüber Journalisten, internen Meinungsführern, NGOs usw., die sich nicht ohne immaterielle Schäden auflösen lassen. Gefragt sind deshalb Entscheidungshilfen, die den Beitrag einzelner Kommunikationsaktivitäten beispielsweise zum Gesamterfolg einer Kampagne, zum Beziehungsmanagement mit wichtigen Stakeholdern und letztlich zur Kommunikations- und Unternehmensstrategie selbst belegen.

Vor diesem Hintergrund erhält die vielfältig geführte Debatte um den *Wertbeitrag* und die *Evaluation* von Kommunikation (Pfannenberg/Zerfaß 2005) einen neuen Stellenwert. In Zeiten des kommunikativen Wandels motiviert nicht allein die Wissbegierigkeit von Controllern, sondern vor allem der Wille zur erfolgreichen Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs viele Kommunikationsmanager zum Benchmarking von Prozessen und Ergebnissen.

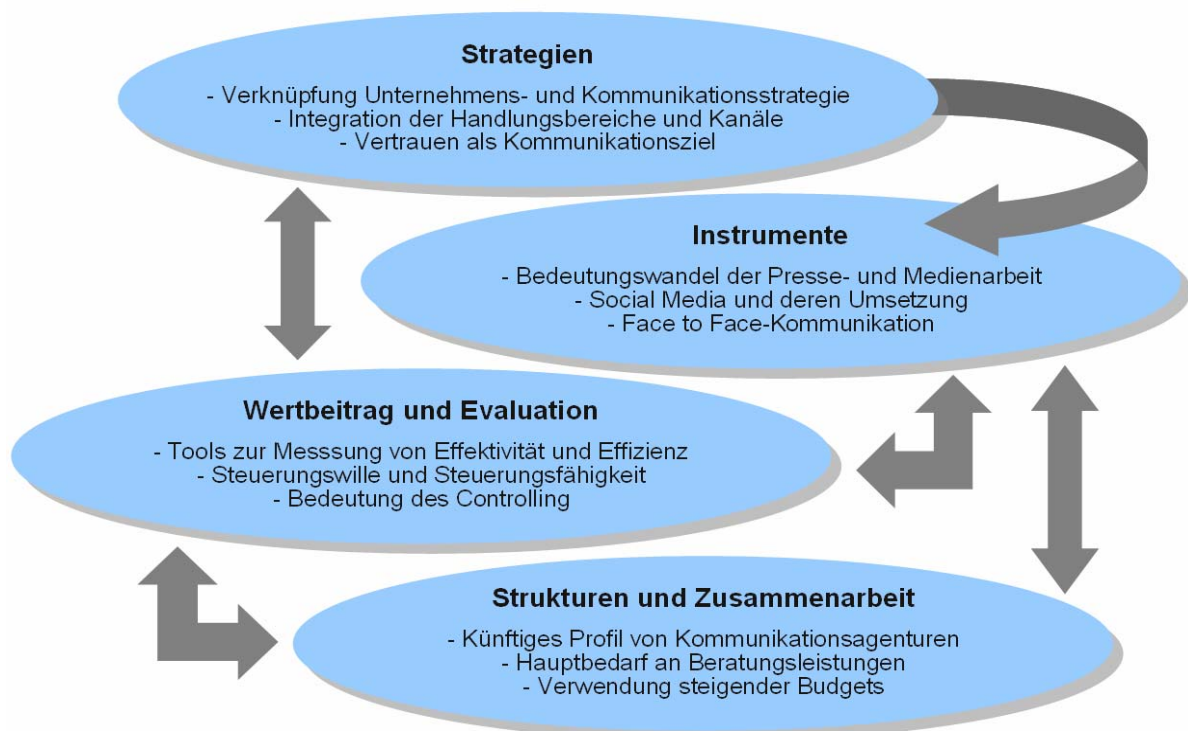


Abb. 3: Schwerpunkte der Leitfadeninterviews



Entlang der hier skizzierten Fragekomplexe wurde für die vorliegende Studie ein Leitfaden für qualitative Experteninterviews entwickelt. Die Themenfelder und Fragekomplexe sind in Abb. 3 zusammengestellt. Wie die befragten Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen und welche Handlungsmöglichkeiten gesehen werden, wird nachfolgend dargestellt. Abschließend werden in Thesenform einige prägnante Schlussfolgerungen für die Neuausrichtung von Kommunikationsagenturen in Zeiten des Medienwandels getroffen.

### 3. Wandel der PR – Wandel der Kommunikation: Meinungen und Einschätzungen der Kommunikationsverantwortlichen

#### 3.1. Strategien

„Die Unternehmensstrategie muss die Plattform dafür bilden, dass man fortschrittliche Kommunikationsstrategien entwickeln kann.“

Alexander Schramm, McDonald's Deutschland

In einer sich verändernden Kommunikationslandschaft ist es wichtiger denn je, Unternehmens- und Kommunikationsstrategien in Einklang zu bringen. Europaweit wird dieses Thema in einem Atemzug mit den Herausforderungen durch die digitale Evolution genannt und von jedem zweiten befragten PR-Verantwortlichen ganz oben auf die Agenda gesetzt (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Wichtigste Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement in Europa  
Quelle: Zerfaß et al. 2007: 26 (n = 1.087 PR-Entscheider aus 22 Ländern)

Ob und inwiefern dieses Ziel erreicht wird, hängt seit jeher von der Größe des Unternehmens, den jeweiligen Geschäftsfeldern, dem Produktspektrum sowie dem „Standing“ bzw. Stellenwert der Kommunikationsverantwortlichen bei der Geschäftsleitung ab. Die Auswertung der qualitativen Interviews in Deutschland zeigt: Fast alle Befragten arbeiten permanent an der Aufgabe, Unternehmens- und Kommunikationsstrategie zu vereinen.

Dabei geht es keineswegs um eine Einbahnstraße. *„Communication strategy follows business strategy“* (Walter Huber, Merck) ist eine ebenso wichtige Maxime wie die Einsicht: *„Jede Strategie wird, bevor sie fixiert wird, künftig kommunikativ abgeprüft werden auf ihre Durchsetzbarkeit und Vermittelbarkeit bei den Stakeholdern“* (Ulrich Ott, ING DiBa). Interessanterweise sind die Gewichtungen an dieser Stelle aber durchaus unterschiedlich. Während einige der Befragten die unterstützende Funktion der Kommunikation klar in den Vordergrund rücken – insbesondere im Konsumgüterbereich, aber auch in einigen B2B-Unternehmen – betonen andere die Notwendigkeit, in einer sich ändernden Kommunikationslandschaft die Unternehmensstrategie durch eigenständige Kompetenzen und Methoden weiterzuentwickeln: *„Wir haben begonnen, eine eigene Corporate Story zu entwickeln mit Verantwortlichen aus verschiedenen Bereichen, um die manchmal disparaten Betrachtungen der Konzernstrategie fassbar zu machen“* (Peter Caspar Hamel, GEA).

Einig ist man sich darüber, dass die hohen Ansprüche schwierig zu erfüllen sind und meist eines längeren Prozesses bedürfen, der auch klar intern gesteuert werden muss. *„Wir haben es in diesem Jahr – zum ersten Mal eigentlich – ideal hinbekommen“*, bekennt einer der Befragten. Vor allem für Unternehmen mit klarer Produktlinie, die wie simyo und Opodo erst vor wenigen Jahren an den Start gegangen sind und von vornherein ein klares kommunikatives Profil entwickelt haben, scheint dies leichter erreichbar und fast schon selbstverständlich zu sein. Das unterstreicht die Überlegung, dass Kommunikationsabteilungen letztlich nur dann etwas bewegen können, wenn die Unternehmensstrategie in Zeiten des Wandels nicht stehen bleibt, sondern sich den neuen Herausforderungen stellt. *„Schwierig wird es, wenn Anspruch und Realität weit auseinander gehen. Wenn das Unternehmen aber auf Wachstumskurs ist und auch sonst keine Probleme da sind, ist es natürlich einfacher die Unternehmensstrategie und Kommunikation in Einklang zu bringen“* (Olaf Markhoff, Nike). Das verweist darauf, dass der Wandel der Kommunikationsstrukturen nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern gleichzeitig im Auge behalten werden muss, welche Konsequenzen die zugrund liegenden technologischen und sozialen Entwicklungen für die ganze Wertschöpfungskette und die Produkt-/Markt-Konzepte einzelner Unternehmen haben. Beispielsweise beinhalten Social Media-Anwendungen nicht nur publizistische Chancen und Risiken (Zerfaß et al. 2008), sondern vor allem auch neue Möglichkeiten der interaktiven Wertschöpfung im Bereich der Innovation und Produktion (Reichwald/Piller 2006).

