



*Dietrich Schulze van Loon,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Molthan van Loon  
Communications Consultants  
GmbH (GPRA) und Präsident der  
GPRA*

## **Medienwandel und Glaubwürdigkeit: Wie managed man eine Revolution?**

**Die Medienlandschaft erlebt einen nie da  
gewesenen Umbruch – radikal genug, um  
auch professionelle Entscheider in  
Unternehmen und Institutionen zu  
verunsichern. Hinzu kommt eine  
gesamtwirtschaftliche Situation, die so  
manches auf den Kopf und vieles infrage  
stellt. Soll man jetzt jeden Trend  
schnellstmöglich mitmachen? Bekanntlich  
geht es in Revolutionen oft auch den eigenen  
Kindern an den Kragen.**

Ein paar Dutzend Marken, so gut wie keine No-name-Produkte im Handel, wenige Kommunikationskanäle und Zielgruppen: Im Vergleich zu dieser „guten alten Zeit“ wähnen sich heute viele Entscheider – ob nun Unternehmer, Manager oder Politiker – von revolutionär gestimmten Aktivisten eingekreist: Der Wettbewerb wuchert wild und grenzenlos, der aggressive Internethandel geht durch verpuffte Standortvorteile in Richtung Enteignung und jeder öffentlich wahrnehmbare Schritt der Unternehmenskommunikation scheint mit existenziellen Risiken gepflastert. Ob Familien-, Klein- oder Großunternehmen, börsennotiert oder nicht: Betroffen sind fast alle. Wer nicht Opfer werden will, muss die Spielregeln der Kommunikation beherrschen, doch diese befinden sich im Umbruch oder haben sich schon verändert.

Synonym dieser Veränderungen ist zweifellos das www – wahlweise zu übersetzen mit „world wide web“ oder „world wide wilderness“. Das Web ist mehr als nur ein neuer Kommunikationskanal – es ist der Dschungel der Meinungsbildung schlechthin: Ein einzelner Forenbeitrag kann eine Empörung auslösen, die Produkte, Branchen, Länder oder ganze Kontinente in Aufruhr versetzt. Andererseits lassen sich per Web sogar Präsidentschaftswahlen gewinnen – wenn es gelingt, die damit viel beschworene Community zu motivieren und darüber zu mobilisieren. Risiken und Chancen halten sich die Waage – Aufstieg und Kollaps haben heute die gleiche hektische Schlagzahl. Weder Web 2.0- noch Web 3.0-Pioniere wissen allerdings, wohin die virtuelle Reise letztlich geht. Der Verselbstständigungsgrad ist enorm.

Haben wir es wirklich mit einer Revolution zu tun? Ähnlichkeiten mit typischen Revolutionsphasen sind vorhanden: Am Anfang steht häufig das gemeinsame Empfinden inakzeptabler Zustände. Die daraus resultierende Erregung mutiert zum Bewusstsein kollektiver Stärke. Sie kann sich im Bruch der herrschenden Regeln, wie das Internet zeigt aber auch in technischen Innovationen und ihrer radikalen Nutzung ausdrücken. Jeder Revolution immanent sind konstituierende Elemente. Sie

manifestieren zunächst den Widerspruch zur bestehenden Ordnung, führen aber letztlich zu neuen Ordnungsschemata.

In jedem Fall zu klären bleibt die Frage, wie man die aktuelle Situation managen soll. Die zunächst banale Antwort: durch strategisches Kommunikationsmanagement, also mittels der an Zielen orientierten, systematischen Planung, Umsetzung und Evaluation von Kommunikation. Erfolgreich wird letztlich auch hier sein, wer Inhalte und Argumente bestmöglich zu nutzen weiß. Darüber hinaus – siehe www – geht es aber auch um die kreative Dehnung des erweiterten Handlungsrahmens jenseits etablierter Strukturen, um neue und zielgruppenrelevante Überzeugungspotenziale vollständig ausschöpfen zu können. Wenn sich allen voran die jungen Zielgruppen auf das Internet fokussieren, muss strategische Kommunikation natürlich auch in der Lage sein, diese immer spezifischeren Teilöffentlichkeiten und Communities jenseits der klassischen Kommunikationskanäle, also beispielsweise via Blog oder Foren, in Wikis oder Social Communities zu erreichen. Wer ignoriert, dass nur noch ein verschwindend geringer Anteil jugendlicher Zielgruppen unter 25 Jahren über das klassische Zeitungsabonnement erreichbar ist, verliert den Anschluss.

