

# Auf den modernen Märkten sind kleine Nischen das Größte

oder

## Warum PR immer wichtiger wird

von Dieter Schulze van Loon

Die Zersplitterung der Märkte und Zielgruppen ist ein Merkmal unserer Zeit. Die neue Welt der Nischenmarken verändert die Regeln der Kommunikation weg von der althergebrachten Massenwerbung und hin zu mehr individueller Kommunikation.

Der Prozess war bisher eher schleichend. Das wird sich ändern. Die nachwachsenden Generationen sind mit PC, Mobiltelefon und Internet groß geworden. Sie werden mit den neuen Medien viel selbstverständlicher umgehen als ihre Eltern. Sie werden auch in der Werbung anders anzusprechen sein. Sie werden fast alles anders haben wollen, als die Konsumenten vor ihnen.

Schon heute sind die Märkte zunehmend durch neue Forderungen geprägt, den Forderungen der Konsumenten nach:

- individuellen Produkten (ein Auto für jede Nische und nach jedem Gusto)
- schnellem Wechsel der Moden und Stile
- individueller Mitsprache bei der Gestaltung der Produkte
- Absicherung gegen Pannen im Betrieb,
- Erwartung von Aktualisierung des gekauften Produktes auf den jeweils neuesten Stand
- ständigen Gesprächspartnern bei allfälligen Fragen
- nützlichen Leistungen/Informationen, die der Kunde jederzeit abrufen kann.

Folgerichtig findet damit eine zunehmende Zersplitterung der Medien statt:

- erstmals werden über Internet, Mobiltelefon, mobiles Internet und PC ständige Kontakte auch mit den kleinsten Kundengruppen möglich.
- Veranstaltungen von Marken ausgerichtet werden akzeptiert, sogar erwartet
- die Ablehnung gegen Verschmelzung von Kommunikation und Unterhaltung ist im Schwinden begriffen
- es gibt direkte Kommunikationskanäle in jede Nische.
- es gibt kein Massenpublikum mehr, sondern massenhaft Einzelinteressenten.

Die Grundhaltung der Menschen ist heute eine ganz andere als noch vor wenigen Jahren. Die Konsumenten erwarten nicht mehr, genau so gut wie alle anderen behandelt zu werden, sie wollen ganz speziell als etwas Besonderes sozusagen aus der Masse herausragend, angesprochen werden. Aus der alten Forderung, benachteilige mich nicht, ist "ein mach mich besser" geworden.

Aus Sicht des Marketings kann der Inflation der Marken und Wünsche nur mit einer noch klareren Positionierung der eigenen Marken begegnet werden.

Die Massenkommunikation erreicht dabei immer weniger spezielle Zielgruppen. Wird aber immer teurer.

Über direkte Kontakte mit den Konsumenten kann die Effizienz der eingesetzten Mittel und die Bindung der Kunden verbessert werden. Mit Aktionen/ Events/Dialogangeboten kann das Bild der Marke gefestigt, die Wertschätzung und die Aufmerksamkeit der Konsumenten erhöht werden. Die Arbeit mit kleinen, ausgesuchten Zielgruppen ist oft effizienter als die Massenwerbung der Vergangenheit.

## **Die Marke ist der Fels in der Brandung**

Das Selbstverständnis der Arbeit von Molthan van Loon beruht letzten Endes immer auf der Wahrnehmung der Interessen der Marke. Das gilt für die Kommunikationsberatung von Unternehmen, oder Unternehmensmarken, genau so wie für die Beratung von Produktmarken. In beiden Fällen ist trotz aller Unterschiede die strategische Verankerung aller Aktivitäten im Wesen und in den Zielen der jeweiligen Marke begründet.

Wir wissen, dass die Marke kein Eigenleben führt. Sie wird nach den Vorgaben des Managements - manchmal sogar ungewollt - ständig weiterentwickelt. Zu fragen aber ist immer, wird das bewusst gemacht, ist das systematisch, passt alles auch wirklich zusammen? Allzu oft passt es eben nicht.