Durch die qualitative Befragung zieht sich als erfolgskritischer Faktor die Einschätzung, dass man die Mitarbeiter über interne Kommunikationsmaßnahmen im Prozess der Verknüpfung von Strategie und Kommunikation mitnehmen und einbinden sollte. Möglichkeiten dazu bieten in Konzernstrukturen beispielsweise dialogische Kommunikationsformen im Intranet

sowie verstärkte Serviceleistungen (kommunikative Beratung und Unterstützung) für stark ausdifferenzierte Einheiten, um so in Kontakt zu kommen und gemeinsam auf Kurs zu bleiben. Dafür muss sich die Kommunikationsabteilung auf eine hohe Aufmerksamkeit und Akzeptanz im Unternehmen stützen. Diese ist nach Einschätzung einiger Studienteilnehmer vor allem im Bereich Investitionsgüter und auch auf DAX 30-Ebene nicht selbstverständlich. Unverzichtbar bleibt es dennoch: *„Wenn man als Kommunikationsverantwortlicher nicht die Möglichkeit hat, bei allen Unternehmensprozessen proaktiv ein Wort mitzureden, dann hat man schon verloren“ (Thomas Voigt, Otto Group).*

Vor allem Markenartikler und Konsumgüterhersteller sehen eine zentrale Herausforderung darin, die Unternehmensstrategie und die damit direkt verbundenen Markenstrategien auf den Endkunden herunterzubrechen. Ziel ist, dass *„unsere Verbraucher verstehen, wohin wir mit der Marke gehen wollen“ (Ulf Santjer, Puma).*

Weil es durch den Medienwandel für viele im Unternehmen einfacher geworden ist zu kommunizieren, müssen immer mehr Beteiligte in den Steuerungsprozess einbezogen werden. Neben klassischen Partnern wie Personalmanagement, Vertrieb und Service betrifft dies verstärkt auch die Forschung und Entwicklung, Verwaltungen und andere Schnittstellen zur Umwelt. *„Nicht nur der Pilot im Kommunikationsjet orientiert sich an Web 2.0 und den neuen Kommunikationswegen. Im Unternehmen sind mittlerweile auch andere Flieger – zum Beispiel in Vertrieb und Produktentwicklung – unterwegs, die diese neuen Wege in ihre Arbeit mit einbeziehen. Da heißt es dann, im Sinne der Unternehmensstrategie ein schönes Flugbild mit mehreren Jets hinzubekommen.“ (Heinrich Hüntelmann, Ravensburger).* Dass in diesen internen Prozessen Agenturen meist nur operativ unterstützen können, liegt auf der Hand und wird auch so eingeschätzt.

Den Befragten ist ausnahmslos klar, dass eine Abstimmung und Konsolidierung aller Kommunikationsbereiche als Ideal gilt und auch künftig anzustreben ist. *„Mit Ausnahme von Investor Relations löst sich die einst klare Trennung zwischen öffentlichen und Entscheiderzielgruppen, Kundenzielgruppen und internen Zielgruppen zunehmend auf“ (Thomas Voigt, Otto Group).* Die integrierte Kommunikation ist also keineswegs passé. Auch hier zeigt sich: Ausdifferenzierte Unternehmen im B2B-Bereich tun sich vergleichsweise schwerer als junge Unternehmen mit klaren, einfachen (Konsumgüter-) Produkten oder jene, die ihre Marken mit entsprechendem Kommunikationsdruck seit vielen Jahren in den relevanten Lebensbereichen etabliert haben. Je stärker man auf dem Konsumgütermarkt agiert, desto entscheidender ist es, mit einer Stimme zu sprechen und die Kommunikation zu integrieren. Dazu müssen dann aber auch die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt werden – vor allem wenn es um neuere dialogische Kommunikationsformen geht: *„Wenn man nicht die nötigen Mittel hat,*

um diese Kommunikationstools auch wirklich spielen zu können, dann sollte man es nicht machen“ (Alexander Schramm, McDonald’s Deutschland). Bei vielen Unternehmen ist diese Voraussetzung nicht gegeben. Sie konzentrieren sich deshalb – beispielsweise in der Investitionsgüterindustrie – auf jene Felder, die den engsten Bezug zur Unternehmensstrategie haben oder sie nutzen bei internetbasierten Geschäftsmodellen die eigenen Portale als zentrale Kommunikationsplattform.

Wie eine integrierte Kommunikationsstrategie erreicht werden kann, zieht sich durch alle Experteninterviews: durch Face to Face-Kommunikation mit den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern. Die besten Integrationsergebnisse lassen sich offensichtlich noch immer dann erzielen, wenn alle an einem Tisch sitzen und sich zeitlich und inhaltlich abstimmen, mit dem gemeinsamen Blick auf den Unternehmenserfolg: *„Es gibt keine Alternative zur Integration, hier zählt der Unternehmenserfolg und da ist es natürlich im Sinne aller Parteien, dass es gute Absprachen und ein vernünftiges Miteinander gibt. Die Beteiligten müssen miteinander reden“* (Ulrich Ott, ING DiBa). Methodische Hilfsmittel unterstützen dies fast ausnahmslos – allerdings ohne Erfolgsgarantie: *„Die Unternehmen von denen ich weiß, dass sie für die Integration von Maßnahmen mächtige Tools eingesetzt haben, denen geht auch immer was dazwischen. Und bei so einem dezentral aufgestellten Unternehmen wie der MAN wird das auch immer wieder passieren“* (Inés Gutiérrez, MAN).

Integrierte Kommunikation bedeutet in Zeiten des Medienwandels aber keineswegs, dass das lange Zeit unter diesem Begriff propagierte Primat der Planung (Bruhn 2006) und damit die Perfektionierung der Senderrolle vorangetrieben wird. Europaweit halten dies nur knapp die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen für erfolgversprechend. 85 Prozent glauben dagegen an einen Bedeutungszuwachs fragmentierter Vorgehensweisen (Zerfaß et al. 2007: 43). Die qualitative Befragung in Deutschland unterstreicht diese Einschätzung. Die Kommunikationsmanager sind sich im Großen und Ganzen einig, dass die Steuerungsmöglichkeiten von Kommunikation zum Teil verloren gehen. Die Kommunikationsfunktion erhält neue Aufgaben: *„In Zukunft werden wir Kommunikatoren die Kontrolle verlieren und uns zu Moderatoren wandeln müssen. Als solche werden wir eine wichtige Rolle spielen, in der wir internationale Kommunikationsprozesse intern wie extern steuern.“* (Thomas Voigt, Otto Group). Das gilt in erster Linie für B2C-Unternehmen. Sie müssen sich einerseits stärker auf die Rezipienten einlassen und *„dafür auch ein Stück weit öffnen. Man muss auch akzeptieren, dass die Marke ein Stück weit durch den Nutzer geführt wird“* (Harald Eisenächer, ebay). Zudem wird es nötig, kritische Stimmen in das Unternehmen zu spiegeln, zu analysieren und gegebenenfalls Produkte – z. B. in der Finanzbranche – nur sehr restriktiv anzubieten, um möglichen Schaden frühzeitig abzuwenden. Eine Option wird auch darin gesehen, durch gezielte interne Kommunikation Unternehmensbotschafter zu

befähigen – Mitarbeiter, die sich in einer freien Kommunikationswelt nahezu selbständig bewegen und für das Unternehmen sprechen: *„Das veränderte private Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter führt dazu, der Internen Kommunikation einen viel breiteren Stellenwert zu geben. Die Mitarbeiter bewegen sich privat in Online-Medien, Chats, Foren und Blogs. Jeder Mitarbeiter ist damit Botschafter des Unternehmens – und jeder gute informierte Mitarbeiter ein guter und authentischer Botschafter. Es ist also um so wichtiger die Mitarbeiter zu befähigen, diese Medien richtig zu nutzen, Spielregeln zu vermitteln, wenn sie sich privat zum Unternehmen oder zu Produkten äußern, und wie sie mit internem Wissen verantwortungsvoll umgehen. Die Mitarbeiter gehen mit wachem Auge durch das Land, kennen das Unternehmen, kennen die Produkte und stehen in der Regel wie eine Eins zum Unternehmen, wenn Kritik von außen kommt. Bessere Botschafter kann man sich eigentlich nicht wünschen. Wir werden uns davon verabschieden müssen, alles zentral steuern zu können. Umso wichtiger sind stringent und klar vermittelte Botschaften, auf die viele zurückgreifen können.“* (Thomas Ellerbeck, Vodafone.)

Der nicht nur instrumentelle, sondern ergebnisoffene und damit inhaltlich nur begrenzt steuerbare Dialog (Bentele et al. 1996) wird auch als zentraler Hebel für die Vertrauensbildung gesehen. *„Wichtig für die Herstellung von Vertrauen ist, dass sie sich als Unternehmen immer wieder diesem Dialog stellen. Das Vertrauen ist nur dann gerechtfertigt, wenn der Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen auch ernst gemeint und nachhaltig ist. Es nützt Ihnen gar nichts, eine Pressekonferenz zum Thema CSR zu veranstalten oder einen Sozialbericht zu publizieren, wenn sie im Bereich Umwelt und Soziales kein glaubwürdiger Gesprächspartner für die Medien sind.“* (Ulf Santjer, Puma). Das bedeutet in einem ersten Schritt, von der traditionellen Senderrolle zeitweise Abstand zu nehmen und ein Feedback zu ermöglichen. Zugleich gilt: *„Vertrauen hat eine ganz maßgebliche Bedeutung und die Erfahrung ist, dass das am ehesten erreichbar ist in der persönlichen Kommunikation“* (Christian Cordes, Bacardi). Damit bestätigen die befragten Kommunikationsverantwortlichen den europaweiten Trend, demnach klassischen PR-Maßnahmen vielfach nicht mehr zugetraut wird, Vertrauen zu erzeugen (Zerfaß et al. 2007: 29).

