

PR im B2B-Markt – worauf es ankommt

Claudia Schuler, M.A. HSG

Branchen-Know-how, Kontakte zu den relevanten Journalisten und das Kennen der Opinion-Leader sind die zentralen Voraussetzungen für erfolgreiche PR-Arbeit im B2B-Markt

Ein Hersteller von sanitären Anlagen will einerseits, dass die Architekten, die Sanitärinstallateure sowie die Retailer mit Informationen bedient werden, andererseits sollen auch die Bauherren die Vorzüge der Produkte und die Marke kennen. Marketingleute sprechen hier von Push-Pull-Strategie. Können derart unterschiedliche Zielgruppen mit denselben Informationen bedient werden? Die Antwort ist klar nein. Die Anforderungen an Kontakte im B2B- und im B2C-Bereich sind verschieden. Einige Beispiele von grundsätzlichen Unterschieden bei der B2B- und B2C-Kommunikation sind nachstehend aufgeführt.

Kriterium	B2C	B2B
Zielgruppe:	• Breit	• Klein, aber genau definiert
Interesse der Zielgruppe:	• Nur die Lösung und der Nutzen	• Auch die (technischen) Details
Journalisten/Ansprechpartner:	• Kein spezifisches Fachwissen • Muss für das Thema begeistert werden	• Gute Fachkenntnis vorhanden • Ist an Thema interessiert
Inhalte von Texten:	• Breite Darstellung • Beschreibend • Bildsprache, einfach und verständlich	• Ausführliche Darstellung • Fachsprache • Auf den Punkt gebracht
Tonalität/Stil:	• Emotional/unterhaltsam	• Sachlich
Zeiten der Veröffentlichungen:	• In einem Lifestyle-Kontext, d.h. saisonal	• Im Hinblick auf Fachmessen

Da die Kommunikation im B2B- und B2C-Bereich derart verschieden ist, ist es unerlässlich, dass eine PR-Agentur, die ihre Kunden im B2B-Bereich beraten will auch über spezifische Informationen, Kontakte und besonderes Know-how verfügt:

1. *Branchen-Know-how*: Eine PR-Agentur benötigt Branchen-Know-how derjenigen Industrie, in der der Kunde tätig ist. Ohne diese Fachkenntnis kann mit den Ansprechpartnern nicht auf Augenhöhe kommuniziert werden.

2. *Kontakte zu den relevanten Journalisten*: Um zielgruppengerecht kommunizieren zu können, sind persönliche Kontakte zu den relevanten Journalisten bei den Fachmedien unentbehrlich. Dank diesen Kontakten können Artikel präziser platziert und die Wünsche sowohl der Medien als auch des Kunden besser erfüllt werden.

3. *Kennen der Opinion-Leader*: Ist der PR-Berater in Kontakt mit den Meinungsbildnern und VIPs der Branche, kennt er die Trends und kann seine Kunden auch entsprechend beraten.

Dies erfordert, dass eine PR-Agentur die Fachorgane der jeweiligen Branche (vertikale Medien) profund kennt, Fachmessen aufmerksam besucht und an Fachtagungen der betreffenden Kunden teilnimmt.

Besonders anspruchsvoll wird die Kommunikation für ein Unternehmen, das Zwischenprodukte herstellt und deshalb keinen direkten Kontakt mit den Endkunden hat. Ein Beispiel hierfür ist ein Entwickler von Software-Infrastrukturlösungen. Hier lohnt es sich, Kooperationen, beispielsweise mit Laptop-Herstellern, anzustreben oder den Produktnutzen in einem grösseren Umfeld zu präsentieren. So dienen die Software-Infrastrukturlösungen dem Aussendienst dazu, von unterwegs auf die Geschäftsdaten zuzugreifen und ermöglicht ihm, von zu Hause aus zu arbeiten.

Es ist also zu empfehlen, bereits bei der ersten Kontaktaufnahme mit einer PR-Agentur abzuklären, ob die drei oben erwähnten Punkte erfüllt sind. Erst wenn dies der Fall ist, lohnt es sich, mit der Agentur eine Zusammenarbeit im B2B-Markt in Angriff zu nehmen.

PR im Krisenfall – was Sie von Ihrer PR-Agentur fordern sollten

Dr. oec. HSG Peter P. Knobel und Claudia Schuler, M.A. HSG

Jede Krise in einem Unternehmen oder in einer Institution stellt eine potenzielle Gefährdung des Vertrauens dar, sei es das Vertrauen der Mitarbeitenden und des mittleren Managements gegenüber der obersten Unternehmensführung, jenes der Kunden und Lieferanten oder dasjenige der Öffentlichkeit in das Unternehmen. Die öffentliche Meinung neigt zur Masslosigkeit und verharrt in Misstrauen auch nachdem die Krise längst bewältigt scheint. Dabei gilt es im Auge zu haben, dass allen Krisen ein hohes Mass an Beschleunigung und Eigendynamik eigen ist. Aus diesen Gründen ist es zu empfehlen, die beauftragte PR-Agentur nicht nur in die Komplexität des Geschehens einzuweihen, sondern auch mittelfristig als Teil des unternehmensinternen Teams zur Krisenbewältigung bzw. -beseitigung (Krisenstab) einzusetzen.

