

## PR — Ein Führungsinstrument sucht seine Anwender



*Bernd SIBITZ, Dkfm., Dr., 42 Jahre, PR-Berater in der größten österreichischen PR-Agentur, Publico Public Relationsgesellschaft m.b.H., Wien und Mitarbeiter beim Steirischen Innovationsprogramm (STIP), das gemeinsam mit dem Land Steiermark und dem WIFI steirische Klein- und Mittelbetriebe betreut.*

*In seinen diversen Berufen, als Journalist, Lehrer, Pressereferent usw., entdeckte er, wie wichtig die zwischenmenschliche Kommunikation ist. Seine Maxime: »Es genügt eben nicht, hin und wieder 'sich zu öffnen', sondern man muß es sich zum Prinzip machen, den anderen an seinem Leben teilnehmen zu lassen. Und PR ist genau genommen nichts anderes!«*

In den 70er Jahren waren die Multis so etwas wie die Buhmänner der »Linken«. Hausarbeiten und Diplomarbeitsthemen beschäftigten sich je nach dem politischen Standpunkt mit deren Verdammung oder Verteidigung. Dementsprechend verunsichert reagierten die Unternehmen selbst. In Österreich kam alles viel gedämpfter zur Wirkung als anderswo. Erst die eingreifenden Strukturmaßnahmen im Bereich der Verstaatlichten machten es deutlich. Freilich gab es auch die »heilsamen« Schocks »Zwentendorf«, »Hainburg«, »Weinskandal« und jenen des letzten Präsidentenwahlkampfes.

PR, Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit, kann zur richtigen Zeit eingesetzt und als Führungsinstrument für Unternehmer verstanden, Vorstandsposten ebenso retten wie Arbeitsplätze.

Leider wird es meist als »Krisenmanagement« eingesetzt und die Öffentlichkeit wird solange wie möglich ignoriert. Journalisten werden meist als jene Gattung Mensch angesehen, die es besser gilt sich fernzuhalten. Public Relations wird oft als vernachlässigtes Instrument von Werbung und Marketing gesehen und damit seiner eigentlichen Funktion beraubt.

Nüchtern betrachtet wird das Instrument PR nur dann wahrgenommen, wenn es gilt etwas auszumerzen, zu beschwichtigen oder etwas zu beschönigen.

### 1. Definition

Ernstgemeint PR hat sich jedoch zur Aufgabe gestellt, geplant und gezielt einen Kommunikationsprozeß mit den für ein Unternehmen wichtigen Zielgruppen aufzubauen und aufrecht zu halten.

So gesehen haben PR-Manager eine Führungsaufgabe wahrzunehmen, um gerade das zu verhindern, was in der Vergangenheit vielfach durch mangelnde PR-Arbeit ausgelöst wurde.

Um etwaigen Mißverständnissen gleich jetzt vorzugreifen; unter PR verstehe ich nicht »den zwanghaften Optimismus, das Abwiegen und Beschwichtigen, das Ersetzen von Analyse und Selbstkritik«, wie der Chefredakteur von Psychologie heute, Heiko Ernst (September 1986, Seite 2) formulierte.

### 2. Public Relations — Mißverständnisse

Anlaß für Mißverständnisse in Wissenschaft und Praxis bei Journalisten ebenso wie bei Managern sind die vielen Definitio-

nen von PR.

Mißverständnisse gibt es schon bei der Übersetzung. Und sie scheint tatsächlich nicht einfach, wie aktuelle Fachwörterbücher (beispielsweise Gablers Fachwörterbuch der Werbung) beweisen. In der englischen Sprache haben Public Relations =

**Wer sich der permanenten Existenz seiner Beziehungen zur Öffentlichkeit bewußt ist, wird auch eine andere Einstellung zur Machbarkeit von PR bekommen.**

öffentliche Beziehungen eine aktive wie auch passive Bedeutung; der Begriff steht einerseits für die öffentlichen Beziehungen schlechthin, für deren permanente Existenz (!); zum anderen steht derselbe Begriff für die Pflege dieser Beziehungen. Vielleicht hat der Eindeutschungsversuch »Öffentlichkeitsarbeit« dazu beigetragen, der die passive Bedeutung von PR gar nicht mehr enthält.