Einfach ausgedrückt bedeutet unser Herangehen, wir müssen in jedem Fall zunächst von der Marke ausgehen. Ihre wesentlichen Eigenschaften definieren und uns der Frage stellen: Wohin, von welchem A zu welchem B, soll die Marke befördert werden.

Die strategische Analyse kann bereits vorhanden sein, sie kann von uns in Abstimmung mit dem Klienten vorgenommen werden. Das ist egal. Was nicht geht, ist, auf diese Analyse zu verzichten.

Der zweite Schritt ist die Bestimmung des Zieles. Was wollen wir verändern? In welche Richtung soll die Entwicklung gehen? Mit welchen Aktivitäten soll welches Ziel erreicht werden? Sind alle Kommunikationsmaßnahmen auf dieses Konzept abgestimmt? Hier sind klare Formulierungen von Nöten. Denn nur dann kann hinterher der Erfolg auch gemessen werden.

Die klare Fixierung der Eigenschaften der Marke und die Planung der dynamischen Veränderung sind die Grundlage für die gesamte Kommunikation. Die klassische Werbung, das Produkt- und Firmenmarketing, der Internet-

auftritt, die informative Kommunikation, PR und Investors Relations müssen dann auf der Grundlage der Markenstrategie umgesetzt werden. Auch hier spielt es wieder keine Rolle, wer die Strategie formuliert hat, und wer über ihre Einhaltung wacht. Unabdingbar aber ist, dass sie als die gemeinsame Grundlage in allen Öffentlichkeitsabteilungen des Unternehmens die verbindliche Richtschnur ist.

Das einheitliche Bild über die ganze Breite der Kommunikation ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit der Marke bei den Konsumenten. Das Vertrauen in die Marke wächst, wenn sie für den Kunden auf Anhieb in ihren wesentlichen Eigenschaften immer erkennbar und glaubwürdig bleibt.

Bei der Überfülle von heute über 35.000 Marken, kann nur herausragen, wer intensiv und auf Dauer an einer klar formulierten Markenbotschaft und -identität festhält. Fast alle Marken, die bei Umfragen auf den vorderen Plätzen landen, sind Musterbeispiele an Dauerhaftigkeit in der Kommunikation.

Das gilt insbesondere für die deutschen Automarken. Ein negatives Beispiel sind dagegen die deutschen Großbanken. Sie bombardieren den Markt mit ständig wechselnden Botschaften. Doch keiner Bank-Marke ist es bisher gelungen, sich durch Beständigkeit in der Kommunikation ein klares Profil zu sichern. Darin spiegelt sich die Wechselhaftigkeit in der Geschäftspolitik wieder. Offensichtlich haben die Banker für jede Konjunkturphase ein anderes Markenbild.

### **Was ist reale Relevanz?**

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Frage nach der Relevanz der Maßnahmen. Angesichts der Unmenge von Werbeversprechen und der Frechheit, mit der heute, etwa von Banken, Joghurtherstellern und Energieversorgern, total unrealistische Versprechungen gemacht werden, ist das Markenmanagement gut beraten, nachrealer Relevanz zu suchen.

Es geht dabei um Aktivitäten, die von den Zielgruppen als sinnvoll und nützlich eingeschätzt werden. Nicht irgendwelche Prestige-Veranstaltungen bringen die Marke ins Bewusstsein der Menschen, sondern Aktivitäten, die der Marke und den Menschen Nutzen bringen. Die Konsumenten sind nach der Euphorie des vergangenen Booms allein mit Emotionen und vollen Backen nicht mehr zu überzeugen.

Firmen, die ein PR-Event wie die World Awards sponsern, dürfen sich nicht wundern, wenn die Konsumenten unbeeindruckt, eher sogar ablehnend reagieren. Das Ereignis ist ja nur der PR wegen über die Welt gekommen - und dementsprechend bedeutungslos.