Vier entscheidende Fragen

Wer kompetente PR-Unterstützung im Krisenfall braucht, benötigt sie schnell und vor allem sicher. Hierzu kann zum Beispiel ein Unternehmer angefragt werden, der im Verlaufe der letzten zwölf Monate eine Krise medial sichtbar gut meisterte, von welcher PR-Agentur er sich begleiten liess oder es kann bei der Hausbank nachgefragt werden, welche Agentur sie empfiehlt. Denn Banken lösen nicht selten Krisen in Unternehmen aus, indem sie berechtigterweise auf einer Kreditlimite beharren.

Beim Erstkontakt mit der PR-Agentur empfiehlt es sich, vier entscheidende Fragen zu stellen und den Entscheid für eine Agentur erst aufgrund befriedigender Antworten zu fällen:

- Kann die PR-Agentur aufgrund eines konkreten Falles aufzeigen, welchen Beitrag sie zu einer Krisenbewältigung geleistet und was sie damit bewirkt hat?
- Könnte die PR-Agentur kurzfristig ausreichend zeitliche Kapazität eines in Krisensituationen erfahrenen Seniorberaters und seines Teams zur Verfügung stellen?

- Wäre das PR-Beratungsteam bereit, in der besonders sensitiven Phase einer Krise während 7 Tagen, rund um die Uhr Erreichbarkeit zu gewährleisten?
- Ist die PR-Agentur bereit, ihre Honorarordnung und -konditionen transparent zu machen?

Nur PR-Agenturen, die alle vier Fragen mit einem dezidierten Ja beantworten können, sind dazu geeignet, mit einem echten Krisenmandat betraut zu werden. Bevor das PR-Beratungsteam zum persönlichen Briefinggespräch eingeladen wird, empfiehlt es sich, dieses zur Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung aufzufordern. Üblicherweise bereitet der Auftraggeber eine derartige Erklärung vor.

Persönliches Initialbriefing

Der Auftraggeber darf erwarten, dass am persönlichen Initialbriefing sowohl der Mandatsleiter (Seniorberater) als auch dessen ähnlich qualifizierter Stellvertreter (PR-Berater) mit dabei sind, um einen denkbaren Ausfall durch Krankheit oder Unfall sicherzustellen. Die PR-Agentur ihrerseits soll erwarten können, dass sich alle für die Wahrnehmung des Leistungsauftrags erforderlichen Entscheidungsträger im Briefinggespräch persönlich äussern. Nur so erhält sie – angesichts der Emotionalität, welche jede Krise auslöst – von Beginn an ein einigermaßen umfassendes Bild der Einschätzungen und Betroffenheit. Das Initialbriefing dient dazu, der zu beauftragenden PR-Agentur

- möglichst umfassenden Einblick in die Werthaltung zu geben, für die das Unternehmen einsteht
- alle zur Planung und Vorbereitung des Leistungsauftrags erforderlichen Informationen zu vermitteln und die wichtigsten schriftlich auszuhändigen
- Auskunft über den Stand der bisherigen Arbeiten/Planung des Krisenstabs zu erteilen
- darzulegen, welche Aufgaben der Auftraggeber selbst übernimmt bzw. zu übernehmen gedenkt
- die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kompetenzen zu erteilen

- festzulegen, wer nach innen und wer nach aussen die Sprecherfunktion wahrnimmt bzw. wahrnehmen soll
- die Aussenbeziehungen, die das Unternehmen ganz speziell pflegt (z. B. zu ausgewählten Medien oder Meinungsbildnern) offen zu legen
- alle kritischen Termine sowie allfällige Abwesenheiten von Entscheidungsträgern mitzuteilen sowie
- zu ermöglichen, den von ihr erwarteten Leistungsumfang realistisch abzuschätzen

Der Auftraggeber muss von der PR-Agentur erwarten können, dass ihm diese innerhalb von 72 Stunden eine erste Fassung des Detailkonzepts zur Krisenkommunikation unterbreitet – es sei denn, die Krise sei in einem derart hohen Mass aussengesteuert, dass anstelle konzeptioneller Vorbereitung sofortiges Handeln von Nöten wäre.

Krisenkommunikation professionell konzipiert

Dem Initialbriefing sollte binnen Tagesfrist per E-Mail ein schriftliches Debriefing der Agentur folgen. Die geschilderte Ausgangslage dient dem Auftraggeber dazu, zu überprüfen, wieweit die PR-Agentur seine Problemstellung richtig versteht und einschätzt.

