Kommunikation mit dem Kunden

Autor(en): **Huck, Simone / Güller, Karoline**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse**

Band (Jahr): **- (2004)**

Heft 2: **a**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-790656

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Simone Huck, Karoline Güller

Kommunikation mit dem Kunden

Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme

Dieser Beitrag beleuchtet das bislang stark betriebswirtschaftlich geprägte Feld der Kundenkommunikation aus einer eher kommunikationswissenschaftlich orientierten Perspektive. Er will eine erste Antwort auf die Frage nach dem Verhältnis von Marketing und Public Relations (PR) in diesem Kontext geben. Ausgehend von einem kurzen Blick auf die gewandelten Rahmenbedingungen in den Märkten und das neue Selbstverständnis der Kunden wird die Entwicklung der Kundenkommunikation im Marketing nachgezeichnet. Schwerpunkt bilden dabei neuere Ansätze des Beziehungsmanagements, deren Verbindungslinien zur Entwicklung der PR aufgezeigt und diskutiert werden. Ein anschliessender Blick in die Unternehmenspraxis belegt: Die in der Theorie häufig gestellte Frage der Über- oder Unterordnung tritt in der Praxis in den Hintergrund. Marketing und PR wirken in der Ansprache des Kunden längst zusammen, indem sie je nach Kommunikationsziel eingesetzt werden, um eine stabile und vertrauensvolle Beziehung zu den Kunden als zentrale Zielgruppe der Unternehmenskommunikation aufzubauen. Sie haben eine verbindende Grundlage: übergeordnete, gemeinsame Ziele wie den Aufbau und Erhalt von Beziehungen und den zweiseitigen Austausch mit den Kunden. Kernaspekt erfolgreicher Kommunikation mit dem Kunden, so das Plädoyer dieses Beitrags, bildet eine systematische, integrierte Kundenkommunikation.

1 Einleitung

Die Kommunikation mit dem Kunden liegt seit Jahrzehnten fest in der Hand des Marketing. Information über Produkte bzw. Dienstleistungen, Kundenbindung und Neukundengewinnung – so lauten die klassischen Ziele der Marketingkommunikation. Nicht zuletzt die Relevanz der Zielgruppe Kunde und ihre exklusive Ansprache durch Werbung, Verkaufsförderung oder auch Sponsoring war es, die die Jahrzehnte währende Vorherrschaft des Marketing begründete und aufrecht erhielt. Schliesslich entscheidet der erfolgreiche Absatz von Produkten und Dienstleistungen über den Fortbestand eines Unternehmens. Seit einigen Jahren jedoch erhebt die Öffentlichkeitsarbeit Anspruch auf eine gleichberechtigte, wenn nicht übergeordnete Rolle innerhalb des Unternehmens. Als Kommunikationsmanagement, das alle Kommunikationsinstrumente und -massnahmen des Unternehmens integriert und koordiniert, möchte sie die Führungsfunktion im Rahmen der Unternehmenskommunikation übernehmen (vgl. Mast 2002; vgl. Grunig/Hunt 1984; vgl. Zerfass 2004: 302).

Die PR-Forschung hat den Kunden als mögliche Anspruchsgruppe der PR in der Vergangenheit weitgehend ausgeklammert. Er taucht zwar im Rahmen fast aller Zielgruppenklassifikationen für PR-Arbeit auf (stellvertretend für viele vgl. Avenarius 2000: 177 ff.); ein Forschungsfeld der Kunden-PR sucht man jedoch vergeblich. Nicht einmal die Produkt-PR, die in der Praxis so häufig anzutreffen ist, wurde bislang wissenschaftlich dokumentiert und fundiert.

2 Gewandelte Rahmenbedingungen für die Kundenkommunikation

Werden die Märkte enger oder verändern sie sich schnell, wird die Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Kunden wichtiger. Angesichts gesättigter Märkte gilt es, einmal gewonnene Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Ziel der Kundenkommunikation ist deshalb die Bindung von Kunden, um zu erreichen, dass diese häufig und über einen langen Zeitraum hinweg möglichst viele Marktleistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen. Die Kommunikation mit dem Kunden ist deshalb eine klassische Domäne des Marketing (vgl. Mast 2002: 285).

Die Zielgruppe der Kunden und Konsumenten, die einen entscheidenden Beitrag zur Aufrechterhaltung der Unternehmensfunktionen leistet, wurde bisher vor allem aus der Perspektive von Marketing und Betriebswirtschaftslehre betrachtet. In der Marketinglehre werden die Instrumente der Kommunikation mit dem Kunden daher ausführlich dargestellt (vgl. Meffert 1998; vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002).

2.1 Entwicklung in den Märkten

Lange Zeit wurde die Zielgruppe der Kunden aus einer einseitigen, transaktionsorientierten Perspektive betrachtet. Dieser Ansatz prägte besonders jene Zeiten, als Unternehmen vor allem darauf abzielten, eine möglichst grosse Anzahl an Produkten und Dienstleistungen auf den Märkten abzusetzen, ohne dabei insbesondere auf eine dauerhafte Beziehung zum Kunden Wert zu legen. Das Unternehmen agierte als alleiniger Kommunikator.

Inzwischen haben sich die Machtverhältnisse in den Märkten grundlegend verändert (Abbildung 1). Ausschlaggebend dafür waren bestimmte Entwicklungen, die in den vergangenen Jahrzehnten ihren Lauf nahmen. Bereits in den 1960er Jahren erkannte man, dass die Weiterentwicklung von der bis dahin vorherrschenden kurzfristigen Orientierung an Produkten hin zu einer langfristigen Bedürfnisorientierung notwendig war (vgl. Meffert 1998: 3). In den 1970er Jahren erhöhte sich die Anzahl der Produkte extrem,

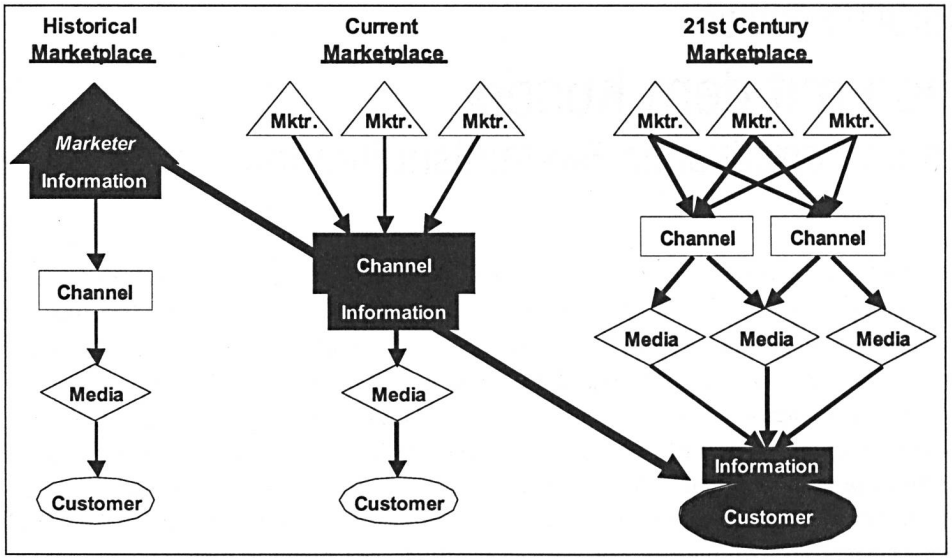

Abbildung 1: Veränderung der Machtverhältnisse im Markt (Schultz/Schultz 1997: 14)

wobei gleichzeitig der Unterschied zwischen den einzelnen Produkten immer geringer wurde. Gleichzeitig erfolgte eine Konsolidierung der Vertriebskanäle, d.h. Grosshändler und Einzelhandelsketten kauften schwächere Wettbewerber auf und expandierten in neue Märkte. Auf diese Weise wurde der Einzelhandel zu einem (inter)nationalen Vertriebsnetz mit einer enormen Verhandlungsmacht gegenüber den herstellenden Unternehmen. Diese Vertriebsketten besassen nun – mit neuester Informationstechnologie ausgestattet – die relevanten Informationen über das Kundenverhalten. Dieser Informationsvorsprung und ausserdem die zunehmende Nähe zum Kunden machten es dem Handel möglich, die Machtverhältnisse zu seinen Gunsten zu verlagern (vgl. Kirchner 2001: 31).