Die Menschen verlangen ein echtes Engagement. Die Marken sollen Verantwortung übernehmen. Sie sollen sich mit nutzenstiftender Kommunikation bemerkbar machen.

Wenn Adidas trotz aller Erfolge im Modegeschäft seinen im Sport verankerten Markenkern nicht verlieren will, dann engagiert sich das Unternehmen nahe-

liegenderweise im Sport. Besser aber nicht nur bei den Millionenverdienern des Fußball, sondern mit einem Street Soccer Wettbewerb, bei dem Jugendliche überall im Land zum Mitmachen animiert werden. Das ist eine relevante Aktion: Die Eltern freuen sich, dass die Jungs von der Straße kommen. Die Marke macht sich beliebt, weil sie Engagement zeigt und der Sport bleibt mit Adidas verbunden.

Wir haben für Becks Bier ein Programm initiiert, das die Interessen der Marke und des Publikums auf einen Nenner bringt: Angehende Firmengründer in der Gastronomie werden in Kostenrechnung, Kreditwesen und Buchführung ausgebildet. Damit wird die Zahl der Pleiten unter den Junggastronomen verringert und alle haben Gewinn davon: Die Marke, die Gastronomen und die Öffentlichkeit, weil weniger Geld vergeudet wird.

Dieser Zusammenhang ist uns wichtig. Die Art der Kommunikation muss nicht nur zur Marke passen, sie soll auch in den Augen der Öffentlichkeit einen zusätzlichen Nutzen stiften.

Diese moderne Vorstellung von Kommunikation verändert im Augenblick auch die Spielregeln der klassischen Werbung. Die Vordenker der Branche glauben immer weniger an die frontale Werbung via Spot oder Anzeige. Sie empfehlen das direkte Engagement im eigentlichen Programm. Richtig gemacht ist dafür auch der Kunde dankbar: Es hilft ihm mehr, wenn gutes TV-Programm gemacht oder bessere Artikel geschrieben werden, als noch mehr unglaubwürdige Kampagnen.

### **Ist die a Marke heilig?**

Wir gehören nicht zu den Markenanbetern, die der Marke am liebsten einen Altar bauen würden. Aber: Die Marke ist das einzig richtige Medium zum Zweck, dauerhaft auf den Märkten erfolgreich zu sein. Das gilt für das Unternehmen als Ganzes wie für jede einzelne Produkt-Marke.

Zwar werden heute unbestreitbar Milliardenumsätze mit Handels- und Phantasiemarken gemacht, doch das ist eine andere Strategie. Die entsprechenden Angebote werden weniger über die Profilierung der Einzelmarken und viel stärker über das Profil des Vermarkters verkauft, der dann Aldi, Lidl oder Mediamarkt heißt. Die Marke als entscheidende Orientierung für den Konsumenten ist dann die des Händlers. Die Marken in den Regalen werden nur noch sekundär wahrgenommen. Was bei Aldi ist, wird gekauft.

Der Erfolg dieser Strategie bei den Kunden ist nicht zu übersehen. Die Nachteile für den Markenhersteller auch nicht: Jetzt bestimmt nicht mehr die Marke über die Kommunikation, sondern der Vermarkter. Und das bedeutet, dass es mit der Marke nicht mehr weit her ist. Sie ist nämlich jeden Tag austauschbar.

### **Was erreichen wir mit unserer Markenphilosophie?**

Durch die Schaffung von Relevanz differenziert sich die Marke von der

Konkurrenz. Durch die Dauerhaftigkeit der Aktionen (keine Eintagsfliegen) wird die Identität geschärft. Die Marke gewinnt in den Augen der Konsumenten ein unverwechselbares Profil.