### 3.2. Instrumente

„Neue Medien sind hinzugekommen – wir spannen den Regenschirm etwas breiter auf, ohne das andere irgendwie zu schwächen“.

Walter Huber, Merck

Der Strukturwandel der Kommunikation manifestiert sich besonders deutlich im rasanten Wachstum von internetbasierten und mobilen Plattformen. Häufig wird gefolgert, dass die Unternehmenskommunikation sich auf die neuen Medien konzentrieren solle und bewährte Instrumente wie insbesondere die Pressearbeit an Bedeutung verlieren. Auf europäischer Ebene ist dies besonders prägnant: Die verschiedenen Spielarten der Onlinekommunikation, sei es die direkte Beziehung zu Stakeholdern, die Zusammenarbeit mit Online-Journalisten oder das Engagement im Bereich Social Media (Communities, Wikis, Weblogs, Podcasts usw.), wachsen überproportional (vgl. Abb. 5).

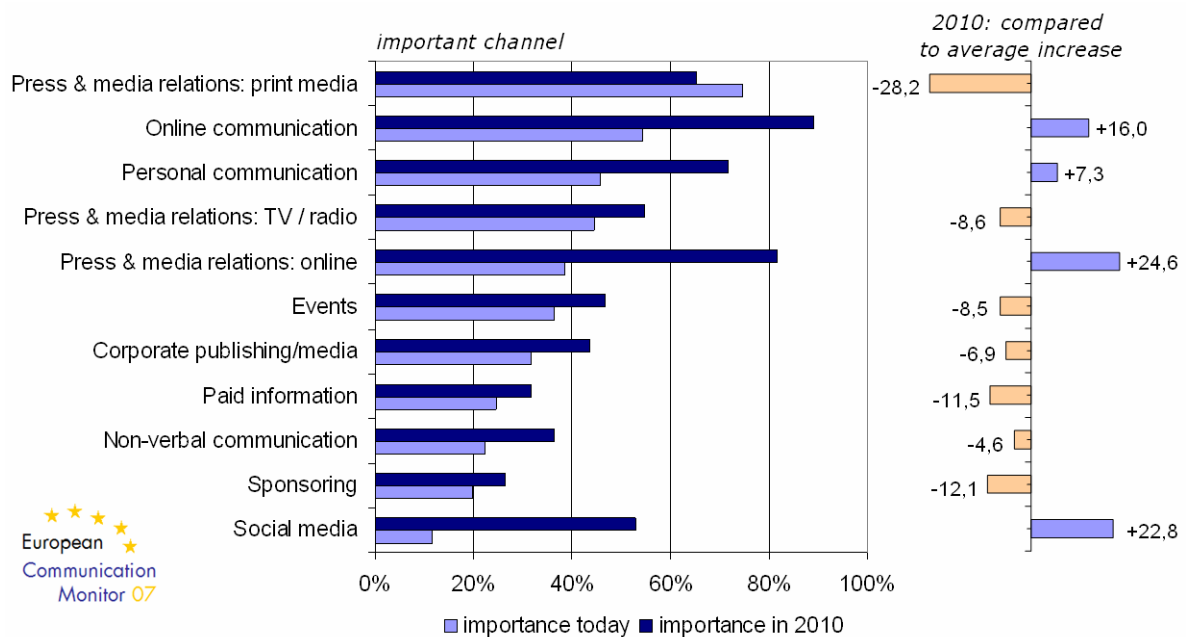


Abb. 5: Entwicklung von Kommunikationskanälen/Instrumenten in der PR

Quelle: Zerfaß et al. 2007: 15 (n = 1.087 PR-Entscheider aus 22 Ländern)

Die Einschätzung, dass die Pressearbeit für Printmedien in den nächsten Jahren signifikant an Bedeutung verlieren wird, wird von den qualitativ befragten deutschen Kommunikationsmanagern geteilt. Ob das kurzfristig geschieht oder länger dauert, ist strittig: „Ich denke da

eher an einen Zeithorizont zwischen fünf und zehn Jahren“ (Sabina Hampe, Henkel). Einig sind sich die Befragten aber darüber, dass die neuen Medien und Möglichkeiten zusätzliche Kanäle sind, die die klassischen Instrumente nicht verdrängen. Am stärksten deutlich wird dies in der Investitionsgüter- und in der Pharmabranche. Doch auch bei Konsumgüterherstellern, die im Marketing als sehr internetaffin gelten, bremsen die Kommunikationsmanager die Euphorie: „*Online ist ja keine Wunderwaffe – es ist eine zusätzliche Möglichkeit sehr zielgenau den Konsumenten zu erreichen*“ (Olaf Markhoff, Nike). Die Bedeutung der Pressearbeit wird in allen Segmenten nach wie vor hoch eingeschätzt: „*Ich glaube nicht, dass das Gespräch mit der Wirtschaftspresse weniger wichtig werden wird als die Kommunikation mit Onlinemedien*“ (Klaus Treichel, ABB). In den qualitativen Interviews bestätigt sich die Erkenntnis, dass Unternehmen, deren Geschäftsmodell auf dem Internet beruht, bewusst in die Offline-Welt gehen, um Markenbildung zu betreiben. Die Pressearbeit spielt dabei eine zentrale Rolle: „*Redaktionen erhoffen sich gerade von einem Portal, wie es unseres ist, Tipps und Tricks oder Trends, die sie anderswo nicht bekommen*“ (Bettina Lemessier, Opodo). Neben der intensiv betriebenen Onlinekommunikation sehen diese Unternehmen Pressearbeit auch in Zukunft als wichtig an, um die jeweilige Marke zu profilieren und kontrolliert steuern zu können.

In Konsumgütermärkten, die z. B. im Bereich der Spirituosen und Süßigkeiten zunehmend durch ein Nebeneinander von Marken-Communities und kritischer Beobachtung gekennzeichnet sind, gewinnt die persönliche Kommunikation an Bedeutung. Dies betrifft die Beziehungen zu Journalisten ebenso wie jene zu NGOs und politischen Akteuren: „*Mit klassischen Medieninstrumenten erreicht man da nicht viel*“ (Fritz Schroeder-Senker, Mars). Einen breiten Erfahrungsschatz in diesem Bereich haben sensible Industrien wie Chemie und Pharma, für die der Face to Face-Dialog mit wichtigen Stakeholdern inzwischen Routine ist. „*Wir werden – vor allem im Kontakt mit der Nachbarschaft – nichts ändern, das kann und wird so bleiben*“ (Walter Huber, Merck). Doch auch in weniger umstrittenen Branchen bestätigen alle Befragten den europaweiten Trend, dass die persönliche Kommunikation als Gegenpol zur Online-Kommunikation derzeit an Bedeutung gewinnt (vgl. Abb. 5). „*Ich hoffe sehr, dass der persönliche Kontakt quantitativ in 5, in 10 und auch in 20 Jahren nicht weniger Platz einnehmen wird als heute. Im Besonderen, aber nicht nur für eher unhap-tische Produkte wie Software.*“ (Tomas O. Jensen, Microsoft). Als Regel gilt nach wie vor: „*Wer in der Kommunikationsbranche arbeitet und die Face to Face-Kommunikation vernachlässigt, der ist am falschen Platz.*“ (Olaf Markhoff, Nike).

Die Online-Kommunikation dürfte bald die Aura des Neuen verlieren. Ihr Wachstum führt dazu, „*dass das bald kein Trend mehr ist, sondern Alltag – Kommunikation wird immer digitaler. Wir kommunizieren mehr über das Netz, über E-Mails, über eine Presse-Website,*



*Chats und Blogs.*" (Tomas O. Jensen, Microsoft). Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Unternehmen, Agenturen und auch Rezipienten sich in diesem Bereich wechselseitig verstärken. Als Vorreiter in dem Bereich sehen sich hierzulande wenige. Viele erkunden derzeit das Feld und profitieren von den Erfahrungen ihrer internationalen Niederlassungen, z. B. im Bereich der Bewegtbildkommunikation: „In Deutschland und Europa sind die Kollegen eher zurückhaltend“ (Martina Rauch, Heraeus). Unstrittig ist ein starker Visualisierungstrend festzustellen. Komplexe Zusammenhänge – vor allem im Technologiebereich – werden über Bewegtbilder, Fotos und Informationsgrafiken aufbereitet, um Rezeptionsgewohnheiten entgegenzukommen und Informationen zu verknüpfen. Damit werden auch neue Kompetenzen benötigt, die über die bislang in PR-Abteilungen und Agenturen vorherrschenden Disziplinen Text und Konzeption (sowie teilweise Grafik) deutlich hinausgehen. Das betrifft die Produktion von Webcasts, Podcasts, Video-Clips und multimedialen Medieninformationen mit O-Tönen ebenso wie die Umstellung der freiwilligen Berichterstattung (z. B. Corporate Citizenship-Reports) von Print- auf Videoformate, die im angloamerikanischen Raum bereits anzutreffen ist. Aus übergeordneter Perspektive betrachtet sind diese Einschätzungen besonders interessant, da durch den massiven Innovationsschub bei Technologien (HDTV-Streaming, z. B. Microsoft Silverlight), Verbreitungsstandards (DVB-H/Mobile 3.0-Konsortium für Handy-TV, Vista Media Center), Plattformen (YouTube, MyVideo, Sevenload) und redaktionellen Formaten (z. B. watchberlin.de) ein starker Nachfrageschub nach Bewegtbildinhalten für Internet und Mobilfunk zu erwarten ist.