Der Markt des 21. Jahrhunderts wird wiederum von einem Umbruch gekennzeichnet sein (vgl. Schultz/Schultz 1997). Die dominierenden Akteure auf den Märkten sind nun die Kunden und Konsumenten. Sie sind es, die in Zukunft zunehmend durch Informationstechnologie und interaktive Medien Informationsflüsse und Kommunikationsprozesse initiieren, kontrollieren und bestimmen werden. Der Informationsvorsprung von Unternehmen und Handel verkleinert sich damit; der Kunde weiss über die Produkte meistens genauso gut Bescheid wie der Hersteller. Es steht ihm eine Vielzahl an Möglichkeiten zu Verfügung, sich zu informieren. Er ist nicht mehr nur auf die Informationen angewiesen, die das Unternehmen vermittelt. In diesem Markt, der von den Kunden dominiert wird, kann nach diesen Erkenntnissen eine nach aussen gerichtete Einweg-Kommunikation nicht mehr funktionieren (vgl. Kirchner 2001: 33). Beziehungsorientierung ist deshalb für die Kommunikation mit dem Kunden für die Zukunft eine wesentliche Voraussetzung.

2.2 Einflussfaktoren der Kommunikation mit dem Kunden

Der Kunde stellt für Unternehmen diejenige zentrale Zielgruppe dar, die Unternehmensleistungen gegen Entgelt in Anspruch nimmt und damit letztendlich die Existenz eines Unternehmens sichert. Über Jahrzehnte hinweg genügte eine einseitige, transaktionsorientierte Kommunikation, um Kunden anzusprechen. Inzwischen hat sich die Situation grundlegend verändert. Unternehmen müssen mehr denn je in der Öffentlichkeit und insbesondere bei ihren Kunden mit ihren Marktleistungen als unverwechselbar und unverzichtbar wahrgenommen werden. Der Geschäftserfolg hängt immer mehr von Image, Markenentwicklung und Reputation ab (vgl. Mast 2002: 1). Verschiedene Faktoren haben in den vergangenen Jahren auf diese neuen Bedingungen für die Kundenkommunikation Einfluss genommen (vgl. Abbildung 2).

Im Zuge der Kundenorientierung in den 1990er Jahren fand eine Entwicklung vom Produkt- zum Käufermarkt statt (vgl. Meffert 1998: 3). Längst werden Produkte nicht mehr für einen anonymen Markt, sondern speziell nach Kundenbedürfnissen gefertigt (vgl. Rapp 2001: 43). Gleichzeitig gleichen sich die Produkte unterschiedlicher Hersteller zunehmend an und unterscheiden sich oftmals kaum mehr voneinander. Kaufentscheidungen bei den Kunden werden heute nicht immer aufgrund bestimmter Produktbeschaffenheiten getroffen. Aus diesem Grund wird es für Unternehmen auf gesättigten Märkten immer schwieriger, Anreize zum Kauf durch eine klare Unterscheidung

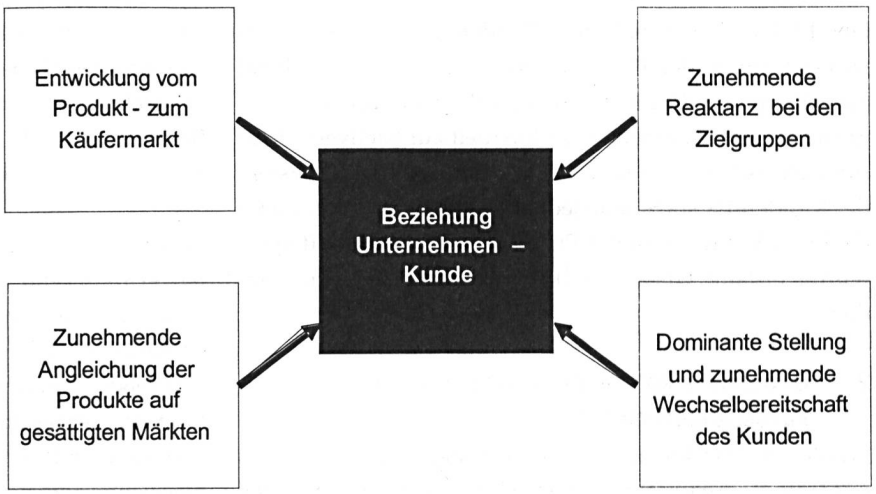

Abbildung 2: Einflussfaktoren der Kommunikation mit dem Kunden

der jeweiligen Marktleistung vom Konkurrenzprodukt zu schaffen. Die Ähnlichkeit der Produkte bringt Kunden sogar dazu, vor der Kaufentscheidung ganz zurückzuschrecken (vgl. Rudolph/Schweizer 2003).

Auch der Kunde selbst hat sich stark verändert, er ist selbstbewusster und besser informiert. Informationen über Produkte und Dienstleistungen werden vom modernen Kunden vor allem auch über elektronische Medien eingeholt. Durch das Internet hat er jederzeit ortsunabhängig die Möglichkeit, Produkte verschiedener Anbieter direkt zu vergleichen oder Informationen über das Unternehmen zu beziehen. Dadurch steigt die Exponiertheit und Angreifbarkeit von Organisationen (vgl. Mast/Huck/Güller 2003: 11). Unternehmen können sich nicht mehr nur darauf beschränken, nur ihre Produkte anzubieten. Vielmehr geht es inzwischen darum, dem Kunden etwas Zusätzliches zu bieten, was über herkömmliche Marktleistungen hinausgeht. Entscheidend ist ein Mehrwert durch eine Zusatzleistung, der aber auch in ideeller Form erfolgen kann (vgl. Rapp 2001: 61). Durch die zunehmende Ähnlichkeit der auf den Märkten angebotenen Produkte werden zusätzliche Leistungen zum entscheidenden Kaufkriterium. Die Kundenerwartungen haben sich also in hohem Masse verändert und gesteigert. Auf der anderen Seite sind Kunden auch mehr und mehr bereit, Auskunft über sich selbst zu geben, um in Kooperation mit dem Unternehmen die beste Kaufentscheidung zu treffen (vgl. Rapp 2001: 60 ff.). Dies bietet wiederum Unternehmen durch diese genauen Kenntnisse der Kundenwünsche die Möglichkeit, sich immer stärker an ihren Kunden zu orientieren. Dies entspricht dem Trend in allen Branchen, den Absatz von Marktleistungen über die detaillierte Kenntnis der Märkte, Vertriebskanäle, Kundenpotenziale sowie individuellen Kaufmotive zu steuern. Aus vielfältigen Motiven und Merkmalen kann die individuelle Kundenzukunft abgeleitet werden (vgl. Göttgens/Sengpiehl 2001: 344).

Kunden sind, wie andere Zielgruppen auch, einer zunehmenden Reizüberflutung durch die Medien ausgesetzt. Weil Werbebotschaften oft bewusst verweigert werden, wird es für Unternehmen immer mehr zur Herausforderung, an ihre Bezugsgruppen zu kommunizieren. Auch Streuverluste werden immer grösser. Auf der einen Seite fühlt sich der Konsument durch immer neue Produktvarianten, immer noch kürzere Produktlebenszyklen und die ständig steigenden Kommunikationsangebote überfordert. Auf der anderen Seite verändert der Konsument seinen Umgang mit den Medien. Er kann seinen Medienkonsum selbst steuern und wünscht sich z.B. Kurzinformationen und Infotainment. So suchen Verbraucher aktiv in ihren Tageszeitungen zusätzliche Mehr- oder Nutzwerte. Werbung wird ignoriert. Einst zentrale Massenmedien wie Hörfunk und Fernsehen fungieren inzwischen als «Nebenbei-Medien». Diesen neuen Bedingungen kann mit keinem Kommunikationskanal so gut entsprochen werden wie mit dem Internet, das dem Nutzer weltweit eine bisher nicht vorstellbare kommunikative Macht gibt. Der Kunde ist zum Kommunikator geworden (vgl. Klaas 2002: 65).