Das Ziel wird mit kreativen Maßnahmen und mit der Weckung von Emotionen erreicht. Nutzenstiftende Engagements bieten für emotionale Zuneigung einen festeren Boden als Kinderaugen und Hunde, die in der Kommunikation so gern mehr oder weniger Zusammenhanglos für die Marke in Szene gesetzt werden. Damit werden nur falsche Emotionen geweckt, die meist auch nur ein paar Sekunden wirken.

Profiliert sich das Unternehmen dagegen mit in der Einschätzung der Konsumenten relevanten Engagements, wird ein nachhaltiger Effekt erzielt. Gerade in einer Zeit drastischer Veränderungen bei mangelnder Klarheit über die Zukunft, sind klare Ansagen das geeignete Mittel um positive Resonanz zu erzeugen.

Das mit dem Angebot von nützlichen Aktionen auch Emotionen für die Marke mobilisiert werden können, ist mehr als ein hübscher Nebeneffekt: Die Sympathie der Menschen ist so wichtig, dass kreative Aktionen immer auch auf ihre Sympathiewerte geprüft werden müssen.

### **Sind uns manche Kommunikationsmedien wichtiger als andere?**

Die Propheten von Crossmedia-Aktionen haben zurzeit Hochkonjunktur. Alle Beteiligten - die Marketingmanager, die Agenturen, die Medien - haben jedoch Probleme mit der Umsetzung crossmedialer Kampagnen. Das überrascht nicht. Ist doch eine crossmediale Kampagne erheblich aufwendiger und mit viel höheren Reibungsverlusten behaftet als eine eindimensionale PR, Print- oder TV-Werbung.

Wir bevorzugen einen einfachen Ansatz. Wenn die Eckpunkte der Marken-Strategie festgelegt sind, müssen sie bei allen kommunikativen Maßnahmen - egal in welchem Medium die nun stattfinden streng eingehalten werden. Das Problem ist weniger die Umsetzung. Das Problem liegt meist darin, dass die Strategie für die Marke nicht grundsätzlich erarbeitet worden ist. Ohne diese Basis aber kann weder sinnvoll noch dauerhaft Kommunikation betrieben werden. Die Markenstrategie ist der Dreh- und Angelpunkt aller nach außen gerichteten Kommunikation.

Richtig aber ist auch, dass nach Möglichkeit alle Medien genutzt werden sollen. Gerade über interaktive Auftritte kann die Marke Nutzwert und Hilfestellung für die Zielgruppen anbieten und sich damit profilieren. Interaktive Kommunikation ist erst am Anfang. Die Breitband-Telefonie wird in den kommenden Jahren die Kommunikation der Unternehmen und Marken mit ihren Kunden verwandeln - und das vielleicht sogar revolutionär.

### **Unternehmen im Visier der Öffentlichkeit**

PR als Kommunikationsinstrument steht erst am Anfang seiner Blüte. Das gilt in besonderem Maß für die Unternehmenskommunikation. Ein anonymes Unter-

nehmen kann weder Vertrauen genießen, noch hat es ein positives Image. Anonymität stößt im Gegenteil die Stakeholder ab, verunsichert und führt schnell zu einem negativen Image. Das Unbekannte ist immer unsympathisch. Nach der Melodie: Wer sich versteckt, hat Gründe dafür.

Unternehmen müssen heute aktiv daran arbeiten, als ganzes Unternehmen positiv wahrgenommen zu werden. Sich verstecken wird immer schwieriger und gefährlicher. Die aufgedeckten Skandale und Affären der vergangenen Monate (Mannesmann, Mobilcom, Deutsche Bank, Bahn AG) die Diskussion um die Managergehälter und die Aufregung um falsche Bilanzen belegen, dass die Vorgänge in den Unternehmen von einer breiten Öffentlichkeit kritisch begutachtet werden. Unternehmen werden in Zukunft noch stärker in das Visier des öffentlichen Interesses geraten. Weil das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge größer geworden ist, weil für viele Menschen die Vorgänge in den Unternehmen von entscheidender Bedeutung für ihr Wohlergehen sind. Je mehr Restrukturierungen, Entlassungswellen und Abwanderungen ins Ausland publik werden, umso höher wird die Flut der Fragen steigen.