Ist diese passive Bedeutung denn überhaupt wichtig? Kommt es nicht vielmehr auf das Machen an? Meine Antwort: Wer sich der permanenten Existenz seiner Beziehungen zur Öffentlichkeit bewußt ist, wird auch eine andere Einstellung zur Machbarkeit von PR bekommen. Denn ein wesentlicher Grund für Mißverständnisse und Fehleinschätzungen in Sachen PR ist ohne Zweifel die ausschließlich zweckorientierte, also aktive Auslegung des Begriffes. Viele Manager und auch Theoretiker betrachten PR als ein Maßnahmenpaket, das ähnlich wie Werbung von Fall zu Fall für zweckdienliche Ziele eingesetzt werden kann. Wer PR aber nur als frei verfügbares — und damit auch verzichtbares — »Instrumentarium« betrachtet, springt in jedem Fall zu kurz!

Jede einseitige Auffassung verstellt den Blick, Public Relations sind zuerst und vor allem eine Gelegenheit, ein Zustand. Ob man das mag oder nicht: PR sind für jedes

Unternehmen, jede Institution permanent existent und berechenbar, selbst wenn gar keine bewußt veranlagten PR-Bemühungen stattfinden. Das leuchtet sofort ein, wenn der gebräuchliche Meßwert benannt wird: Image.

Als Oberbegriff für die Summe aus einem ganzen Bündel von Meßwerten ist Image das Ergebnis zahlreicher Momentaufnahmen der vielfältigen Beziehungen zu den Öffentlichkeiten eines Unternehmens oder anderen Beziehungsträgern.

### 3. Unternehmen sind keine Privatangelegenheiten

Unternehmen haben aufgehört, Privatangelegenheiten ihrer Eigentümer zu sein. Betriebe stellen nicht bloß Wirtschaftskörper dar, sie müssen sich ebenso als soziale Gebilde begreifen, die der Gesellschaft ihre Existenz verdanken. Folglich sind sie auch zum Interessensausgleich mit der Gesellschaft verpflichtet.

Es hat sich ein Gesinnungswandel ergeben. Denn Unternehmen, die bislang Monopolcharakter hatten und denen die öffentliche Meinung egal sein konnte, beginnen plötzlich unter dem Druck der Ereignisse umzudenken (z.B. die Elektrizitätswirtschaft). Oder: Unternehmen, die in der Vergangenheit höchst erfolgreich waren, also erstklassige Produkte auf den Markt brachten und auch sonst bestens organisiert waren, müssen plötzlich erkennen, daß dies allein zu wenig ist. Die Öffentlichkeit registriert sehr genau die Umweltbelastungen. Ebenso interessiert sie sich für das Halten von Arbeitsplätzen bzw. die Behandlung von Lehrlingen. Auch sogenannte »unsinkbare Schiffe« kommen plötzlich darauf, daß sie nur dann weiterschwimmen können, wenn die öffentliche Meinung dies zuläßt. Die Öffentlichkeitsarbeit hat die Aufgabe, die Kommunikation mit den verschiedenen



Teilöffentlichkeiten oder Zielgruppen zu gestalten, zu organisieren und zu fördern (Abb. 1). Sie muß helfen, Vertrauen zu schaffen und Maßnahmen für einen funktionierenden Informationsaustausch zu setzen. Gerade in der heutigen Situation ist es sehr wichtig, daß auch Klein- und Mittelbetriebe in diesen Kommunikationsprozeß einsteigen. Viele Chancen werden deshalb nicht genutzt, weil entweder potentielle Käufer zu wenig Ahnung über die vom Unternehmen hergestellten Produkte haben oder weil das Unternehmen nicht rasch genug auf die Bedürfnisse des Marktes reagiert.