In Verbindung mit dem Kommunikationswandel wird vielfach das Thema „Social Media“ bzw. „Web 2.0“ in Spiel gebracht. Dabei geht es um die Frage, ob und wie partizipative Internetanwendungen wie Weblogs, Wikis, Tagging, Communities usw. die Unternehmens- und Produktkommunikation verändern (Bauer et al. 2007, Pleil/Zerfaß 2007). Im europäischen Kontext zeichnet sich ein klarer Bedeutungszuwachs dieser Instrumente ab (vgl. Abb. 5). Die befragten Entscheider in Deutschland sehen das differenzierter. Die Entwicklung wird aufmerksam beobachtet, aber kritisch und immer im Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmenssituation beurteilt. Eine einheitliche Linie ist beim Thema Monitoring erkennbar. Was aktive Nutzer, Blogger und Forenbetreiber über Unternehmen, Dienstleistungen oder Produkte berichten wird, von den meisten Unternehmen – sowohl im B2C- wie im B2B-Bereich – beobachtet, mehr oder weniger systematisch erfasst und somit als kommunikatives Radar eingesetzt: „Wir nutzen es als Frühwarnsystem und schauen uns sehr aufmerksam an, was diskutiert wird, welche Themen im Bereich Telekommunikation, im Bereich Service, im Bereich Technik genannt werden und nutzen das auch für die Produktoptimierung, also als Marktforschungsinstrument“ (Carsten Nillies, Alice/Hansenet).

In den meisten Branchen werden derzeit Konzepte für den aktiven Umgang mit Social Media-Inhalten entwickelt, die das eigene Unternehmen oder die Branche betreffen. Bisher geschah dies hauptsächlich punktuell, insbesondere wenn Auswirkungen auf die massenmediale Agenda zu erwarten waren. Der Stand der Überlegungen ist dabei sehr unterschiedlich. Grundkonsens aber ist: Offene, transparente Kommunikation mit eindeutigem Absenderbezug ist künftig unabdingbar. *„Wir beobachten viel und reagieren dann offen, wenn Unwahrheiten erzählt werden – aktiv und versteckt zu beeinflussen ist eine gefährliche Sache!“* (Olaf Markhoff, Nike). Dies ist eine Distanzierung zu den heute immer noch verbreiteten Vorgehensweisen, bei denen z. B. Agenturen als vermeintlich unabhängige Dritte schönfärberische Beiträge in Communities und Rezensionsportalen verfassen und Mitarbeiter in Weblogs in „corporate language“ kommunizieren. Die damit verbundenen Risiken sind – wohl nicht nur aufgrund drohender Enttarnungen und entsprechender Glaubwürdigkeitsverluste – offenkundig.

Über das reine Beobachten und punktuelle Eingreifen in die Meinungsbildung im Web sind bei einigen Unternehmen eigene partizipative Plattformen, Communities und Podcast-/Video-Formate in der Planung oder Erprobung – vor allem bei den Markenartiklern. Obwohl die Reichweiten noch gering sind, wird als Vorteil der vergleichsweise geringe Kostenaufwand genannt, Neues auszuprobieren und auf Akzeptanz und Potential zu testen. Ein Engpass sind die eigenen Personalressourcen: mehrere Teilnehmer der Studie haben zu wenig Mitarbeiter, um sich intensiv und aktiv mit dem schnellen technologischen Wandel und der Relevanz der neuen Kommunikationsforen auseinanderzusetzen. Andere sehen den Bedarf und würden gern mehr machen, werden aber z. B. in der Pharmabranche mit rechtlichen Hürden konfrontiert.

Die qualitativen Interviews zeigen sehr deutlich, dass die Chancen und Risiken von Social Media direkt vom Branchen- und Produktumfeld sowie von der jeweiligen Kommunikationsstrategie abhängen. Im Investitionsgüterbereich ist die externe Bedeutung begrenzt: *„Social Media erübrigen sich, wenn der Kundenkreis eine gewisse Größe unterschreitet. Es gibt zum Beispiel auf der ganzen Welt tausend potenzielle Kunden für die Produkte unseres Geschäftsbereichs MAN Diesel, also für Großdieselmotoren. Wir wissen, wie die Entscheider heißen, wir wissen, ob die verheiratet sind, wir wissen, wann die Geburtstag haben“* (Inés Gutiérrez, MAN). Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich hier vor allem in der internen Kommunikation. Ganz anders sieht es in Branchen aus, die mit einer Vielzahl von Endkunden im Kontakt stehen, die sich z. B. über Produktbewertungs-Plattformen zunehmend untereinander vernetzen. Hier wird versucht, die Diskussionen zu kanalisieren und selbst Gesprächsangebote im Netz bereitzustellen: *„Es ist eher so, dass wir solche Plattformen aufsetzen, wo wir versuchen verschiedene Parteien an einen Tisch zu bekommen*

*und doch nicht alles anarchisch laufen zu lassen (Jörg Uhl, Procter & Gamble). Die bereits als strategische Grundorientierung hervorgehobene Dialogkompetenz (vgl. oben S. 14) spiegelt sich damit auf der instrumentellen Ebene wider: „Wir sehen Social Media als praktische Form der Dialogkommunikation“ (Cordula Lachmund, simyo). Damit mündet der Strukturwandel der Kommunikation in ganz konkrete handwerkliche Herausforderungen für Kommunikationsmanager: „Das wird uns zukünftig nicht nur reaktiv fordern, sondern mehr und mehr auch aktiv: Mit den Leuten Kontakt aufzunehmen, zu schauen, wie man in einer Community – immer mit offenen Karten natürlich – wie man sich in einer Community auch einmal unmittelbar austauschen kann“ (Tomas O. Jensen, Microsoft).*

Eine wichtige Rahmenbedingung ist die Glaubwürdigkeit von Online-Medien. Die Befragten argumentieren hier sehr differenziert. Einerseits wird gesehen, dass nicht nur etablierte Institutionen, sondern auch kleinere Netzwerke, z. B. Communities von Software-Anwendern und Patientengruppen im Pharmabereich, im Internet eine hohe Glaubwürdigkeit entwickeln können. Grundsätzlich ist die Entwicklung aber noch offen: *„Die Frage der Glaubwürdigkeit ist ein großes Plus für Printmedien, besser gesagt, für deren etablierte Marken wie FTD, Handelsblatt, Spiegel, egal ob die dann gedruckt oder im Internet auftreten“ (Peter Caspar Hamel, GEA). Der Wandel wird nicht von heute auf morgen stattfinden: „Die Onlinemedien brauchen noch ein paar Jahre, vielleicht eine Generation, um glaubwürdig zu sein“ (Klaus Treichel, ABB).*

Insgesamt zeigt die Diskussion um Social Media, dass der Wandel der Medienlandschaft zu einem verstärkten Bedarf an Trendscouting und Beratung führt. Neben operativen Dienstleistungen (Monitoring, Moderation, Content-Erstellung) bietet dies einen Ansatzpunkt für Agenturen. Strittig ist jedoch, inwiefern PR-Agenturen klassischer Couleur dafür richtig aufgestellt sind. Derzeit werden für innovative Kommunikationsinstrumente hauptsächlich Spezialagenturen als Experten und Helfer bemüht. Dennoch honorieren die potenziellen Auftraggeber die Bemühungen der Agenturen, sich auf den Wandel ein- und umzustellen – das wird positiv konnotiert und als generelle Umgewöhnungsphase der gesamten Kommunikationsbranche eingeordnet. In jedem Fall zeigt sich an der Qualität der Konzepte und Kampagnen, ob Agenturen die Online-Kommunikation nur nebenher betreiben oder sich grundlegend auf neue Kommunikationsprozesse eingestellt haben: *„Sobald auch eine Onlinekomponente dabei ist, denken Agenturen anders“ (Bettina Lemessier, Opodo).*

### 3.3. Wertbeitrag und Evaluation

*„Die Messbarkeit ist für mich ein ganz entscheidendes Kriterium. Nur wenn der Wertbeitrag von Kommunikation klar definiert ist, wird sie zur strategischen Managementfunktion in der Unternehmensführung. Man kann Kommunikationsleistung messen, wenn man sich selber klare Ziele gibt.“*

*Thomas Ellerbeck, Vodafone*

Der mit dem Strukturwandel der Kommunikation einhergehende Komplexitätszuwachs und die zunehmende Multi-Optionalität auf strategischer und instrumenteller Ebene lässt die seit einiger Zeit geführte Diskussion um die Wertschöpfung durch Kommunikation (Pfannenberger/Zerfaß 2005) und das Kommunikations-Controlling (Zerfaß/Buchele 2008) in einem neuen Licht erscheinen. Wer den Steuerungsanspruch nicht vollständig aufgeben will, benötigt als Kommunikationsverantwortlicher konkrete Vorstellungen, wie sich Prozesse der öffentlichen Meinungsbildung in verschiedenen Kontexten abbilden lassen, wie Kommunikation Geschäftsprozesse unterstützt und immaterielle Werte schafft und wie Workflows im Kommunikationsmanagement ablaufen: *„Mehr Kommunikation auf noch mehr Kanälen erfordert in vielen Fällen ein höheres Budget. Steht dies nicht zur Verfügung, gilt es, die Maßnahmen zu priorisieren. Was zahlt am meisten auf die Kommunikationsstrategie ein? Womit erreiche ich am wirkungsvollsten meine Zielgruppen?“* (Michael Preuss, Bosch). Auf diese Weise wird es möglich, Alternativen besser abzuwägen, präzise Zielvorgaben gegenüber Mitarbeitern und Dienstleistern zu definieren und die eigene Leistungsfähigkeit im Unternehmen aufzuzeigen.