Die Gesellschaft verlangt Offenheit, nicht nur von den Politikern, von den Verbänden und Organisationen, sondern ganz besonders auch von den Unternehmen. Die Affäre um Mannesmann/Escher/Deutsche Bank hat wie ein Schlaglicht deutlich gemacht, wie sehr die Vorgänge in den Unternehmen eine breite Öffentlichkeit interessieren. Die Geheimniskrämerei von Microsoft hat dem Unternehmen ein Millionenheer von Feinden gemacht.

Produkt- oder Management-Fehler, Restrukturierungen und Massenentlassungen müssen von den Unternehmen erklärt und positiv dargestellt werden. Verschleierungen und Vertuschung sind für das Image eine Katastrophe. Unternehmen, die ständig informieren, sind präsent, werden wahrgenommen und tun so etwas für ihr Image und ihre Reputation. Für das Unternehmen wird das Leben leichter, wenn es sich von vornherein den Erwartungshaltungen der Öffentlichkeit stellt und über sich selbst offen informiert.

### **Mitglied der sozialen Gemeinschaft**

Das Unternehmen muss sich bemühen, ein Image zu gewinnen und eine Reputation aufzubauen, die ihm eine Rolle als nützliches Mitglied der sozialen Gemeinschaft zubilligt. Die Verantwortung für die Menschen im Unternehmen, für das Funktionieren des ganzen Wirtschaftssystems und für das Erzielen von Gewinn muss glaubhaft nach innen und außen kommuniziert werden.

### **Keine Zukunft ohne Herkunft**

Durch die Globalisierung kommt eine weitere Thematik ins Spiel, die unbedingt positiv gestaltet werden muss. Wer im Ausland investiert, ist kein vaterlandsloser Geselle, sondern ein verantwortlicher Unternehmer, der damit das Unternehmen und die Arbeitsplätze im Inland sichert.

Ein starkes Unternehmens-Image ist für die Zielgruppen in der überbordenden

Markenflut ein entscheidender Orientierungspunkt geworden. Immer weniger Konsumenten gehen aus dem Haus, um eine bestimmte Marke zu kaufen. Man geht zu Aldi oder zum Mediamarkt und kauft dort ein, was die im Regal haben. Eine starke Unternehmensmarke wird so zum eigentlichen Anker bei der Suche des Konsumenten nach Orientierung in der unübersichtlich gewordenen Welt mit einer Flut von zigtausend Marken. Unternehmen wie Unilever, die ganz gezielt das Firmenimage pflegen, geben den Konsumenten eine wichtige Hilfestellung: Wenn der reputierte Absender draufsteht, dann ist es gut. Der Aufbau starker Absender-Images ist der beste Weg aus der Krise der Marken heraus.

Über ein bewusst aufgebautes Unternehmensimage wird der Wert des Unternehmens nachhaltig gesteigert. Der Kontakt mit den Stakeholdern wird erleichtert. Die einzelnen Marken des Unternehmens werden durch das Ansehen der Firma zusätzlich gestützt. Die Wechselbeziehung zwischen der Wahrnehmung der Unternehmensmarke und der Produktmarken bestimmt letzten Endes das einheitliche Bild von Unternehmen und Marke.

In Branchen, in denen Produktmarken keine große Rolle spielen, etwa bei Finanzdienstleistern, Treuhandgesellschaften und Transportunternehmen ist der Aufbau einer Markenidentität besonders wichtig. Jedes Unternehmen benötigt eine hohe Reputation, weil es irgendwann mit Öffentlichkeit zu tun bekommt. Dann ist es wichtig, dass die Menschen und Medien schon einmal eine positive Vorstellung von dem Unternehmen haben.