Die gezielte, langfristig und kontinuierlich durchgeführte Öffentlichkeitsarbeit hilft einem Unternehmen, auf die Bedürfnisse des Marktes zu reagieren, denn Öffentlichkeitsarbeit ist keine Einbahnstraße.

Good Will, Interesse und Verständnis für ein Unternehmen, eine Interessengemeinschaft, deren Aktivitäten und Produkte.« Das gezielte Einwirken auf die öffentliche Meinung ist daher ein Kernanliegen der Public Relations.

Die Werbung kauft einen Platz in den Medien, während PR Journalisten ansprechen und überzeugen muß. Um dies wirksam tun zu können, muß aber eine Reihe von Regeln beachtet werden

#### 4. Zusammenarbeit PR-Abteilung und PR-Agentur

Die Mitarbeiter einer firmeneigenen PR-Abteilung sind meist so stark wie die Geschäftsführung. Ist ein Manager »offen« für den Kommunikationsprozeß mit der oder den relevanten »Teilöffentlichkeiten«,

Gegenüber den Journalisten hat ein interner PR-Mitarbeiter ebenfalls die Schwierigkeit, als ein Unternehmensmitglied zu gelten (»Betriebsblindheit«); d.h. von den Journalisten als jemand, der »Schönfärberei« betreibt, angesehen zu werden.

Von einem externen PR-Berater wird von Seiten der Journalisten viel mehr »Objektivität« bei der Betrachtung der PR-Anliegen erwartet.

Die folgende Fallstudie kann als ein Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einem Industriebetrieb und einer PR-Agentur gelten. Sie schildert die PR-Aktivitäten in der Einführungsphase des »Alufanten«.

#### 5. Fallstudie: Recycling von Aluminium-Getränkedosen

##### 5.1 Ausgangssituation

Die Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG (VMW) begann 1983 im Austria-Dosenwerk in Enzesfeld mit der Produktion von Aluminium-Getränkedosen. Binnen eines Jahres wurde ein Marktanteil von 80% in Österreich erreicht.

Nun beschloß die VMW, einerseits als umweltverantwortlicher Produzent, andererseits auch als betriebswirtschaftlich agierendes Unternehmen, sich mit dem Recycling des Aluminiums der Getränkedosen zu beschäftigen. Dazu startete man im Mai 1984 einen großangelegten Modellversuch mit dem Ziel, verschiedene Möglichkeiten des Alu-Recyclings zu testen.

Eine Möglichkeit, die jedoch besonders von der Akzeptanz und Beteiligung der breiten Konsumentenöffentlichkeit abhängt, ist das Recycling von Alu-Dosen über sogenannte »Dosenrücknahmeautomaten« (siehe Abb. 2). Dabei wird jede eingeworfene, leere Alu-Dose auf ein Zehntel ihres ursprünglichen Volumens »zermalmt«. Als quasi »Pfand« wird ein Gutschein über 0,25 Schilling ausgedruckt. Darüber hinaus wirft ein Zufallsgenerator etwa zwischen jeder 50. und 100. Dose einen Glücksbon über 20,- Schilling aus. Insgesamt sind während des 6-monatigen Modellversuches zehn Automaten aufgestellt.

Das Versuchsziel gilt als erreicht, wenn mindestens 50% der vor Ort verkauften Alu-Getränkedosen wieder dem Recycling zugeführt werden.

Für diese Recyclingvariante wurde eine PR-Agentur beauftragt, im Versuchs-Großraum Wien, aber auch im überregionalen Bereich, für eine optimale, zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit zu sorgen.