Eine Neuausrichtung der Kommunikation mit dem Kunden erscheint aufgrund dieser Einflussfaktoren notwendig. Die Beziehungen von Unternehmen zu ihren aktuellen und potenziellen Kunden sind bisher vor allem aus der Perspektive des Marketing analysiert worden. Diese Ansätze gilt es durch neue Möglichkeiten der Kommunikation zu erweitern.

3 Neuausrichtung der Kommunikation mit dem Kunden

3.1 Entwicklungslinien des Marketing: von der Transaktionsorientierung zum Relationship-Marketing

Der Wandel im Umfeld von Unternehmen, der sich in den letzten Jahren vollzogen hat, führte dazu, dass sich der Fokus des Marketing von der klassischen Einweg- und Persuasionskommunikation zum Kundenbindungs- und Beziehungsmanagement entwickelte. Neuere Ansätze wie z.B. Dialogmarketing und Relationship Marketing (vgl. Payne/Rapp 1999) sowie Customer Relationship Management (vgl. Rapp 2001; vgl. Labude/Müller-Braun 2003; vgl. Bruhn/Homburg 2003) haben daher an Bedeutung gewonnen.

Das reine Transaktionsmarketing ist geprägt vom klassischen Kommunikationsmodell zwischen Sender und Empfänger und damit von einem einseitigen Kommunikationsprozess. Der passive Rezipient hat nach diesem Ansatz praktisch keine Möglichkeiten zur Rückkopplung. Aus diesem Grund werden Zielsetzungen und Inhalte der Kommunikationsprozesse fast ausschliesslich vom Sender bestimmt wie z.B. bei Werbung und Verkaufsförderung (vgl. Bruhn 2000: 11). Die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger wird vom Unternehmen gesteuert. Die Hauptaufgabe der Kommunikation besteht darin, Unternehmensleistungen zu kommunizieren.

Lange Zeit hatte sich das Marketing fast ausschliesslich auf den Produktwettbewerb bzw. darauf konzentriert, sich durch Innovationen im Bereich der Produkte gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren. Heute findet eine Differenzierung durch Produktmerkmale immer weniger statt. Vielmehr kann man seit den 1990er Jahren von einem Übergang vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb feststellen (vgl. Bruhn 2003: 22). Inzwischen hat das Marketing auf die Veränderungen in den Märkten und auf eine dominantere Stellung des Kunden mit einer Neuausrichtung reagiert. Das transaktionsorientierte Marketing, bei dem die Kernaufgabe der Kommunikation in der Darstellung von Leistungen bzw. in der Darstellung des Unternehmens gegenüber einem dispersen Massenpublikum

besteht, das grundsätzlich von einem passiven Rezipienten ausgeht und eine Inside-Out-Perspektive einnimmt, erscheint nicht mehr zeitgemäss.

Das «Paradigma interaktiver Netzwerke» gründet sich auf die These, dass das Prinzip der Transaktion für den Aufbau von Kundenbeziehungen nicht angemessen sei. Die traditionelle, instrumentelle und eher am kurzfristigen Erfolg orientierte Einwegbetrachtung wird also durch eine prozessuale Betrachtung von Austauschbeziehungen abgelöst (vgl. Meffert 1998: 24). So hat in den letzten Jahren im Marketing ein Perspektivenwechsel von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Kommunikation stattgefunden. Nachdem lange Zeit die Transaktion von Einzelleistungen sowie die Gewinnung von Neukunden im Vordergrund der Kommunikationskonzepte standen, so bestehen die Ziele heute im Aufbau und in der Pflege von langfristigen Beziehungen zum Kunden. Der Grund dafür liegt auch darin, dass die Kosten für die Neukundengewinnung in gesättigten Märkten und hoher Konkurrenz ein Vielfaches der Kundenbindung betragen (vgl. Bruhn 2000: 13).

Mit der Entwicklung vom transaktionsorientierten zum beziehungsorientierten Marketing hat die Kommunikation einen Funktionswandel erfahren, indem sie sich von einer Massen- zu einer Dialogkommunikation weiterentwickelte. Dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen: Der Aufbau von Kundenbeziehungen setzt ein neues Rollenverständnis voraus. Kommunikation besteht nicht mehr nur in der einseitigen Vermittlung von Botschaften, sondern in einer zweiseitigen Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen, die gleichberechtigte Kommunikationspartner darstellen. Dabei wird ein Dialog initiiert und aufrechterhalten. Ausserdem werden nicht mehr einzelne Zielgruppen, sondern der individuelle Kunde angesprochen, was durch interaktive Medien und Datenbanken möglich wird. Des Weiteren muss eine langfristige Perspektive eingenommen werden, um Ziele wie Kundenzufriedenheit zu erreichen (vgl. Lischka 2000: 49 ff.).

Der Wandel von der Massen- zur Dialogkommunikation kann an verschiedenen Kriterien festgemacht werden (vgl. Abbildung 3): Handelte es sich bei der Massenkommunikation noch um einen einseitigen Transaktionsprozess, so steht bei der dialogischen, zweiseitig ausgerichteten Kommunikation die Beziehung zur Zielgruppe im Mittelpunkt. Während die Massenkommunikation auf die Einstellung des Kunden Einfluss nehmen will, um diesen zum Erwerb von Marktleistungen zu bringen, setzt sich die Dialogkommunikation zum Ziel, Zufriedenheit und Vertrauen herzustellen und den Kunden langfristig zu binden.

Seit einigen Jahren existieren Ansätze, die Ziele wie Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und vor allem den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen propagieren. So hat mittlerweile das Relationship Management, dessen wesentliche Erfolgsfaktoren die individuelle, personifizierte und dialogorientierte Ansprache von Kunden und anderen Interessenten ist (vgl. Göttgens/Sengpiehl 2001: 349), ein neues Rollenverständnis der Akteure im Kommunikationsprozess eingeläutet. Nicht mehr die einseitige Verteilung von Informationen an Kunden, sondern die zweiseitige Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden steht im Vordergrund. Der Begriff «Beziehungsmarketing» steht für den Aufbau und die Pflege von langfristigen Beziehungen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Das bedeutet, dass nicht mehr die Akquisition neuer Kunden und die Erhöhung des Marktanteils im Vordergrund stehen, sondern die Pflege des bestehenden Kundenstamms (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002: 11). Dabei geht man davon aus, dass im Gegensatz zum klassischen Kommunikationsmodell zwischen Unternehmen und Rezipienten ein stetiger Rollenwechsel stattfindet. Die neueren Ansätze integrieren kurzfristige Verkaufsabsichten mit langfristigen Perspektiven wie z.B. Beziehungs- und Vertrauensaufbau (vgl. Mast 2002: 288). Das Relationship Marketing kann als Partnerschaft mit internen und externen Zielgruppen verstanden werden, wobei der Fokus darin liegt, Kundenbeziehungen zu gestalten. Die Verantwortung für die Beziehung zum Kunden wird dabei auf das gesamte Unternehmen übertragen. Denn der Aufbau von Vertrauen, das die grundlegende Voraussetzung für langfristige Beziehungen darstellt, kann nur dann erfolgen, wenn sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens gleichermassen der Kundenorientierung verpflichtet fühlen. Dies wiederum macht eine starke Corporate Identity unentbehrlich (vgl. Meffert 1998: 25).

3.2 Entwicklungslinien der Öffentlichkeitsarbeit: von der Informationstätigkeit zum Kommunikations- und Beziehungsmanagement

Vergleicht man die Entwicklung des Marketing von einer einseitigen Transaktionsorientierung zu einer stärker auf die Beziehungspflege hin orientierten zweiseitigen Kommunikation mit der

Kriterium	Massenkommunikation	Dialogkommunikation
Paradigma	Transaktion	Beziehung
Richtung	einseitig	zweiseitig
Funktion	Leistungsdarstellung	Dialog, Interaktion
Ziele	Kauf, Kenntnisse, Einstellungen	Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Vertrauen
Zielgruppe	Massenpublikum	Individuum
Zeitlicher Horizont	kurzfristig	langfristig

Abb. 3: Massen- und Dialogkommunikation (Quelle: in Anlehnung an Lischka 2000 und Bruhn 2000)

historischen Entwicklung der PR, so zeigen sich deutliche Parallelen: Auch die PR hat ihre Wurzeln in einem einseitigen Stimulus-Response-Modell, das sich über die Jahrzehnte hinweg zu einem Dialogmodell öffentlichkeitsorientierter Unternehmensführung entwickelte.