Der Europa-Trend spricht an dieser Stelle eine deutliche Sprache: Ein Drittel der im „European Communication Monitor 2007“ befragten PR-Entscheider bezeichnet die Einführung neuer Evaluationsmethoden als eine der wichtigsten Herausforderungen für die nächsten drei Jahre (Zerfaß et al. 2007: 26). Derzeit wird das vorhandene Repertoire, das von Scorecards und Intangible Assets Reporting bis hin zu medien- und stakeholder-spezifischen Ansätzen reicht (vgl. die Methodenübersicht bei [communicationcontrolling.de](http://communicationcontrolling.de)), allerdings nur sehr selektiv genutzt. Der Schwerpunkt liegt eindeutig bei Clippings und Medienresonanzanalysen, mit denen der Output der Massenmedien gemessen wird, sowie bei tendenziell wenig zur Steuerung geeigneten Reputations- und Meinungsanalysen (vgl. Abb. 6). Die Praxis der PR-Evaluation spiegelt also sehr deutlich die traditionellen Strukturen der Kommunikationslandschaft und die senderorientierte Broadcast-Philosophie wider.

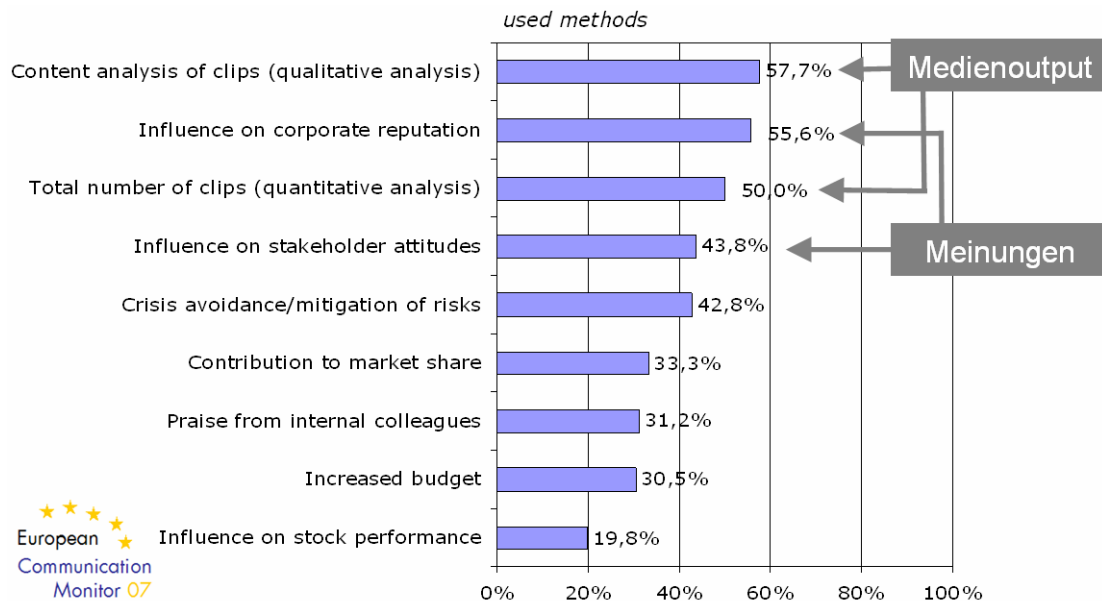


Abb. 6: Methoden und Indikatoren der PR-Erfolgsmessung in Europa

Quelle: Zerfaß et al. 2007: 39 (modifiziert) (n = 1.087 PR-Entscheider aus 22 Ländern)

Diese Formen der Evaluation werden auch von den deutschen Entscheidern eingesetzt. Die qualitative Befragung zeigt, dass die Methoden allseits bekannt sind und zum Teil sehr reflektiert eingesetzt werden: Der Großteil der Gesprächspartner ist sich bewusst, dass quantitative Daten aus Clippings bzw. Medienresonanzanalysen nur eine Seite der Medaille sind. Sie werden aber auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen, sofern sie „die neuen Kommunikationskanäle mit abdecken können“ (Klaus Treichel, ABB) – beispielsweise „müssen dann alle meinungsbildenden Webseiten inklusive audiovisueller Inhalte in die Medienbeobachtung integriert werden. Nur so kann umfassend nachvollzogen werden, wie dort über das Unternehmen gesprochen wird“ (Ulf Santjer, Puma). Fast allen Befragten ist eine qualitative Ebene wichtig, in der die Wirkungen bei möglichst vielen Zielgruppen erfasst werden. Letztlich lassen sich nur aufgrund solcher Daten Kommunikationserfolge messen und darstellen. Nur so kann man relevante Informationen für die tägliche Arbeit ableiten und Antworten auf die Frage finden: „Wo an welchen Punkten muss ich konkret ansetzen um was zu verändern?“ (Inés Gutiérrez, MAN). Die Befragten äußern immer wieder punktuell, dass sich das Evaluationsfeld in den letzten Jahren zunehmend professionalisiert hat und eigentlich ausreichende Messinstrumente vorliegen, um die Komplexität von Kommunikation und deren Erfolg zu erfassen. Im Einzelfall müsse allerdings immer auch – schon aufgrund der zu erwartenden Kosten für qualitative Erhebungen auf Zielgruppenebene – sorgfältig abgewogen werden, ob man nicht statt der umfassenden

und teilweise teuren Forschung besser zusätzliche Kommunikationsmaßnahmen durchführen sollte, so der ein oder andere Entscheider aus dem Markenartikelbereich.

Im Hinblick auf die Wertschöpfung durch Kommunikation zeigt sich: Viele Kommunikationsverantwortliche haben die Diskussion in den letzten Jahren hauptsächlich über den direkten, persönlichen Draht zum Top-Management geführt und eigene Strategien und Argumentationsketten entwickelt, um den Wertbeitrag von Kommunikation für das Unternehmen darzulegen – wenn auch meist nicht mit monetären Kennzahlen. Eine Ausnahme bilden Unternehmen, die hauptsächlich Marktkommunikation betreiben und denen der Nachweis deshalb vergleichsweise einfach erscheint: Wenn die zahlreich vorliegenden Kundendaten bzw. das Einkaufsverhalten zugrunde gelegt wird, zeigt sich, *„dass in vielen Fällen der Return of Investment, der aus Public-Relations-Maßnahmen kommt, höher ist als das, was z. B. durch Werbung erreicht wird“* (Jörg Uhl, Procter & Gamble). Unabhängig davon ist es wichtig, unternehmensintern eine transparente und nachvollziehbare „Kommunikation über die Kommunikation“ zu betreiben: *„Kommunikative Entscheidungen müssen nachvollziehbar und plausibel sein. Nur mit schlüssigen Analysen und klaren Strategien gelingt es, auch Nicht-Kommunikatoren zu vermitteln, warum wie agiert wurde. Das ist meines Erachtens weitaus wichtiger, als später mit so mancher Kennzahl das eigene Handeln zu rechtfertigen“* (Michael Preuss, Bosch). Dass das auch in Zukunft so bleiben und ausreichen wird, wird insgeheim gehofft, aber überzeugt ist man davon nicht. Dafür sind die relevanten Steuerungstools und die Diskussion in der Branche zu bekannt: *„Ein Traum, den wir sicherlich alle haben, ist es, die Kommunikationswirkung in einem EVA-System [Economic Value Added] abzubilden. Die Problematik ist bei vielen Unternehmen – und so auch bei uns – den Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation zu den strategischen Zielen des Unternehmens seriös und das heißt objektiv zu definieren“* (Thomas Voigt, Otto Group).