Dr. Ansgar Zerfaß, Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft an der Universität Leipzig, stellt dazu fest: „ Kennzeichnend für diese in Zeiten des Web 2.0, der Suchmaschinen, Weblogs, Podcasts, Wikis und Business-Communities viel diskutierte Strukturform ist ein Wandel vom Broadcast zum Narrowsearch und eine Renaissance der im Zuge der Globalisierung verloren geglaubten sozialen Netzwerke.“

Auch wenn die Massenmedien TV, Hörfunk und Print weiterhin relevant bleiben: Die heutige „Google-Gesellschaft“ verlangt eine enorme Anpassungsfähigkeit und Dialogbereitschaft. Dialogorientierte Meinungsbildung findet heute und zukünftig immer stärker vor allem über das Internet statt. Hier wie dort ist es mit Anzeigen, Werbespots, Bannern oder Internet-TV allein nicht getan. Ziel ist nicht das unbedingte Partizipieren am technischen Hype, sondern das Wahrnehmen verbesserter Chancen, eigene Thesen und Positionen glaubwürdig vertreten zu können! Und letztendlich die Erkenntnis, dass es weniger um einen neuen Kommunikationskanal als vielmehr um eine veränderte Haltung und demzufolge um eigenes Verhalten geht.

Entwicklungen wie das Web 2.0 sind schließlich kein Zufall, sondern Ausdruck konkreter Bedürfnisse. Menschen suchen vor allem nach Orientierung – auch und gerade im Web und vielfach bewusst jenseits der klassischen Massenmedien. Doch ausgerechnet in kommunikativ revolutionären Zeiten wie den heutigen, laufen viele Unternehmen Gefahr, elementare Kriterien intelligenter Markenpositionierung auf dem Altar der Innovationsgläubigkeit zu opfern. Wenn heute beispielsweise unerfahrene Studienabgänger als Produktmanager Marken führen, weil man nur ihnen höchstes Innovationspotenzial zutraut, so ist das eher einfältige Sabotage denn zukunftsweisende und Erfolg versprechende Orientierung!

## **Orientierung und Vertrauen sind gefragt denn je**

Was wir heute erleben, ist vor allem eine Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise – einerseits der bekannten Massenmedien, andererseits vieler Marken und Unternehmensmarken. Nokia, Hypo Real Estate, aber auch eine Reihe führender Energiekonzerne und weiterer Bankinstitute haben – vornehmlich aus Gier und elementar falsch verstandener Marktwirtschaft – einen großen Teil des in sie gesetzten Vertrauens verspielt. Über Jahre scheint sich jeder in erster Linie nur noch um die Sicherung der eigenen Pfründe gesorgt zu haben. Ob es um den Wegfall von Arbeitsplätzen, irrationale Renditeziele oder Risse in Kernkraftwerken geht: Gerade wegen des geradezu revolutionären Meinungspluralismus bedarf es heute eines Wertesets, einer Haltung, die das Denken wieder einfacher macht und der Kommunikation wieder Orientierung stiftende und vertrauensbildende Funktionen zuweist. Denn über das Wohl und Wehe einer Marke und eines Unternehmens entscheidet heute vor allem anderen die Akzeptanz im Meinungsmarkt. Jede Form von Kommunikation wird dort radikal und oft blitzschnell überprüft. Verlässlichkeit, Transparenz und Seriosität müssen deshalb die elementaren Kriterien bei der Vermittlung von Glaubwürdigkeit sein. Diese Glaubwürdigkeit wiederum ist das einzig solide Fundament, auf dem Orientierung und Vertrauen fußen können – heute genauso wie morgen.

Selbstverständlich verfolgt strategisches Kommunikationsmanagement – online wie offline – dabei immer konkrete Interessen, die sie per Diskurs oder Persuasion durchzusetzen trachtet. Vor diesem Hintergrund mag man Mandanten beispielsweise durchaus empfehlen, via Blog persönlich Stellung zu beziehen und die eigene Meinung offensiv zu vertreten. Anbieter wie Daimler (<http://blog.daimler.de/>), Xing (<http://blog.xing.com>), Frosta (<http://www.frostablog.de>) oder T-Systems (<http://automotiveblog.t-systems.de/>) zeigen, dass sich Unternehmen und Marken bei dieser Suche, z. B. mit Corporate Blogs, durchaus fruchtbar einbringen können.

Um als Informationsquelle glaubwürdig zu bleiben, muss dabei aber eindeutige und jederzeitige Absendertransparenz gegeben sein! Jede Fake-Kommunikation, alles, was versucht, Leute an der Nase herumzuführen, ist zum Scheitern verurteilt. Unverantwortlich ist es beispielsweise, wenn Firmenchefs ihre Dienstleister darauf briefen wollen, von den Home accounts der Agenturmitarbeiter aus Meinungen, also Unternehmensbotschaften, unter falscher Flagge in Blogs und Ähnlichem zu verbreiten. Bei solchen Kommunikationsmätzchen à la Trojanisches Pferd wird man ganz schnell ertappt und dann via Web genüsslich ans virtuelle Kreuz genagelt.