Die Historie der amerikanischen PR und der deutschen Öffentlichkeitsarbeit, die seit Ende des Zweiten Weltkriegs eng miteinander verwoben sind, verdeutlicht diese Schnittpunkte: Ihren Ursprung hat die amerikanische PR der Neuzeit Ende des 19. Jahrhunderts, als sie in Form von Publicity und Propaganda v.a. Pseudoevents inszenierte (vgl. Wilcox/Ault/Agee 1992: 41). PR im aufgeklärten Begriffsverständnis entstand in den USA erst als Nebenprodukt des durch die Industrialisierung ausgelösten Modernisierungsprozesses, der die rasche Verbreitung der Massenmedien und mit ihnen ein Erwachen der öffentlichen Meinung zur Folge hatte: «As business firms began to become nationwide mammoths, far more people were affected, personal communications broke down under their own weight, and public opinion formed and began to make itself felt through the actions of government, which was sometimes more sensitive to votes than to dollars» (Marston 1963: 20). In dieser zweiten Entwicklungsstufe wurde PR in den 1920er Jahren zunehmend als Informationstätigkeit verstanden, die sich wahrheitsgemässer Information verpflichtet fühlt (vgl. Haberman/Dolphin 1988: 16f.; vgl. Bentele 1997: 93).

In Deutschland existierte die Öffentlichkeitsarbeit in Form der Informationstätigkeit bereits Mitte des 19. Jahrhunderts in Form staatlicher Pressebüros (vgl. Szyska 1997: 213 f.). Mit der Machtergreifung Hitlers und der Diktatur des «Dritten Reiches» kam diese Art der PR jedoch zu einem vorzeitigen Entwicklungsstopp. PR wurde in einem Rückschritt von einer bereits ansatzweise zweiseitigen Beziehungsarbeit zu einer Propagandafunktion im Umfeld von Zensur und Diktatur (vgl. Nessmann 2000: 217). Nach Ende des Kriegs, begünstigt durch den Marshall-Plan und die Entwicklung multinationaler US-Unternehmen, kam die amerikanische PR über Grossbritannien aufs Festland und mit ihr die Prinzipien und Grundlagen der amerikanischen Version von Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Mallinson 1991: 26; vgl. Oeckl 1964: 34ff.; vgl. Hundhausen 1951: 24). PR-Theorie und -Praxis entwickelten sich parallel in Deutschland und den USA in Politik, Wirtschaft und anderen Bereichen hin zu einer immer stärker zweiseitig orientierten Kommunikationsform (vgl. Nessmann 2000: 221; vgl. Grunig/Hunt 1984: 42).

Kotler und Mindak (2000) abstrahierten aus dieser geschichtlichen Entwicklung fünf schematische Entwicklungsstufen, die PR im Rahmen ihrer Entstehung und Ausdifferenzierung durchlief (Abbildung 4).

Auf der ersten Entwicklungsstufe besteht lediglich eine Kontaktfunktion zu besonders wichtigen Einflusspersonen oder -gruppen. Dies können z.B. Kunden oder Medien sein. Ziel dieser Kontaktfunktion ist es, auf Seiten der Personen oder Gruppen eine möglichst positive Grundhaltung gegenüber der Organisation zu schaffen. Die zweite Entwicklungsstufe der PR fügt der Kontaktfunktion die Publicityfunktion bei, in deren Rahmen z.B. ein Event durchgeführt oder Pressearbeit betrieben wird. In der dritten Stufe ist schliesslich die Entwicklung hin zu PR-Abteilungen angestossen (vgl. Huck 2004: 51), die Programme mit Hilfe der Markt- und Meinungsforschung noch besser auf die Belange der Öffentlichkeit zuschneiden können. Diese PR-Abteilungen koordinieren und integrieren alle Anstrengungen der Organisation in Bezug auf die öffentliche Meinung. In der letzten Stufe entwickelt sich schliesslich – durch die immer weitere Ausdifferenzierung und Spezialisierung der PR-Funktion – ein grundlegend neuen Verständnis der Organisation: Das Unternehmen als Ganzes wird als öffentlichkeitsorientiertes Unternehmen verstanden (vgl. Kotler/Mindak 2000: 354).

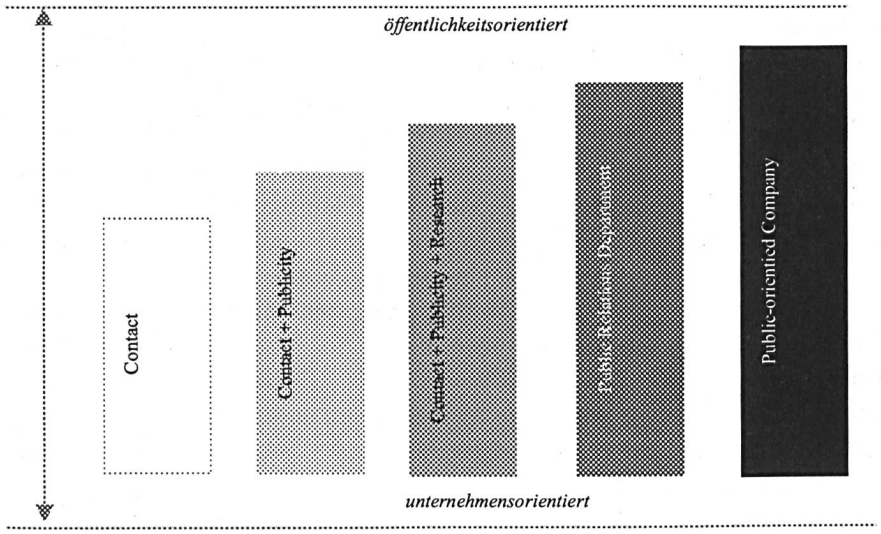

Abb. 4: Evolution der PR in fünf Entwicklungsschritten. Quelle: Kotler/Mindak (2000, S. 354)

Das Konzept des öffentlichkeitsorientierten Unternehmens klingt sowohl im Dialogmodell von PR (vgl. Grunig/Hunt 1984; vgl. Grunig et al. 1992) als auch im Konzept strategischer Unternehmensführung an (vgl. Zerfass 2004, 2001). Die Geschäftsführung eines Unternehmens muss PR als wesentlichen Bestandteil des Unternehmensfortbestands in der strategischen Unternehmensführung berücksichtigen, d.h. die Kommunikationsmanager in alle relevanten Überlegungen und Entscheidungen mit einbeziehen (vgl. Zerfass 2001: 396; vgl. Merten 1998:

11). Damit PR als Querschnitt- und Führungsfunktion im Unternehmen agieren kann, muss sie sowohl als Management- und Kommunikationsfunktion als auch als generelle Grundhaltung eines Unternehmens gesehen werden (vgl. Zimmermann 1998: 62f.; vgl. Mast 1992: 386.). PR kann im Modell der öffentlichkeitsorientierten Unternehmensführung also als Schlüsselfaktor verstanden werden, der den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens steuert (vgl. Mast 1992: 383ff.; vgl. Will 2001: 49).

Als Zusammenfassung lässt sich festhalten: Je weiter die Entwicklung der PR-Praxis in den letzten Jahrzehnten voranschritt, desto stärker bezog PR die Öffentlichkeit in ihre Planung mit ein – von einer vorsichtigen Ausrichtung an deren Informationsbedarf bis hin zur normativen Vorstellung einer Öffnung des gesamten Unternehmens für externe Erwartungen und Anforderungen. PR verfolgt heute das Ziel, Verständnis und Vertrauen bei den relevanten Bezugsgruppen zu schaffen und auf diese Weise eine langfristig angelegte Beziehung zu etablieren, zu gestalten und zu pflegen.

3.3 Erkenntnisse für die Kundenkommunikation

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den Verbindungslinien zwischen Marketing und PR für die Kundenkommunikation gewinnen? Ist der Kunde nicht per se Zielgruppe des Marketing, während PR alle anderen Stakeholder im Blick hat? Eine klare Abgrenzung der Zielgruppen mag es in der Literatur in den vergangenen Jahrzehnten gegeben haben – in der Praxis spricht PR den Kunden jedoch ungeachtet theoretischer Trennlinien schon immer an. Die amerikanische PR hat ihren Ursprung mit der oben erwähnten Publicity- und Propagandafunktion gerade in der Werbung und damit in der gezielten Ansprache von Kunden.