Ob und wann diese Vorstellungen Realität werden, ist strittig. In den qualitativen Interviews wurde ein Szenario skizziert, nach dem bis 2015 Controller die Steuerung der Kommunikationsfunktion übernommen haben oder zumindest Hand in Hand mit den Kommunikationsverantwortlichen arbeiten. Kommuniziert würde dann nur das, was sich kostentechnisch abbilden lässt und rentabel ist. Einzelne Befragte lehnen diese Vorstellung absolut ab. Diese Kommunikationsverantwortlichen setzen im Kontext der PR-Evaluation vielfach auf konkret fassbare Methoden wie auf die Berechnung von Anzeigenäquivalenzwerten, um so den monetären Wert von Pressearbeit nachzuweisen. Die Mehrheit der Befragten kann sich das geschilderte Szenario allerdings durchaus vorstellen und schätzt es als mehr oder weniger realistisch ein. Die Entscheider sind sich bewusst, dass es so oder so ähnlich – wenn auch sicher nicht bis ins Detail (z. B. was ein Essen mit einem Journalisten wert ist) – auf sie

zukommen könnte. Vor diesem Hintergrund bietet eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema große Gestaltungschancen. Es gilt, das Heft in der Hand zu behalten und die Zukunft selbst zu gestalten: *„Wichtig ist ein PR-Controlling, dass sich klar in Bezug setzt zu anderen Kommunikationswegen im Hause wie klassischer Werbung, POS-Aktivitäten etc. Damit man zumindest eine Vorstellung hat, welche dieser Kommunikationsarten sich im Sinne der integrierten Kommunikation auszahlen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Auch wenn dann Äpfel und Birnen verglichen werden: Bei der Verteilung der internen Budgets werden Kommunikationswege abgewogen, und das kann der PR nur recht sein, die lange genug als billiger Jakob galt.“* (Heinrich Hüntelmann, Ravensburger).

Die zustimmenden Einschätzungen lassen sich nicht einzelnen Branchen oder Kundensegmenten zuordnen – unternehmensspezifische und individuelle Erfahrungen sowie der persönliche Hintergrund der befragten Entscheider scheinen eine größere Rolle zu spielen. Festzustellen ist: Keines der Unternehmen setzt schon ein umfassendes Kommunikations-Controlling für alle Kommunikationsfelder ein. Einige, die dem Thema ausgesprochen positiv gegenüber stehen, sondieren in der gegenwärtigen Phase verschiedene Konzepte oder initiieren Pilotprojekte. Dass die Relevanz letztlich aber immer unternehmensspezifisch betrachtet werden muss, verdeutlicht ein Kommunikationsverantwortlicher aus dem Investitionsgüterbereich. Er merkt an, dass die Kommunikationskosten im Vergleich zu den sonstigen Kosten und Investitionen des Unternehmens so gering sind, dass sie gar nicht im Fokus stehen. Hier dürfte ein umfassendes Kommunikations-Controlling noch eine Weile auf sich warten lassen.

### 3.4. Zusammenarbeit mit Agenturen und künftige Strukturen

*„Wir sind alleine gar nicht in der Lage, diese technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten ständig im Auge zu behalten“.*

*Peter Caspar Hamel, GEA*

Der Wandel der Kommunikationslandschaft beeinflusst möglicherweise auch die Erwartungen von Unternehmen an ihre Dienstleister sowie die künftigen Formen der Zusammenarbeit. Das Wissen darum ist für beide Seiten von Interesse: wenn beispielsweise – wie dies der europaweite Trend nahelegt – die Bedeutung der persönlichen Kommunikation von Agenturen signifikant unterschätzt und die Chancen von Social Media deutlich überschätzt werden (Zerfaß et al. 2007: 17 ff.), dann kann dies zu Fehlallokationen von Ressourcen und Kompetenzen führen. Eine gemeinsame Einschätzung ermöglicht dagegen die zügige Entwicklung zukunftssträchtiger Konzepte, gerade auch im (internen) Wettstreit mit anderen Kommunikationsfunktionen.

Ein steigender Beratungsbedarf zeichnet sich ganz klar im Bereich des Trendscouting ab. Angesichts der vielfältigen und zum Teil widersprüchlichen Erkenntnisse zum Strukturwandel der Kommunikation sind Experten gefragt, die technologische Möglichkeiten und soziale Veränderungen einschätzen, im Hinblick auf ihre Relevanz für die PR beurteilen und vor allem den konkreten Handlungsbedarf im Hinblick auf die jeweilige Unternehmensstrategie aufzeigen. Der Wunsch nach einer entsprechenden Beratung auf Metaebene zieht sich durch das gesamte Sample und betrifft den B2B-Bereich ebenso wie B2C-Unternehmen. Man stellt Fragen wie: *„Was passiert im Internet, was passiert bei digitalen Medien, was passiert im Podcasting? Ich wünsche mir, dass mir dort jemand sagt, pass mal auf, so geht das, der Trend geht mehr und mehr in diese Richtung, diese Möglichkeiten haben wir, dort macht das Sinn und dort macht das weniger Sinn“* (Sabina Hampe, Henkel). Darüber hinaus werden konkret gefordert: mehrkanaliges, vernetztes Denken, kreative Lösungen sowie das Herausarbeiten auch international akzeptierbarer Themen, die dann spezifisch lokal bzw. auf Länderebene heruntergebrochen werden können (speziell im Endkundengeschäft). Dies verlangt seitens der Agenturen detailliertes Wissen um die internationale Kommunikationslandschaft und deren Wandel sowie operative Strukturen nicht nur zur Umsetzung, sondern vor allem auch zur Analyse.

Antworten wollen die Befragten idealerweise kompetent und im Sinne eines Coachings mit den Beratern durchdiskutieren – als Vorbereitung für eigene Entscheidungen. Nach dem Wunschbild einer Kommunikationsagentur gefragt, mit der zusammen dem Wandel der Kommunikationslandschaft am besten zu begegnen sei, nennen die meisten Auftraggeber



ein Idealverhältnis auf Augenhöhe: *„Der Wandel der Kommunikationslandschaft fordert eine engere Verzahnung der Agenturen mit der Unternehmenskommunikation: Das wird keine klassische Kunde-Dienstleister-Beziehung mehr sein – eher ein Sparring: Strategisch, direkt am Kunden mit Gespür für Trends und: Technologiekompetenz“* (Fritz Schroeder-Senker, Mars). Daneben werden als Wunschvorstellung vor allem die klassischen „Alles-aus-einer-Hand“-Dienstleister sowie die Kombination von Sparringspartner und zusätzlichen Spezialisten genannt. Das Bild von Agenturen als „verlängerte Werkbank“ findet sich vergleichsweise selten in den Antworten. Dies zeigt deutlich: Die derzeit dominanten Geschäftsmodelle vieler PR-Agenturen im Bereich von Pressearbeit, Corporate Publishing und Events funktionieren zwar noch, bergen aber kaum neue Phantasien: *„Es reicht nicht mehr aus, nur die klassische Klaviatur der Presse- und Medienarbeit zu bedienen, sondern man muss als Agentur sehr viel zielgerichteter in den Einzeldialog eintreten können und dafür entsprechende Tools und Aktivitäten auch entwickeln“* (Christian Cordes, Bacardi).

Im Großen und Ganzen wird den PR-Agenturen in Deutschland zugetraut, den skizzierten Bedarf perspektivisch zu decken – auch wenn sich große Qualitätsunterschiede zeigen: *„Viele PR-Agenturen beschäftigen Leute, die noch nicht einmal in der Lage sind, eine vernünftige Pressemitteilung zu formulieren. Andererseits gibt es Agenturen, die vom Personal her sehr gut aufgestellt sind, man muss hier sehr genau selektieren“* (Olaf Markhoff, Nike). Damit wird das Dilemma der Branche offenbar: Das Wunschbild vieler Unternehmen, für alle Kommunikationsprobleme und Herausforderungen einen Ansprechpartner zu haben, steht im Gegensatz zur Praxis der Auftragsvergabe, wenn dann wirklich Spezialwissen gefragt ist: *„Ich glaube, ich kenne keine Agentur, die alles erfüllt. Ich denke eher, dass das vom jeweiligen Thema abhängt. Sicherlich ist es für den ein oder anderen Fall von Interesse Netzwerke einzusetzen – immer aber nicht, dann sind wieder Spezialagenturen gefragt, die Spezialwissen mitbringen“* (Fritz Schroeder-Senker, Mars).

Diese Meinung zeigt sich auch im Hinblick auf die internationale Kommunikation. Im Gegensatz zu den Erkenntnissen der europäischen Trendstudie (Zerfaß et al. 2007: 44) wird der Ausbau von transnationalen Dienstleisterstrukturen nicht unbedingt als entscheidend und definitiv notwendig für die Zukunft gesehen. Vor allem Investitionsgüter- und Pharma-Unternehmen verfügen über umfassende eigene Kompetenzen: *„Wir machen viel selbst und inhouse – für den Wandel brauche ich international eher Spezialisten für neue Kommunikationsformen und Dialogkommunikation im Netz“* (Walter Huber, Merck). Die Grundvorstellung, dass man sich intern professionell aufstellen muss, um dann situationspezifisch verschiedene Agenturen an den Tisch zu holen, vertreten viele Befragte. Neben den internationalen Networks und länderspezifischen Dienstleistern bieten sich damit

Chancen für Agenturen mit Spezialwissen in den vom Strukturwandel besonders betroffenen Bereichen wie Kommunikationstechnologien sowie Meinungsforschung und Evaluation.