## **Wer ist der passende Partner?**

In Zeiten wie diesen fragen sich Entscheider mehr denn je, wer der richtige Partner ist, um Kommunikation berechenbar zu gestalten und entsprechendes Kommunikationsmanagement praktisch umzusetzen. Ist es die Internet-Agentur an der nächsten Ecke? Sicher nicht, und Werbeagenturen sind auch nicht unbedingt die Gralshüter kommunikativer Glaubwürdigkeit.

Und wie steht es um Kommunikationsberatungen und Agenturen, die ihren Ursprung in der Public Relations haben? Wer, wie die Mitgliedsunternehmen der GPRA, in diesem Bereich professionell berät, ist schon qua Ausbildung auf Konfliktmanagement, auf kontroverse Diskussionen und zielgerichtete Dialoge geeicht. Wer hier tätig ist, setzt sich tagtäglich und praktisch mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Meinungsbildungsprozessen und deren Management auseinander. Aus der Public Relations entwickelte Kommunikationsberatung hat es immer schon mit kritischen Zielgruppen zu tun gehabt – zum Beispiel bei der Implementierung von Arbeitsprogrammen und Kampagnen. Ob nun Journalisten oder NGOs, die Politik und Interessenverbände – der Diskurs war und ist ständiger Bestandteil der täglichen Arbeit.

Wahrnehmungsplätze, wo Meinungsbildung stattfindet, buchen Kommunikationsberater nicht, sie müssen sie – oft im direkten Dialog mit Vertretern der Medien – argumentativ erobern. Eine Gewähr dafür, gehört zu werden, gibt es für sie nicht. Erfolgreiche Akteure im Bereich professioneller Kommunikation sind so zu stichhaltigen Argumentationsleistungen geradezu verpflichtet – und das fast ausschließlich mit dem gesprochenen, geschriebenen oder gesendeten Wort.

Im Dialog zwischen Journalismus und PR muss deshalb immer ein Spannungsverhältnis – gekennzeichnet von Professionalität und gegenseitigem Respekt – erhalten bleiben. Der Journalist soll sich jederzeit darüber im Klaren sein, dass er einen Interessenvertreter vor sich hat. An dessen Position ist nichts Unredliches: Er ist ein Repräsentant im gelebten Pluralismus unserer demokratischen Gesellschaft.

Per se eher Generalist, bieten die PR-Experten in den Kommunikationsberatungen und PR-Agenturen – auch bei aller Spezialisierung – ein ganzheitlicheres Verständnis als Verantwortliche aus eher instrumentengetriebenen Fachdisziplinen wie Werbung, Web-Consulting oder Dialog-Marketing. Zweifelsfrei wird dabei die unternehmerische Botschaft sehr genau auf die Perspektiven der jeweils angesprochenen Stakeholder fokussiert und differenziert. Es wird darüber aber nie die prozessuale Gesamtwirkung der Aktivitäten außer Acht lassen. So manche Krise, u. a. bei Nokia und Vattenfall, wäre gar nicht erst entstanden, wenn die kommunikative Einsicht zum dialogorientierten Handeln von vornherein vorhanden gewesen wäre.

Das ganzheitliche Kommunikations- und Wirkungsverständnis ist es denn auch, welches die PR-geprägte Kommunikationsberatung für das Management komplexer Meinungsbildungsprozesse qualifiziert: TV- oder Internet-Units bis hin zu Face to Face-Kommunikationsangebote integrieren kann letztlich fast jeder. Damit dann auch verantwortlich, kreativ und argumentativ überzeugend zu agieren, ist dagegen eine Herausforderung, die zwingend dialogorientiertes Verständnis von Unternehmen, Marken und Medien sowie der unterschiedlichsten Stakeholder voraussetzt.

Das in der Public Relations verankerte generalistische Know-how, verbunden mit der transparenten Eigenpositionierung als Interessenvertreter der Mandanten, prädestiniert professionelle Kommunikationsberatung geradezu dafür, Navigator-

funktionen zu übernehmen und Orientierung zu geben – in guten, in schlechten und sogar in revolutionären Zeiten.

## **Die GPRA**

Die 1973 gegründete Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. (GPRA) ist der Wirtschaftsverband der führenden Kommunikationsberatungen und PR Agenturen in Deutschland. Zur GPRA gehören 33 Mitgliedsunternehmen mit über 80 Büros in Deutschland und rund 1.800 Beschäftigten. Ihrem Selbstverständnis als Leistungs-, Qualitäts- und Wertegemeinschaft trägt die GPRA mit strengen Auswahlkriterien Rechnung. Alle GPRA-Mitgliedsunternehmen erfüllen die Anforderungen an eine zukunftsweisende und innovative Herangehensweise, zu der ganzheitliches Denken, strategische Planung und der Einsatz aller Maßnahmen nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip gehören. Die GPRA lotet vor diesem Hintergrund systematisch vorhandene Innovationspotenziale aus – auf Managementebene zwischen den Mitgliedsunternehmen wie auch in Form von Kooperationen mit der Wissenschaft.

*Dezember 2008*