Heute richtet sich Öffentlichkeitsarbeit v.a. im Rahmen der Produkt-PR direkt an den Kunden. Neben dieser unmittelbaren Kundenkommunikation kann für die PR auch von einer mittelbaren Kommunikation mit dem Kunden gesprochen werden, wenn die Gruppe der Kunden quer zu anderen Zielgruppen wie Mitarbeitern, Journalisten, Anwohnern oder auch Investoren verläuft. Sie alle können mehrere «stakes» am Unternehmen haben, d.h. zugleich Mitarbeiter, Kunde und Investor sein. Jede PR-Botschaft, die die Reputation eines Unternehmens und seiner Produkte bzw. Dienstleistungen prägt, kann in der Folge über eine Kaufentscheidung mitentscheiden.

Beide Disziplinen sprechen also von je her den Kunden an. Zugleich verfolgen sie seit einigen Jahren das gemeinsame Ziel, langfristig stabile Beziehungen aufzubauen. Auf den ersten Blick scheinen Marketing und PR einen ähnlichen Entwicklungsstand erreicht zu haben und ein nahezu identisches Ziel anzustreben, wenn es um die Kommunikation mit dem Kunden geht. Auf den zweiten Blick jedoch offenbaren sich drei zentrale Unterschiede: in der Intention, in der Qualität und in der konkreten Ausformung der Beziehungen.

1. Intention: Verkauf vs. Verständnis

Im Rahmen des Marketing werden Beziehungen im Sinne eines instrumentellen Verständnisses als Möglichkeit verstanden, den Absatz von Produkten oder Dienstleistungen in einem veränderten Umfeld und mit Blick auf den «neuen» Kunden zu fördern. Beziehungen können hier als Mittel zum Zweck verstanden werden. Im Rahmen der PR ist die Beziehung nicht Vehikel zur Erreichung eines Ziels, sondern strategisches Oberziel. Vor dem Hintergrund dieser Ausrichtung zeigen sich verschiedene Grundintentionen: Marketing strebt den Verkauf von Produkten an, will überreden und überzeugen. PR hingegen hat die Beziehung selbst zum Ziel, will langfristige Kontakte im Sinne eines beiderseitigen Austauschs etablieren und die Meinungen und Werthaltungen der Öffentlichkeit (und damit auch der Kunden) ins Kalkül des Unternehmens einbeziehen.

2. Qualität der Beziehung: Austauschbeziehung vs. dialogische Beziehung

Neben den Intentionen lassen sich die Beziehungen in ihrer Qualität differenzieren. Das Marketing strebt in der Regel reine Austauschbeziehungen an. Austauschbeziehungen sind Beziehungen, die nur auf Basis eines beiderseitigen Vorteils im Sinne von Geben und Nehmen oder in Erwartung einer künftigen Gegenleistung funktionieren. Im Rahmen der PR hingegen geht es nicht im selben Mass um Geben und Nehmen, sondern vielmehr um den Ausdruck der Wertschätzung und Achtung der jeweilig anderen Partei. Öffentlichkeitsorientierung kann nur dann funktionieren, wenn eine Organisation die Positionen ihrer Stakeholder aktiv aufgreift und akzeptiert, ohne dass sie dafür (zumindest kurz- und mittelfristig) eine direkte Gegenleistung der Stakeholder einfordert. Im Rahmen dieser dialogischen Beziehungen sind (im Idealfall) beide Parteien dazu bereit, der jeweils anderen Partei um ihrer selbst willen (d.h. um deren Wohlergehen) Vorteile zu bieten, selbst wenn sie davon überzeugt ist, nichts im Gegenzug zu erhalten. Diese beiden Arten von Beziehungen ergeben sich in den meisten Fällen in einer Stufenfolge, wobei die PR mancher Unternehmen (bewusst oder unbewusst) die Stufe der Austauschbeziehungen niemals überschreitet. Zudem können diese Beziehungsarten auch situativ zur Anwendung kommen, so dass sie in einem Unternehmen für unterschiedliche Aufgabenstellungen gleichzeitig zum Einsatz kommen können.

3. Gestaltung der Beziehung: Datenbankmanagement vs. Kommunikationsmanagement

Das Beziehungsmanagement im Relationship Marketing ist vergleichsweise intensiv bearbeitet. Es basiert zum Grossteil auf technischen Lösungen wie Datenbanksyste-

men, formuliert jedoch auch den direkten, persönlichen Umgang mit dem Kunden detailliert aus. Der Gedanke der Dialogorientierung ist im Kommunikationsmanagement vergleichsweise neu. Bislang liegen nur wenige Konzepte und Hinweise vor, wie langfristige Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Teilöffentlichkeiten hergestellt werden können. Sie bestehen v.a. aus normativen Postulaten, die in der Praxis allenfalls in ersten Ansätzen umgesetzt werden. Klar ist jedoch, dass langfristige Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern (und darunter auch den Kunden) weder durch eine starke technische Orientierung noch durch die ausschliessliche Konzentration auf persönliche Kontakte begründet werden. Insofern kann als dritte Abgrenzungslinie eine Hypothese formuliert werden: Beziehungsmanagement wird im Rahmen der PR vermutlich v.a. über mediale Kanäle, im Rahmen des Marketing jedoch in erster Linie durch den persönlichen Kontakt mit einer starken Betonung der technischen Unterstützungsmöglichkeiten erfolgen müssen.

Betrachtet man diese drei Aspekte der Ausrichtung von Marketing und PR im Vergleich, so werden die Unterschiede deutlich: Bei aller Ähnlichkeit, die Marketing und PR (scheinbar) in ihren Zielen und Vorgehensweisen, auf jeden Fall jedoch in ihren Entwicklungslinien aufweisen, handelt es sich doch um klar voneinander unterscheidbare Disziplinen. Von einer Grenzaufhebung zwischen PR und Marketing kann trotz aller Beziehungsorientierung nicht gesprochen werden, auch wenn beide den Kunden ansprechen. Das ganzheitliche Konzept der öffentlichkeitsorientierten Unternehmensführung kann als Weiterentwicklung der marktorientierten Unternehmensführung und ihr übergeordnet verstanden werden. Öffentlichkeitsorientiertes Kommunikationsmanagement legt einen breiteren Fokus sowohl auf die Unternehmensziele (nicht nur Verkauf, sondern auch soziale Verantwortlichkeit) als auch auf die Stakeholder (nicht nur Kunden, sondern alle relevanten Teilöffentlichkeiten). Zugleich stellt sie ein integratives Konzept dar, das sowohl die Marktorientierung als auch die Gesellschaftsorientierung eines Unternehmens fordert und betont.

4 Ein Blick in die Unternehmenspraxis: Kunden als wichtigste Zielgruppe der PR

In der Unternehmenspraxis kommt – neben dem Marketing – der Unternehmenskommunikation eine bedeutende Funktion bei der Ansprache des Kunden zu. Dies zeigt eine im April 2003 am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) durchgeführte Befragung von Kommunikationsverantwortlichen der 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands (vgl. Mast/Huck/Güller 2003).[1]

4.1 Die Kunden als zentrale Zielgruppe für PR

Neun von zehn Befragten nennen die Kunden – gleichauf mit den Mitarbeitern – als wichtigste Zielgruppe ihrer Unternehmenskommunikation. Die Zielgruppe der Journalisten folgt mit über 80% auf Platz drei. Alle anderen Zielgruppen weisen eine deutlich geringere Bedeutung auf (vgl. Abbildung 5).

Damit verstehen die Verantwortlichen für Corporate Communications die Kunden als wichtigste externe Zielgruppe der Unternehmenskommunikation. Sie betonen die besondere Bedeutung des Kunden gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Lage, verdeutlichen jedoch zugleich, dass der Kunde nicht ausschliesslich Adressat der Marketingabteilung ist.