Deutsche Unternehmen dürften in der nächsten Zeit für jegliche Art der PR-Beratung und externe Dienstleistungen ausreichende Mittel zur Verfügung haben. Die europaweite Trendeinschätzung weist für das Jahr 2008 ein durchschnittliches Budgetwachstum von über 14 Prozent aus (Zerfaß et al. 2007: 37). In den qualitativen Leitfadengesprächen sollten die befragten Kommunikationsmanager kurz erläutern, was sie mit zusätzlichen Mitteln tun würden – unabhängig davon, wie weit ihr eigenes Budget aktuell oder in den nächsten Jahren ansteigt. Einige der Befragten plädieren für eine generelle Erhöhung der Maßnahmendichte, weil die derzeit implementierten Kommunikationsinstrumente noch nicht die notwendige Schlagkraft haben. Finanzressourcen werden zudem für die interne Prozessoptimierung benötigt und um die Punkte Evaluation und Kommunikations-Controlling voranzutreiben.

Die meisten Entscheider würden zusätzliche Gelder jedoch vorrangig in das Erschließen neuer Kommunikationsfelder und -möglichkeiten investieren. Dabei bestimmen die bereits angesprochene Themen wie die Atomisierung von Zielgruppen, weitere dialogische Kommunikationsmöglichkeiten und das Social Web die strategische Ausrichtung. Genutzt würden solche Budgets dann einerseits für externe Berater, aber auch um interne Konzepte und Pilotprojekte voranzutreiben: *„Natürlich würde ich das für strategische Themen verwenden, von denen ich weiß, dass wir die inhouse besser lösen können“* (Martina Rauch, Heraeus). Zudem wird deutlich, dass der Wandel der Medienlandschaft neue Kompetenzen in den Kommunikationsabteilungen erfordert und das mittelfristig nur mit zusätzlichen Mitarbeitern zu bewältigen ist: *„Wenn man beginnt, sich mit einer digitalen Kommunikationsrealität auseinander zu setzen, ist das ein Kostentreiber: Ich muss auf andere Art und Weise Szenen beobachten, ich muss andere Instrumente entwickeln, und: Ich brauche andere Leute dafür“* (Thomas Voigt, Otto Group).

#### 4. Herausforderungen für Kommunikationsagenturen: 6 Thesen

Die Strukturen der gesellschaftlichen Kommunikation wandeln sich. Massenmedien im Segment Print und Rundfunk profitieren weiterhin von ihrer Reichweite und Glaubwürdigkeit, verlieren aber bei jungen Zielgruppen und gut vernetzten Meinungsführern an Bedeutung. Meinungsbildung findet mehr und mehr online statt und in immer wieder neu konfigurierten sozialen Netzwerken – von Konsument zu Konsument, von Bürger zu Mitarbeiter, von Mitgliedern verschiedener Communities zu etablierten Medien und vice versa. Aktive Rezipienten, investigative Multiplikatoren und vor allem die bereits nach dem Ende des Broadcast-Zeitalters sozialisierten „digital natives“ sind Akteure, mit denen sich die Unternehmens- und Produktkommunikation auseinandersetzen muss.

Für Kommunikationsagenturen ist dies eine Herausforderung und Chance zugleich. Heutige Geschäftsmodelle und Erfolgspotenziale, beispielsweise die auf langjährigen Beziehungsgeflechten und Themengespür aufbauende Presse- und Medienarbeit, sind weiterhin profitabel, bieten aber wenig Phantasien im Wettstreit um die wachsenden Ressourcen, die für strategische Kommunikation bereitgestellt werden.

Aus den qualitativen Ergebnissen der vorliegenden Befragung, den quantitativ erhobenen Trenddaten auf europäischer Ebene und den übergreifenden Analysen des Medienwandels lassen sich sechs Thesen herausarbeiten, die mögliche Handlungsfelder für Agenturen umreißen:

##### 1) Trendscouts und Lotsen für den Medienwandel werden

Die Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen nehmen den Wandel als Chance wahr und sind bereit, in neue Strategien und Konzepte zu investieren. Dabei benötigen sie valide Einschätzungen der technologischen Möglichkeiten und des sozialen Wandels, heruntergebrochen auf die jeweilige Unternehmensstrategie. Jenseits des üblichen Hypes um innovative oder vermeintlich innovative Entwicklungen sind auch kritische Stimmen und Einordnungen gefragt – ein Punkt, der beispielsweise bei der Debatte um die Bedeutung des Social Web bzw. Web 2.0 weitgehend gefehlt hat. Der Brückenschlag zwischen Kommunikation und unternehmerischen Zukunftsszenarien bietet eine Profilierungschance für Agenturen, die hier beratend als Coach tätig werden können.

## 2) Dialogkompetenz über alle Kanäle ermöglichen

Die strukturellen Umbrüche der Kommunikation stellen das klassische, auf das Senden von Botschaften fokussierte Paradigma der Unternehmens- und Produktkommunikation zunehmend in Frage. Die Steuerungsfähigkeit nimmt ab, das Zuhören und das Monitoring von Meinungsbildung und Kommunikationsnetzwerken werden wichtiger denn je. PR-Agenturen können sich als glaubwürdige Experten für Dialogprozesse positionieren: es gilt, das in langer Erfahrung mit Journalisten und Meinungsführern aufgebaute Wissen auf neue Kommunikationskanäle und Stakeholder zu übertragen. Dabei muss der Dialog häufig nicht selbst geführt werden, sondern vielmehr der Auftraggeber dialogfähig gemacht werden: letztlich sind es die Unternehmen selbst, die transparent und selbstbewusst auftreten müssen.

## 3) Kompetenzen für Bewegtbild und Face to Face-Kommunikation ausbauen

Unübersehbar wird die textbasierte Kommunikation durch audiovisuelle Formate ergänzt und – vor allem auch im internationalen Kontext und bei jungen Zielgruppen – ersetzt. Die derzeitige Fokussierung auf Print (Pressearbeit, Corporate Publishing, Online-Texte) und Events reicht nicht mehr aus. Der vorhersehbare Durchbruch von Bewegtbild-Angeboten in Internet und Mobilfunk (Clips für Videoportale, Onlineausgaben von Tageszeitungen, IPTV-Plattformen, Handy-TV) wird einen Nachfrageschub bei Rezipienten und Redaktionen nach hochwertigen Inhalten auslösen. Unternehmen sind auf Dienstleister angewiesen, die die entsprechenden Kompetenzen bereitstellen – von der Konzeption entsprechender Formate über die Redaktion und Produktion bis hin zur Distribution, Dokumentation und Erfolgsmessung. Parallel dazu nimmt der Bedarf an Face to Face-Kommunikation zu. Agenturen, die diese beiden Bereiche nicht als Zusatzgeschäft, sondern als künftig integralen Bestandteil des eigenen Beratungs- und Umsetzungsangebots verstehen, müssen nachhaltig in Personal und Technologien investieren.

## 4) Spezialwissen stärker profilieren, auch im internationalen Wettbewerb

Viele Kommunikationsmanager setzen in Zeiten einer zunehmend fragmentierten Medienlandschaft auf die Zuarbeit verschiedener, hochspezialisierter Agenturen. PR-Agenturen mit Spezialwissen können dies aufgreifen und sich noch deutlicher als bisher positionieren: als internationale Netzwerke mit global verfügbarer Expertise für die Spezifika des Wandels in verschiedenen Kulturen, als nationale Dienstleister mit tiefem Know-how der hiesigen Märkte und Unternehmen oder als Vorreiter in den vom Strukturwandel besonders betroffenen Bereichen wie Online-Kommunikation sowie Meinungsforschung und Evaluation. Hier können eigene Pilotprojekte initiiert und so die Machbarkeit im Sinne von „best practices“

demonstriert werden. Spezialisten haben die Chance, auch über die Grenzen des deutschsprachigen Raums hinaus zu punkten und so jenseits der bisherigen Internationalisierungsstrategien im Agenturmarkt erfolgreich zu expandieren.

### 5) Kommunikationsprozesse und Wirkungsketten nachvollziehbar machen

Die Multioptionalität der neuen Kommunikationswelten zwingt Entscheider in Unternehmen dazu, noch stärker als bislang die Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren und Wirkungsweise verschiedener Vorgehensweisen und Instrumente zu verstehen und abzuwägen. Agenturen sollten sich auf die weithin erwartete Bedeutungszunahme von PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling einstellen – nicht nur, indem sie selbst bei der Implementation entsprechender Konzepte beraten, sondern vor allem, indem sie ihre eigenen Leistungen transparent und durchschaubar machen. Dies betrifft sowohl den Workflow im Beratungs- und Umsetzungsprozess als auch die Ebene der Konzeptionen, Kampagnen und Maßnahmen. Wer sein Handeln erklären und nachvollziehbar machen kann, wird anschlussfähig zum Auftraggeber und integraler Bestandteil dessen Wertschöpfungskette.