##### 5.2 PR-Zielsetzung

1. Verdeutlichung der Notwendigkeit eines Alu-Dosen-Recyclings.
2. Interesse, Verständnis und Good will bei den Medienvertretern zu erreichen.
3. Profilierung der Alu-Dose als zeitgemäßes, intelligentes, umweltschonendes — weil wiederverwertbares Gebinde von

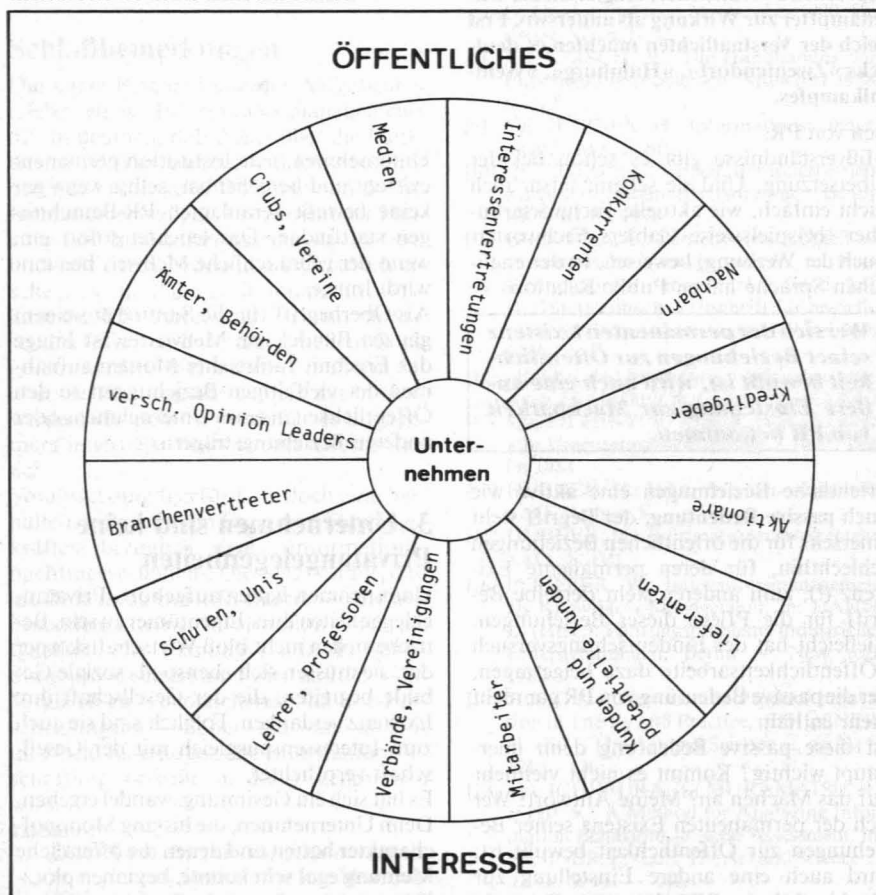


Abb. 1: Segmente der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens

Ein Unternehmen steht mit der »Öffentlichkeit« bzw. mit einigen Teilgruppen davon in ständiger Wechselwirkung. Nicht nur die Umwelt wirkt auf das Unternehmen ein, sondern das Unternehmen auch auf die Umwelt.

Ein wichtiger Bestandteil einer professionellen »Gesamtkommunikation« ist das geplante und organisierte Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit. Die offizielle Definition des Public Relations Verbandes Austria (PRVA) lautet: »Public Relations sind gezielte, geplante und langfristige Maßnahmen zur Schaffung und Erhaltung von

so ist die PR-Abteilung dementsprechend aufgewertet. Ist dies nicht der Fall, so werden ihr Aufgaben zugeschant, die über Reden schreiben bis zum »Beruhigen der Journalisten« gehen.

Was meist bei einer internen PR-Stelle fehlt, ist

- die klare Linie,
- das notwendige Geld für PR-Maßnahmen,
- die Akzeptanz von der Geschäftsleitung, daß es in der Öffentlichkeit auch andere Meinungen über ein Problem gibt.