4.2 Kundenbindung als zentrales Kommunikationsziel

Welche Ziele aber sind es, die in der aktuellen wirtschaftlichen Lage für die Kundenkommunikation am wichtigsten sind? Drei Viertel der Befragten nennen als wichtigstes Kommunikationsziel in der Wirtschaftskrise die Kundenbindung. Als ebenfalls wichtig werden auch das Ziel über Produkte und Dienstleistungen zu informieren (63%), Kunden zum Kauf zu bewegen (60%) und bei potenziellen Kunden bekannt zu werden (53 %) genannt. Damit stehen Kundenbindung, Kundeninformation und Neukundengewinnung an erster Stelle der Kommunikationsbemühungen (vgl. Abbildung 6).

Betrachtet man die wichtigsten Zielvorstellungen, so zeigt sich ein Dreiklang aus affektiven, kognitiven und konativen Zielen: Während das Auslösen des Kaufs klar als konatives Ziel bezeichnet werden muss, handelt es sich bei

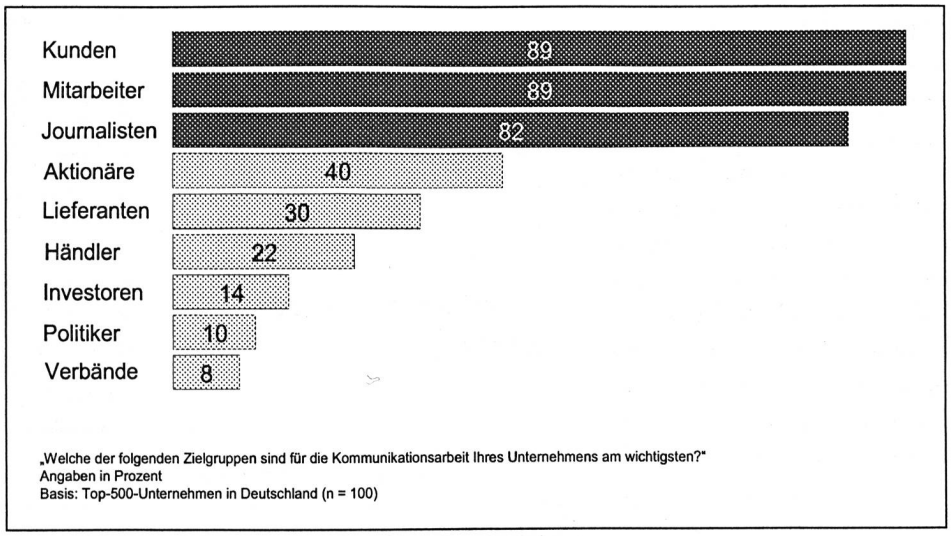

Abbildung 5: Die wichtigsten Zielgruppen der Kommunikationsarbeit

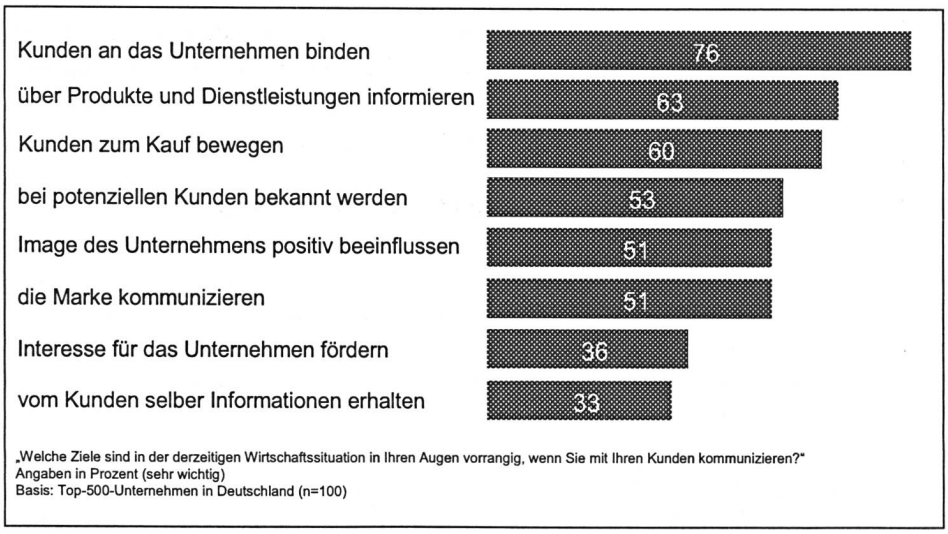

Abbildung 6: Die wichtigsten Ziele der Kundenkommunikation

der Information über Produkte und Dienstleistungen um ein kognitives Ziel und bei Kundenbindung und Neukundengewinnung um stark affektiv orientierte Ziele. In der Dominanz der Kundenbindung kommt die besondere Bedeutung des Beziehungsaspekts deutlich zum Ausdruck. Für die befragten Kommunikationsmanager lässt sich an Hand dieses Ergebnisses sehr deutlich zeigen, dass aus Sicht der Unternehmenskommunikation eine langfristige Bindung klar vor dem Ziel «Kauf auslösen» liegt. Der Kundenbindung kommt eine so bedeutende Rolle zu, weil sie Ausdruck der Kundenloyalität ist. Gerade in Zeiten der hohen Wechselbereitschaft («variety seeking») stellt die Kundenbindung das wichtigste und zugleich schwierigste Ziel der Unternehmenskommunikation dar.

4.3 Einsatzprofil der Kommunikationsinstrumente

Kommunikationsinstrumente, so eine weitere zentrale Erkenntnis der Studie, werden abhängig vom jeweiligen Ziel gewählt und eingesetzt (Abbildung 7). An sich keine neue Erkenntnis – dass jedoch jedem der drei oben genannten Hauptziele der Kundenkommunikation spezifische Instrumente zugewiesen werden, überrascht. Während die persönliche Kommunikation (jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten) v.a. zur Kundenbindung und zur Gewinnung neuer Kunden eingesetzt wird, wird Interesse für Produkte und Dienstleistungen in erster Linie über massenmediale Kommunikationsinstrumente und über den Mitarbeiter als Botschafter geweckt.

Dialogorientierte Kommunikation zur Kundenbindung

Zur Kundenbindung erscheinen den befragten Kommunikationsverantwortlichen v.a. die Face-to-Face-Kommunikation (66%), die Verkaufsförderung (48%) und die Online-Kommunikation (44%) gut geeignet. Während es sich bei den beiden ersten Instrumenten um stark auf die persönliche Kommunikation hin ausgerichtete Kanäle handelt, erfolgt Online-Kommunikation medienvermittelt. Gemeinsam sind den drei Instrumenten die Individualisierung, die Unmittelbarkeit und die (mehr oder minder vorhandene) dialogische Komponente der Kommunikation. Dies bestätigen die individuellen Stärken-Schwächen-Profile, die die Befragten im Rahmen der Befragung unabhängig von den spezifischen Zielsetzungen für das jeweilige Instrument erstellten.

Individualisierte Kommunikation zur Neukundengewinnung

Die Neukundengewinnung erfolgt in erster Linie auf Messen und Ausstellungen (56 %) und über Online-Medien sowie Verkaufsförderung (jeweils 48%). Auch hier zeigt sich wieder eine Dominanz der persönlichen bzw. stark individualisierten Kommunikation. Sowohl auf Messen und Ausstellungen als auch im Rahmen der Verkaufsförderung kommt dem persönlichen Gespräch eine besondere Bedeutung zu. Jedoch kann vermutet werden, dass die