### 6) Sparringspartner für Strategie und Kommunikation werden

Die Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie sowie die Etablierung integrierter Kommunikationskonzepte bleibt die zentrale Herausforderung für Kommunikationsmanager in Deutschland. Der Strukturwandel der Kommunikation wird diese Aufgabe eher schwieriger als leichter machen. Wer dabei als Agentur beraten und unterstützen will, benötigt grundlegendes Know-how, das über die Kommunikation hinausgeht und die Wechselwirkungen mit zentralen Unternehmensfunktionen erfasst. Unternehmensberatung insbesondere in den Feldern Wettbewerbsstrategie, Change, Innovation, Internationalisierung und Governance, Wirtschaftsprüfung, juristische Beratung und Kommunikation überlappen sich zunehmend. Agenturen sollten sich in diesem neuen Umfeld positionieren – und zugleich realisieren, dass damit immer auch Entscheidungen für oder wider andere der hier skizzierten Handlungsoptionen verbunden sind.

## 5. Anhang

### 5.1. Literatur

- Bauer, Hans H./Große-Leege, Dirk/Rösger, Jürgen (Hrsg.) (2007): Interactive Marketing im Web 2.0+, München.
- Bentele, Günter/Nothhaft, Howard (2007): The intereffication model. Theoretical Discussions and Empirical Research. In: Merkel, Bernd/Ruß-Mohl, Stephan/Zavaritt, Giovanni (Hrsg.): A Complicated, Antagonistic & Symbiotic Affair: Journalism, Public Relations and their Struggle for Public Attention, Milano, S. 59-77.
- Bentele, Günter/Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin.
- Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation, 4. Auflage, Stuttgart.
- Castells, Manuel (2005): Die Internet-Galaxie. Internet, Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden.
- Dörfel, Lars (Hrsg.) (2005): Strategisches Corporate Publishing, Berlin.
- Feldmeier, Sonja (2007): Die Business-Modelle der Zukunft. In: Werben & Verkaufen, Nr. 44 vom 02.11.07, S. 12-16.
- Kuhn, Michael/Ruff, Frank (2007): Corporate Foresight und strategisches Issues Management. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 303-321.
- News Aktuell/Faktenkontor (2007): PR-Trendmonitor 2/2007, Hamburg.
- OMD (2007): OMD media map 2010-2015, Düsseldorf.
- Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main.
- Pleil, Thomas/Zerfaß, Ansgar (2007): Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 511-532.
- Prensky, Marc (2001a): Digital Natives, Digital Immigrants, in: On The Horizon, NCB University Press 9 (2001), No. 5.
- Prensky, Marc (2001b): Digital Natives, Digital Immigrants Part II: Do They Really Think Differently?, in: On The Horizon, NCB University Press 9 (2001), No. 6.
- Reichwald, Ralf/Piller, Frank (2006): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.
- Van Riel, Cees B. M./Fombrun, Charles J. (2007): Essentials of Corporate Communication, London/New York.

- Zerfaß, Ansgar (2007): Von der Einkanal-Kommunikation zum Dialog – wenn Empfänger zu Akteuren werden. In: Ellerbeck, Thomas/Siebenhaar, Klaus (Hrsg.): Vernetzte Welt – Veränderungen der Kommunikation durch Neue Medien und Mobilfunk, Berlin, S. 18-27.
- Zerfaß, Ansgar/Boelter, Dietrich (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz.
- Zerfaß, Ansgar/Bogosyan, Janine (2007): Blogstudie 2007: Informationssuche im Internet – Blogs als neues Recherchetool (Ergebnisbericht), Leipzig [[www.blogstudie2007.de](http://www.blogstudie2007.de)].
- Zerfaß, Ansgar/Buchehele, Mark-Steffen (2008): Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen, in: Thexis, 25. Jg., Nr. 1, im Erscheinen.
- Zerfaß, Ansgar/Van Ruler, Betteke/Rogojinaru, Adela/Verčič, Dejan/Hamrefors, Sven (2007): European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications, Leipzig [[www.communication-monitor.eu](http://www.communication-monitor.eu)].
- Zerfaß, Ansgar/Welker, Martin/Schmidt, Jan (Hrsg.) (2008): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Band 1: Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum. Band 2: Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik, Publizistik, Köln [in Vorbereitung].

## 5.2. Beteiligte Interviewpartner und Unternehmen

<i>Interviewpartner</i>	<i>Unternehmen</i>	<i>Geschäftsfelder</i>	<i>Schwerpunkt</i>
Christian Cordes, Director Corporate Affairs	Bacardi GmbH	Spirituosen	B2C
Harald Eisenächer, Geschäftsführer Marketing und Sales	eBay GmbH	Online-Marktplatz	B2C
Thomas Ellerbeck, Direktor Unternehmens- kommunikation und Politik	Vodafone D2 GmbH	Telekommunikation	B2C B2B
Inés Gutiérrez, Corporate Publishing	MAN Aktiengesellschaft	Fahrzeug-, Motoren- und Maschinenbau	B2B
Peter Caspar Hamel, Head of Corporate Communications	GEA Group Aktiengesellschaft	Technologie, Spezial- maschinenbau, Prozess- technik	B2B
Sabina Hampe, Head of Brand & Business Unit Communications	Henkel KGaA	Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege, Adhesives Technologies	B2C B2B
Dr. Walter Huber, Leiter Corporate Communications	MERCK KGaA	Chemie und Pharma	B2B
Heinrich Hüntelmann, Pressesprecher und Leiter Pressestelle	Ravensburger AG	Spielwaren, Bücher, Software	B2C
Tomas O. Jensen, Leiter Produkt- kommunikation	Microsoft Deutschland GmbH	Software	B2C B2B
Cordula Lachmund, Pressesprecherin	simyo GmbH	Telekommunikation	B2C
Bettina Lemessier, PR/Marketing Manager	Opodo Ltd.	Online-Reisevermittlung	B2C
Olaf Markhoff, Leiter Unternehmens- kommunikation	Nike AGSS Region (Austria, Germany, Switzerland & Slovenia)	Sportartikel	B2C



Carsten Nillies, Pressesprecher	Alice / HanseNet Telekommunikation GmbH	Telekommunikation	B2C
Dr. Ulrich Ott, Leiter Unternehmens- kommunikation	ING-DiBa AG	Finanzdienstleistungen	B2C
Dr. Michael Preuss, Leiter Presse und PR	Robert Bosch GmbH	Kraftfahrzeug-, Industrie-, Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnik	B2B B2C
Martina Rauch, Leiterin Konzern- kommunikation	Heraeus Holding GmbH	Edelmetalle, Sensoren, Dental- und Medizin- produkte, Quarzglas, Speziallichtquellen	B2B
Dr. Ulf Santjer, Head of Corporate Communications	PUMA AG	Sportartikel	B2C
Alexander Schramm, Leiter Unternehmens- kommunikation	McDonald's Deutschland Inc.	Systemgastronomie	B2C
Fritz Schroeder-Senker, Director Corporate Affairs Deutschland	Mars Holding GmbH	Süßwaren	B2C
Klaus Treichel, Leiter Unternehmens- kommunikation	ABB AG	Energie- und Automa- tionstechnik	B2B
Dr. Jörg Uhl, Leiter Unternehmens- kommunikation	Procter & Gamble Service GmbH	Körperpflege, Wasch- mittel, Hygieneartikel	B2C
Thomas Voigt, Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation	Otto Group	Groß- und Einzelhandel	B2C B2B

### 5.3. Über die Autoren

Ansgar Zerfaß, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol. habil., Jg. 1965, ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Darüber hinaus wirkt er als Berater für Unternehmen und Institutionen sowie in der Executive-Weiterbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zuvor zehnjährige Berufstätigkeit in leitenden Funktionen der Unternehmenskommunikation und Politikberatung, unter anderem für eine Landesregierung. Zahlreiche Publikationen (14 Bücher, über 100 Fachbeiträge) und internationale empirische Studien.  
Kontakt: zerfass@uni-leipzig.de

Mark-Steffen Buchele, M. A., Dr. phil., Jg. 1973, ist Projektleiter und freier wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft der Universität Leipzig. Darüber hinaus ist er als Berater für Unternehmenskommunikation tätig. Zuvor Geschäftsführer des MML Masterprogramm Medien Leipzig, Promotionsstipendiat bei Hering Schuppener sowie wiss. Mitarbeiter an der Universität Leipzig.  
Kontakt: msbuchele@uni-leipzig.de

### 5.4. Über die Kooperationspartner

Die Universität Leipzig, Nr. 1 im Handelsblatt Karriere-Ranking 2006 der deutschen Medien-Studiengänge, gilt als einer der führenden Think Tanks für Kommunikationsmanagement und Public Relations in Europa. Dafür stehen zahlreiche Forschungsprojekte der Universitätsprofessoren Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Prof. Dr. Günter Bentele mit ihren Mitarbeitern, fundierte Lehrangebote wie der 2007 gestartete, erste Master-Studiengang Communication Management im deutschsprachigen Raum sowie innovative Formate des Praxistransfers, unter anderem das Communication Leadership Forum mit Gesprächspartnern aus Europa, Nordamerika und Asien.

Mehr Infos: [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)

Die Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. (GPRA) ist der Wirtschafts-Verband führender Public Relations-Beratungsunternehmen Deutschlands. Die GPRA ist eine Gütegemeinschaft, deren Mitglieder gemeinsame Qualitätsstandards verbinden. Die GPRA entwickelt Services und Programme zur Unterstützung der Leistungsfähigkeit und der Qualität der GPRA-Mitgliedsunternehmen.

Mehr Infos: [www.gpra.de](http://www.gpra.de)