**Zehn Gebote für wirksame Öffentlichkeitsarbeit**

1. *Public Relations sind Strategie und integrierter Bestandteil der Unternehmenspolitik in einem. Sie bestehen in der positiven Bereitschaft, die Öffentlichkeit an den Geschehnissen im Unternehmen teilhaftig werden zu lassen, soweit dies ohne Schaden möglich ist. PR sind somit der Wille des Unternehmens zu einer aktiven Informations- und Kommunikationspolitik im Rahmen der von PR getragenen Unternehmenspolitik.*
2. *Public Relations wirken langfristig. PR-Manager sind keine Krisenmanager und keine Feuerwehrleute. Das Image kann nur langfristig gebildet und beurteilt werden.*
3. *Die PR-Gesinnung muß sich von oben nach unten durch das ganze Unternehmen ziehen. Dabei ist die innerbetriebliche Information von ausschlaggebender Bedeutung.*
4. *Wer PR macht, muß trotzdem Schläge einstecken können. Kaviarbrötchen beim Presseempfang sind weder ein Garantieschein für etwaige Unantastbarkeiten noch ein Freibrief für nachträgliche Informationsunlust.*
5. *Die Presse hat immer Vorrang. Eine Auskunft an einen Journalisten muß auch unter Streß und auch aus einer wichtigen Sitzung heraus unverzüglich möglich sein. Später ist es zu spät. Da kann schon Falsches in der Zeitung stehen.*
6. *Informationen sind das tägliche Brot des PR-Verantwortlichen und der Journalisten. Doch nicht alles, was der PR-Manager wissen muß, ist auch für den Journalisten bestimmt. Vor dem PR-Mann darf es keine Geheimnisse geben, vor dem Journalisten schon. Anlügen darf man beide nicht.*
7. *Journalisten sind weder Ungeheuer noch Übermenschen. Informieren Sie umfassend und ehrlich, beschränken Sie die Information jedoch auf allgemein Wichtiges. Setzen Sie Vertrauen voraus und schenken Sie Vertrauen!*
8. *Unterstellen Sie den PR-Mann — oder die Agentur — direkt dem obersten Leitungsgremium, am besten einem einzigen Verantwortlichen. Alles andere ist wertlos und hinausgeworfenes Geld.*
9. *Mißbrauchen Sie PR nicht für Schleichwerbung oder Haus- und Hofmeldungen. Geben Sie der Werbung, was der Werbung ist, und halten Sie die PR-Leute frei für ihre Aufgaben.*
10. *Lassen Sie den PR-Leuten ihr Eigenleben, ihre Kreativität und ihren Aktionsradius — aber hüten Sie sich vor gescheiterten Existenzen und Blendern!*

**Zehn Regeln für die Abfassung von PR-Botschaften**

1. *Beachten Sie, ob der Empfänger »die gleiche Sprache« spricht wie Sie! Legen Sie das Niveau eher um eine Stufe zu tief als zu hoch!*
2. *Vermeiden Sie Fachchinesisch! Versuchen Sie, Ihre Information in einfache, klare Worte zu verpacken.*
3. *Denken Sie daran, daß sich der Empfänger nie so intensiv mit Ihrer Botschaft beschäftigt wie Sie selbst. Untersuchungen zeigen z.B., daß eine Botschaft an die »breite Masse« auf dem Wissensstand eines 14-Jährigen abgefaßt sein muß, damit sie verstanden wird.*
4. *Wichtig sind die ersten Augenblicke! Wenn Sie es nicht schaffen, daß Ihre Botschaft bei einer sehr kurzfristigen Vorbewertung akzeptiert wird, war sie umsonst. Daher: Das Wichtigste an den Anfang — »Aufhänger«!*
5. *Der Empfänger muß in der Botschaft zumindest einige Informationen finden, die zu seinen eigenen Erwartungen, Zielen und Meinungen passen! (Staberl-Phänomen!)*
6. *Ihre Botschaft und der daraus für den Empfänger resultierende Nutzen muß so verpackt sein, daß sie vom Empfänger sofort eingeordnet und bewertet werden können!*
7. *Die Botschaft und das Medium, durch das sie übermittelt wird, müssen in den Augen des Empfängers glaubhaft sein!*
8. *Die Botschaft muß so abgefaßt sein, daß sie vom Empfänger zumindest teilweise gelernt (gemerkt) werden kann! (Unterstützung durch Bilder, Zeichen usw.)*
9. *Die Botschaft muß so »kompakt« abgefaßt sein, daß sie trotz Interpretation oder Umformung, etwa durch Journalisten, das bleibt, was sie ist.*
10. *Die Botschaft muß gegen Übertragungsfehler abgesichert und — sofern sie sich an Medien richtet — »mediengerecht« und so gestaltet sein, daß sich auch der Redakteur damit identifizieren kann!*

hohem Wert.