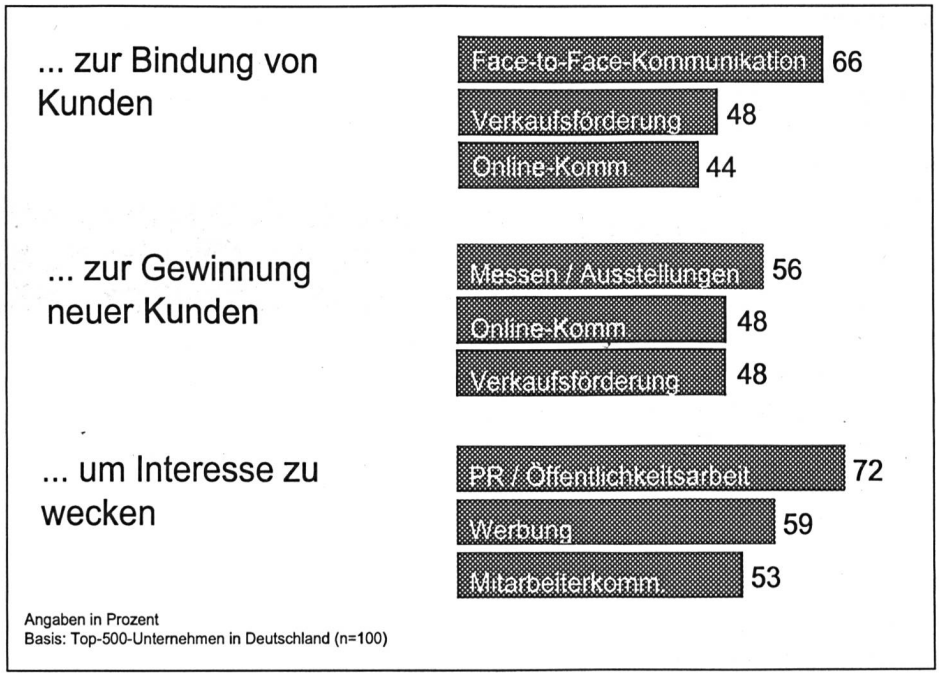

Abbildung 7: Top-3-Kommunikationswege zur Kundenbindung, Neukundengewinnung und um Interesse zu wecken

Kommunikation hier im Gegensatz zur oben genannten Kundenbindung stärker auf das Element der Persuasion ausgerichtet ist. Während die Befragten bei der Kundenbindung die – mit Blick auf den Verkauf erst einmal neutrale – Face-to-Face-Kommunikation nennen, betonen sie im Rahmen der Neukundengewinnung mit Messen und Ausstellungen eher den verkaufsorientierten Aspekt von persönlicher Kommunikation. Bei der Online-Kommunikation handelt es sich zwar nicht um Face-to-Face-Kommunikation, jedoch ist sie unter den massenmedialen Instrumenten das am stärksten individualisierbare. Es kann vermutet werden, dass aus Sicht der befragten Kommunikationsverantwortlichen die tatsächliche Überzeugungsarbeit zur Gewinnung neuer Kunden durch persönliche, unvermittelte oder zumindest stark individualisierte massenmediale Kommunikation erfolgen muss.

Instrumente der Massenkommunikation und Mitarbeiterkommunikation zur Information

Um Interesse an Produkten und Dienstleistungen zu wecken, setzen die Befragten in erster Linie auf Öffentlichkeitsarbeit (72%), Werbung (59%) und Mitarbeiterkommunikation (53%). Damit dominieren dieses Feld zwei klassische Kommunikationsdisziplinen, die v.a. auf die Massenkommunikation ausgerichtet sind und einander sowohl in ihren Zielsetzungen als auch ihren Inhalten ergänzen: Während die Werbung eher auf die Gewinnung von Aufmerksamkeit ausgerichtet ist, generiert die PR eher Interesse z.B. für ein Produkt oder ein Unternehmen. Zugleich rückt die Öffentlichkeitsarbeit das gesamte Unternehmen in den Fokus der Aufmerksamkeit, während die Werbung fast durchweg produkt- oder dienstleistungsbezogen ausgerichtet ist. Die Stärke der Werbung ist insofern eher in ihrer Funktion als Generator von Aufmerksamkeit zu sehen. Die PR hingegen hat den deutlichen Vorteil, dass sie ihre Inhalte nicht nur differenzierter darstellen kann, sondern auch über eine deutlich höhere Glaubwürdigkeit als die Werbung verfügt.

Die Mitarbeiterkommunikation, die an dritter Stelle genannt wurde, weicht von diesem Raster ab. Es kann vermutet werden, dass hier der Kernsatz «PR begins at home» zum Ausdruck kommt. Gerade bei der Kommunikation mit dem Kunden kommt dem direkten, persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeiter (Verkäufer) und Kunde eine zentrale Rolle zu. Nur informierte und motivierte Mitarbeiter können dem Kunden Produkte bzw. Dienstleistungen nahe bringen.

4.4 Zusammenfassung der Umfrageergebnisse

Die Ergebnisse der Umfrage machen deutlich, dass es das *eine* für die Kundenkommunikation geeignete Kommunikationsinstrument oder die *einzig* geeignete Disziplin nicht gibt. Gute, erfolgreiche Kundenkommunikation setzt sich immer aus einem Mix verschiedener Kommunikationsinstrumente und -massnahmen zusammen. Die Frage, ob dem Marketing (und mit ihm Werbung, Verkaufsförderung usw.) oder der PR (und mit ihr Messen, Ausstellungen, Pressearbeit, Produkt-PR) die Vorherrschaft im Feld der Kundenkommunikation gebührt, ist überholt. In der Praxis werden die unterschiedlichen Instrumente entsprechend ihrer Stärken und Schwächen zur Erreichung spezieller Ziele der Kundenkommunikation eingesetzt. Die Ergebnisse deuten an, dass erfolgreiche Kundenkommunikation – je nach Kommunikationsziel – aus einer Kombination von PR- und Marketinginstrumenten besteht. Die Maxime sollte lauten: Erfolgreiche Kundenkommunikation heisst kooperative integrierte Kommunikation.

5 Kunden-PR – ein neues Instrument der Kundenkommunikation

Im Rahmen der Unternehmenskommunikation kann, so deuten die Ergebnisse der Befragung an, von einem Dreiklang der zentralen Zielgruppen gesprochen werden: Kunden, Mitarbeiter und Journalisten stellen nach Meinung der Kommunikationsverantwortlichen der Top-500-Unternehmen Deutschlands die wichtigsten Stakeholder ihrer Unternehmenskommunikation dar. In Anlehnung an diese drei zentralen Adressatengruppen können mit der Kundenkommunikation, der Mitarbeiterkommunikation und der Pressearbeit die wichtigsten Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation identifiziert werden.

Während Mitarbeiterkommunikation und Pressearbeit als klassische Disziplinen der Public Relations gelten, erfolgt die Ansprache des Kunden – geht man nach der betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Theorie – bislang v.a. durch das Marketing. In der Praxis jedoch ist die Ansprache des Kunden durch die PR alles andere als neu. Die klassische Produkt-PR, die im Rahmen der PR-Forschung in den letzten Jahren zu Gunsten stärker managementorientierter PR-Fragestellungen weitgehend ausgeblendet wurde, hat gar explizit die Kunden als Abnehmer von Produkten zur Zielgruppe. Aber auch im Rahmen allgemeiner PR-Aktivitäten lassen sich Kunden nicht ausblenden. Häufig spricht PR den Menschen zwar in einer anderen Rolle an, z.B. als Mitarbeiter, Journalist, Aktionär, Anwohner oder auch Politiker. Viele dieser Menschen sind jedoch zugleich Kunden, so dass diese Gruppe als implizite, quer zu anderen Rollen verlaufende Zielgruppe verstanden werden muss. Gronstedt (1996) formuliert völlig richtig: Der Kunde ist Teil sämtlicher Öffentlichkeiten. Besinnt sich die PR ihrer Wurzeln der Produkt-PR, wenn sie verstärkt den Kunden anspricht?

Die Ergebnisse der Top-500-Umfrage deuten darauf hin, dass die Ansprache des Kunden im Rahmen der PR heute über eine reine Produkt-PR hinausgeht. Die Kommunikation mit dem Kunden kann unseres Erachtens als ganzheitlich angelegte *Kunden-PR* verstanden werden, die sich an die Gesamtgruppe Kunde wendet und beim Kunden in

erster Linie Verständnis und Vertrauen (auch und gerade in der Wirtschaftskrise) schaffen will. Im Vordergrund der Kunden-PR stehen dabei weniger das Produkt bzw. die Dienstleistung (in Abgrenzung zur Produkt-PR), sondern darüber hinaus das gesamte Unternehmen im Sinne der konsistenten Vermittlung der Corporate Identity.