## **Einfluss von Reputation und handelnden Personen**

Das Ansehen des Unternehmens hat großen Einfluss auch auf die Kapitalmärkte (Aktienkurs, Kredite, Anleihen), bei der Bewertung des Unternehmens und beim Ranking von Unternehmen und deren Managern in den gedruckten und elektronischen Medien. Bei wichtigen Rankings ist das Ansehen ein wichtiger Punkt für die Bewertung des Unternehmens. Das gesteigerte Interesse an den Unternehmen und den Bewertungen führt fast zwangsläufig zu stärkeren Bemühungen um ein gutes Image.

Auch die öffentliche Rolle des Unternehmens-Chefs muss bewusst gestaltet werden. Einige Manager haben mit ihren öffentlichen Auftritten viel für ihr Unternehmen bewirkt. Andere haben es schwer beschädigt. Der Chef ist die Galionsfigur der Firma. Richtig gemanagt kann sein Beitrag zum Unternehmensimage riesengroß sein.

## **Ansatzpunkte für Unternehmens PR in der Praxis**

Die Unternehmenskommunikation betrifft naturgemäß alle Bereiche des Unternehmens mit Bezug nach innen und außen. Das heißt das Image des Unternehmens wird von seinem Ansehen bei den Banken, an der Börse, bei den Anlegern, bei den Lieferanten, bei den Behörden, bei den Mitarbeitern, bei den Medien, bei der Konkurrenz und bei den Konsumenten geprägt.

Deshalb findet die Gestaltung des Images eines Unternehmens auf den

unterschiedlichsten Feldern statt: Unternehmen als Anlageobjekt (Aktien, Anleihen, Sparer, Banken). Unternehmen als Arbeitgeber: Lehrstellen, soziale Leistungen, Investitionen. Unternehmen als nationale Größe: Export, Technologie, Patente. Die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft.

Was das Unternehmen für die Öffentlichkeit macht: Spenden, Stiftungen, Arbeitsplätze. Das Unternehmen als Ratgeber und Helfer der Konsumenten. Und nicht zuletzt als Gesprächspartner der Medien.

Der Wert des Unternehmens - auch der Börsenwert - wird immer stark durch Images bestimmt. Der Höhenflug so mancher Aktie ist allein das Ergebnis einer guten Unternehmens PR gewesen. Die Internet-Euphorie der Vergangenheit ist Beleg dafür, wie wenig manchmal die fassbaren Werte wert sind, und wie hoch die immateriellen Werte zu Buch schlagen können.

### **Was macht uns relevant?**

Die Kommunikationsberatung ist wichtig, weil das Management einen Sparringpartner braucht, der nicht von vornherein auf eine bestimmte Vorgehensweise fixiert ist. Für unsere Arbeit ist es nicht entscheidend, ob eine Beratung auch mit Aufträgen für deren Umsetzung verbunden ist.

Die Kommunikationsberatung steht für sich. Sie ist der strategische Teil. Die Umsetzung in Werbung, PR und Marketing steht auf einem anderen Papier. Die Tatsache, dass wir für unsere Klienten häufig auch in der Umsetzung tätig sind, steht dazu nicht im Widerspruch. Das gilt auch für Fälle, in denen wir zunächst eng umschriebene Aktionen durchführen und erst danach in der Strategieberatung Partner werden.

Bei der Fokussierung auf die Marke als dem harten Kern der Strategie haben wir bereits seit Jahren erfolgreich gearbeitet. Wir kennen die richtigen Ansatzpunkte. Wir wissen, was auf den Märkten los ist.

-----

*Der Autor Dietrich Schulze van Loon ist Geschäftsführender Gesellschafter der Molthan van Loon Communication Consultants GmbH (GPRA)  
Am Sandtorkai 74, D-20457 Hamburg  
Fon: +49 (0)40 46068-100  
Fax: +49 (0)40 46068-108  
E-Mail: [info@mvlcc.de](mailto:info@mvlcc.de)  
URL: [www.mvlcc.de](http://www.mvlcc.de)*