4. *Weitläufige, kontinuierliche Information aller Bevölkerungsschichten mit dem Ziel, Motivation für die aktive Teilnahme am Recyclingversuch zu erlangen.*
5. *Durch den Modellversuch die Weichen für das nachfolgende Recyclingsystem in ganz Österreich zu stellen.*

**5.3 Gewählte PR-Methodik**

1. *Einsatz des klassischen PR-Instrumentes Pressekonferenz zur Dialogaufnahme mit einer möglichst großen Zahl von Medienvertretern. Hier soll*
  - *umfassend informiert werden,*
  - *alle Intentionen klagemacht werden,*
  - *Interesse geweckt und eine positive, emotionale Grundeinstellung geschaffen werden,*
  - *sich die Basis für spätere Individualkontakte ergeben.*
2. *Erstellung eines Argumentenkataloges »Pro Aluminium-Dose und ihr Recycling«.*
3. *Inszenierung von Publikumsveranstaltungen, um erstens durch Originalität den nötigen Interessenanreiz zu geben und zweitens Teilöffentlichkeiten direkt und vor Ort anzusprechen.*
4. *Individuelle Beschäftigung mit Opinion Leadern, die für das Projekt als Testimonial fungieren können (z.B. der Minister für Umweltschutz etc.)*

**Auch »unsinkbare Schiffe« müssen erkennen, daß sie nur dann weiter schwimmen können, wenn die öffentliche Meinung dies zuläßt.**

**5.4 Der PR-Auftakt (Mai/Juni 84)**

**Der »Dosenrücknahmeautomat« muß einen Namen bekommen!**

Dosenrücknahmeautomat ist keine Bezeichnung für ein Gerät, das jedes Schulkind kennen soll. Nachdem der Automat eigentlich — ähnlich einem Elefanten — ein »Zerstamper« von Dosen ist, gaben wir ihm den Namen »Alufant«.

**Der Auftakt vor versammelter Presse**

- *Dienstag, 29. Mai, 10.30 Uhr*
- *großangelegte Pressekonferenz im offiziell wirkenden Rahmen der Industrielassenvereinigung,*
- *Hauptreferent ist der Generaldirektor der VMW, Dr. Streicher,*
- *ein Automat, pardon — Alufant, steht zum Ausprobieren zur Verfügung,*
- *es werden sowohl die Umweltschutz- als auch die betriebswirtschaftliche Energiekomponente hervorgehoben,*
- *man redet »völlig offen« miteinander,*
- *Pressemappe mit umfassendem Zahlenmaterial, Fotos u.dgl. ist eine PR-professionelle Selbstverständlichkeit,*
- *Pressegeschenk: eine leere Alu-Getränkedose als Bleistifthalter,*
- *das anschließende Buffet ist sehr bescheiden und spartanisch gehalten.*



Abb. 2: Alu-Dosen-Recycling via »Dosenrücknahmeautomat«

**Die offizielle Aufstellung des ersten »Alufanten« als Publikumsveranstaltung**

- Freitag, Einkaufsnachmittag, 15.00 — 18.00 Uhr vor dem Haupteingang des KGM-Vösendorf,
- drei »Alufanten« stehen vor einer ca. 30 m<sup>2</sup> großen überdachten Bühne,
- darüber ein riesiges Transparent mit dem Slogan »Alle Sammeln Alu«,
- auf der Bühne sorgt eine schwungvolle Musikband für Stimmung,
- Ö3-Conferencier Meinrad Nell animiert und erklärt,
- zwei lebendige, riesige Elefanten aus dem Laxenburger Schloßpark tragen das Transparent »Alufant für eine saubere Umwelt«,
- Kinder können gratis »Elefantenreiten«,
- mit der KGM-Geschäftsführung gibt es eine optimale Zusammenarbeit, das KGM-Personal wurde individuell von