Vor dem Hintergrund dieser Definition schrumpft die Distanz zwischen (Kunden-)PR und beziehungsorientiertem Marketing. Beziehungsorientierte Ansätze des Marketing orientieren sich zwar stärker am Individuum und rücken eher technische Fragen des Beziehungsmanagements in den Vordergrund ihrer Betrachtung, indem sie die Möglichkeiten des Einsatzes von Datenbanken oder den Prozess des Kundenmanagements diskutieren. Gemeinsam ist Marketing und Kunden-PR, dass sie mit dem Beziehungsmanagement stärker auf die dialogische Komponente der Kommunikation abheben. Zwar ist ein Dialog nur begrenzt umsetzbar, weil er eine ideale Kommunikationssituation darstellt. Die Kommunikation ist in beiden Fällen jedoch zweiseitig ausgerichtet und orientiert sich klar am Ideal des Austauschs.

Die skizzierten Ähnlichkeiten und Unterschiede machen deutlich, dass die Disziplinen einander im Kontext der heutigen Unternehmenspraxis ergänzen. Das viel zitierte Konzept der integrierten Kommunikation drängt sich geradezu auf: Sowohl Marketing als auch Kunden-PR haben ihre Stärken und Schwächen, die sich im Aufgabenfeld der Kommunikation mit dem Kunden ergänzen können. Das Kommunikationsmanagement kann sowohl die Instrumente des Marketing (Werbung, Sponsoring, Verkaufsförderung usw.) als auch die Kunden- und Produkt-PR als spezifischen Unterbereich integrieren. Um die Zielgruppe der Kunden möglichst integriert ansprechen zu können, wird die enge Verzahnung von Marketing und PR zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Die Frage nach einer Vorherrschaft von Marketing oder PR kann deshalb – gerade in Zeiten des Beziehungsmanagements – als überholt gelten. Vielmehr kommt es heute darauf an, nach Ansatzpunkten und Aspekten einer Zusammenarbeit und Vernetzung zu suchen. Notwendig ist deshalb ein neues Modell der Kundenkommunikation, das die verschiedenen Instrumente und Massnahmen – über die klassischen Grenzen der Kommunikationsdisziplinen hinweg – integrativ erfasst, koordiniert und evaluiert, um den Kunden als die zentrale Zielgruppe der Unternehmenskommunikation so gut wie möglich anzusprechen. Das Marketing übernimmt dabei den Schwerpunkt Produkt/Dienstleistung, die Kunden-PR stellt eher das Unternehmen als Ganzes in den Vordergrund. Übergeordneter Faktor ist dabei das Beziehungs- und Kommunikationsmanagement, das die Zuständigkeitsfrage bei der Ansprache des Kunden erst gar nicht aufkommen lässt.

Dr. **Simone Huck** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). 1996 bis 2000 Studium der Kommunikationswissenschaft, zugleich Tätigkeit als freie Journalistin und Kommunikationsberaterin. 2003 Abschluss der Promotion. Aktuelle Forschungsfelder: Kundenkommunikation, Kommunikationsmanagement, internationale PR, Innovationskommunikation.
huck@uni-hohenheim.de

Karoline Güller M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Studium der Linguistik und Literaturwissenschaft, zugleich diverse Tätigkeiten im Bereich Medien/Kommunikation. Forschungsfelder: Public Relations, Kommunikationsmanagement, Kundenkommunikation, crossmediale Kommunikation.
kgueller@uni-hohenheim.de

Anmerkung

1 Bei der Studie handelt es sich um eine schriftliche Befragung von Leitern Corporate Communications der Top-500-Unternehmen Deutschlands. Sie wurde im März/April 2003 durchgeführt. Der Rücklauf lag mit n=100 Antworten bei 20%.

Literatur

Avenarius, H. (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2., überarbeitete Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

Bentele, G. (1997): Public Relations and Reality: a Contribution to a Theory of Public Relations. In: Moss, D. / MacManus, T. / Vercic, D. (Eds.): Public Relations Research. An International Perspective. London: International Thomson Business Press, S. 89-109

Bruhn, M. (2000): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing. In: Bruhn, M. / Schmidt, Siegfried J. / Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 3-20

Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

Bruhn, M. / Homburg C. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler

Göttgens, O. / Sengpiehl J. (2001): Customer Relationship Management. In: Merten, K. / Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2000/2001. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. Neuwied; Kriftel: Luchterhand, S.344-356

Gronstedt, A. (1996): Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model. In: Thorson, Esther / Moore, Jeri (Hrsg.): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 287-304

Grunig, J. E. (Ed.) u.a. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates

Grunig, J. E. / Hunt, T. (1984): Managing Public Relations. New York: CBS College Publishing

Haberman, D. A. / Dolphin, H. A. (1988): Public Relations. The Necessary Art. Ames: Iowa State University Press

Huck, S. (2004): Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Hundhausen, C. (1951): Werbung um öffentliches Vertrauen. Public Relations. Essen: W. Girardet

Kirchner, K. (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Klaas, S. (2002): Closer to the customers. Der Kunde bestimmt die Kommunikation. In: Kirf, B. / Rolke, L. (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Verlag, S. 64-70

Kotler, P. / Mindak, W. (2000): Marketing and Public Relations – Should they be partners or rivals? In: FitzGerald, M. / Arnott, D. (Eds.): Marketing Communications Classics. An International Collection of Classic and Contemporary Papers. London: Thomson Learning, S. 351-362

Labude, C. / Müller-Braun, U. (2003): Customer Relationship Management: Konzepte – Erfolgsfaktoren – Umsetzung. Stuttgart

Lischka, A. (2000): Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation. In: Bruhn, M. / Schmidt, Siegfried J. / Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissen-schaftliche Perspektiven, S.49-85

Mallinson, B. (1991): A Clash of Culture: Anglo-Saxon and European Public Relations. New Versus Old, or Just Dynamic Interaction? In: International Public Relations Review, Vol. 14, No. 3, S. 24-29

Marston, J. E. (1963): The Nature of Public Relations. New York u.a.: McGraw-Hill

Mast, C. (1992): Anmerkungen zur Kommunikationspolitik von Organisationen. In: Avenarius, H. / Armbrecht, W. (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 381-396

Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius

Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (2003): Kundenkommunikation. Ergebnisse einer Befragung der Top-500-Unternehmen in Deutschland. Reihe Kommunikation & Management, Band 4. Hohenheim: Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 8., vollst. neubearb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Merten, K. (1998): Wer die Kommunikation hat, hat die Zukunft. In: Merten, K. / Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst / Neuwied; Kriftel: Luchterhand, S. 5-13

Nessmann, K. (2000): The Origins and Development of Public Relations in Germany and Austria. In: Moss, D. / Vercic, D. / Warnaby, G. (Eds.): Perspectives on Public Relations Research. London; New York: Routledge, S. 211-225

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002): Marketing. 17., neu bearb. Aufl. Berlin: Duncker und Humblot

Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations. München: Süddeutscher Verlag

Payne, A. / Rapp. R. (Hrsg.) (1999): Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. München: Vahlen

Rapp, R. (2001): Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Frankfurt/Main: Campus

Rudolph, T. / Schweizer, M. (2003): Verkaufsförderung. Was Kunden wirklich wollen. In: Harvard Business Manager 02/2003, S. 22-34

Schultz, D. I. / Schultz, H. F. (1997): Transitioning Marketing Communication into the 21st Century. In: Journal of Marketing Communication. Vol. 3/97

Szyska, P. (1997): Marginalie oder Theoriebaustein? Zum Erkenntniswert historischer PR-Forschung. In: ders. (Hrsg.): Auf der Suche nach Identität: PR-Geschichte als Theoriebaustein. Berlin: Vistas, S. 112-136

Wilcox, D. L. / Ault, P. H. / Agee, W. K. (1992): Public Relations. Strategies and Tactics. 3rd edition. New York: Harper Collins

Will, M. (2001): Corporate Communications. In: Brauner, D. J. / Leitolf, J. / Raible-Besten, R. / Weigert, M. M. (Hrsg.): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. München; Wien: Oldenbourg, S. 48-57

Zerfass, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag

Zerfass, A. (2001): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. In: Brauner, D. J. / Leitolf, J. / Raible-Besten, R. / Weigert, M. M. (Hrsg.): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. München; Wien: Oldenbourg, S. 394-399

Zimmermann, R. (1998): Public Relations als Führungsdisziplin. Die politische Natur von Public Relations und ihre Geltung für die Unternehmenskommunikation. In: Merten, K. / Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst / Neuwied; Kriftel: Luchterhand, S. 57-63