- uns informiert und motiviert,
- Mädchen verteilen Flugzetteln, auf denen die Aktion erklärt wird und ein Gutschein über 4 leere Alu-Dosen = 1 Schilling aufgedruckt ist. Dieser Gutschein ist sofort einlösbar und jeder kann vor Ort den »Alufanten« ausprobieren,
- bei einer Schießbude kann auf leere Alu-Dosen geschossen werden, mit denen man anschließend ebenfalls den »Alufanten« füttern kann,
- die lokale Wiener Presse und der ORF waren eingeladen.

**Die Publikumsveranstaltung auf der Donauinsel**

Auf einem energiesparenden und umweltschonenden Postzug sind eine Dixieland-Band, ein Feuerschlucker und Grünmäden der Gemeinde Wien untergebracht. Der Zug fährt an einem Sonntag die gesamte Donauinsel ab, Flugzettel werden verteilt und via Lautsprecher erfahren die Donau-

inselbesucher von den Standplätzen und der Funktion der Alufanten. Die Motivation ist ganz auf die Reinhaltung der Insel von recycelbaren Alu-Dosen ausgerichtet.

**Das Ministerstatement als Presseaussendung**

Anlässlich der Umweltschutzausstellung in Schwechat wurde ein Test des »Alufanten« durch Minister Dr. Steyrer organisiert. Dabei erfolgte eine öffentlich ausgesprochene Gratulation durch den Minister und das Versprechen, diese Aktion von Gesetzgeberseite her zu unterstützen. Dieses Statement war insofern notwendig, als bis zu diesem Zeitpunkt von Seiten der Behörden noch keine Aussage getroffen wurde. Eine kurze Presseaussendung mit Foto und Steyrer-Zitat erfolgte an einen exakt definierten Presseverteiler.

**Öffentlichkeitsarbeit ist keine Einbahnstraße.**

**5.5 Reaktionen und Auswirkungen**

**Der Medienerfolg**

Aufgrund der gesetzten PR-Aktivitäten erfolgte(n):

- eine kontinuierliche Berichterstattung über die Alufanten in praktisch allen Printmedien,
- zahlreiche ORF-Meldungen, z.B. eine Spitzenmeldung im Mittagsjournal mit über 4 Minuten, ein Beitrag in »Österreich heute« (TV), Beitrag in »Zeit im Bild«, Ö3 berichtete über die »Alufanten« auf der Donauinsel,
- Cartoon »Columbus« in der Kronenzeitung,
- 95% der für diese Aktion relevanten Journalisten stehen heute dem Projekt positiv gegenüber.

**Der Sammelerfolg**

In 10 Wochen wurden bereits über 250.000 Aludosen gesammelt, was einer Recyclingquote von 65 — 70 Prozent entspricht (Ziel waren 50%).

**Erfolg bei anderen Teilöffentlichkeiten**

- Zahlreiche Schulen, Vereine, Jugendbewegungen organisieren in Eigeninitiative großangelegte »Alu-Dosen-Sammelaktionen«,
- der Gesundheitsminister Dr. Steyrer gratulierte offiziell den Initiatoren zu dieser Aktion und versprach Unterstützung von Gesetzgeberseite,
- der Altstoffhandel äußert seine Absicht, aktiv am Recycling mitzuwirken.

**5.6 Kosten**

Die Gesamtkosten der drei Eröffnungsveranstaltungen in der Einführungsphase Mai/Juni 1984 sowie der PR-Aktivitäten, wie Presseaussendung, individuelle Medienkontakte und Beratung beliefen sich auf ca. 350.000,- Schilling. Darin sind Agenturhonorar und alle Fremdkosten enthalten.