Die PR-Agentur sollte im Krisenkonzept nachprüfbar darlegen, welche Ziele mittels Kommunikation erreicht werden und welche zentralen Botschaften sich durch alle Informationen ziehen sollen. Kernstück des Krisenkommunikationskonzepts sollten die zu erwartenden Fragestellungen aller wesentlichen Share- und Stakeholder sein. Anhand dieser Fragestellungen kann der Auftraggeber seine Antworten vorbereiten. Mit zum Konzept gehören erste Empfehlungen der PR-Agentur zu den Sprachvereinbarungen, zur kommunikativen Strategie und den einzusetzenden Kommunikationsinstrumenten. Diesen folgen der Terminplan, der Organisationsplan und eine erste Auflistung von so genannten Nasty Questions, jenen Fragen, die voraussichtlich die Unternehmensleitung in Argumentationsnotstand oder zumindest in Verlegenheit bringen könnten. Mit Unterzeichnung des Richtbudgets verpflichtet sich der Auftraggeber zur Kostenübernahme. Damit kann die kommunikative Begleitung der Krisensituation durch die PR-Agentur beginnen.

Spielregeln der Zusammenarbeit

Am nützlichsten ist die PR-Agentur im Krisenfall dann, wenn es ihr gelingt, dem Auftraggeber den Rücken frei zu halten. Was heisst das konkret? Im Krisenfall

- soll sich die oberste Führungsebene vorerst engagiert der Kommunikation nach innen widmen können und sich dabei dank solider Vorbereitung auf sicherem Terrain fühlen
- soll die Marketing-/Verkaufsleitung so früh wie möglich mit allen Schlüsselkunden Kontakt aufnehmen und so einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens leisten können
- muss der Unternehmensleiter unbelastet von anderen ungewohnten Aufgaben persönlich vor die Medien treten und sich erklären können

Damit dies gewährleistet ist, sollte das Unternehmen im Krisenfall von der beauftragten PR-Agentur folgende Leistungen erwarten können:

- Standby-Service rund um die Uhr in der kritischen Phase der Krisenbewältigung
- Vorbereitung und Redaktion aller Informationen nach innen und aussen
- Bereitstellung des Argumentariums
- Ghostwriting der internen Verlautbarungen
- Medientraining und Coaching der Unternehmensleitung
- Vorbereitung der Kontakte zu Behörden und Arbeitnehmerorganisationen
- Entgegennahme und Triage aller Medienanfragen während der kritischen Phase
- Medienmonitoring und gegebenenfalls Veranlassung von Richtigstellungen
- allenfalls Vermittlung eines erfahrenen Human Resources und/oder Outsourcing Beraters sowie die Organisation der Zusammenarbeit mit diesem

Dieses anspruchsvolle Leistungspaket setzt voraus, dass sich die PR-Agentur in rechtlichen Fragen, die mit dem Krisenfall angesprochen werden, auskennt und dass sie weiss, welche Stellen, mit welcher Priorität und durch wen über den Krisenvorfall ins Bild zu setzen sind. Sie muss überdies in der Lage sein, die wichtigsten Exponenten des Unternehmens durch Coaching und Medientraining für die Bewältigung der ausserordentlichen Lage fit zu machen. Nicht selten erweist es sich dabei, dass Spitzenführungskräfte

zwar durch rhetorische Brillanz überzeugen, sich aber ausser Stande sehen, echte Empathie zu zeigen und mit der angemessenen nonverbalen Kommunikation zu überzeugen. Mit Hilfe ihrer PR-Agentur lernt die Unternehmensleitung, wie die Medien als Meinungsmittler geschickt eingesetzt werden und zum Aufbau von Vertrauen beitragen können.

Spielregeln der Krisenkommunikation

Grundsätzlich werden direkt Betroffene vor den Medien informiert. Die Mitarbeitenden sind in einer Krisensituation sowohl die wichtigste, als auch die anfälligste Gruppe. Sie in einer Krisensituation für das Unternehmen zu gewinnen, erfordert Wahrhaftigkeit. Das entbindet die beauftragte PR-Agentur indes keineswegs davon, jede Medienmitteilung und jedes Rundschreiben an Kunden und Lieferanten auf deren zu erwartende Innenwirkung zu überprüfen, bevor diese zur Verbreitung gelangen.

Ebenso ausschlaggebend zur Rückgewinnung der Glaubwürdigkeit ist, dass das Unternehmen ein Gesicht erhält, das für den Prozess der Vertrauensbildung steht. Ein Unternehmen kann per se nicht Betroffenheit zeigen, der Unternehmensleiter kann dies sehr wohl. Je weiter oben dieses Gesicht in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, umso stärker wirken die vertrauensbildenden Aussagen.

Der Lackmus-Test jeder PR-Agentur ist, ob es ihr im Krisenfall gelingt, möglichst früh für das Unternehmen günstige semantische Felder zu besetzen und damit die Tonalität der öffentlichen Auseinandersetzung mit der Krisensituation zu prägen. So kann es durchaus matchentscheidend sein, ob von Zusammenschluss, Fusion oder Übernahme gesprochen wird, von Bereichsschliessung oder von Konzentration auf das Kerngeschäft.

Selbst wenn rasches Informieren gefordert ist und Medienschaffende zu Antworten drängen, gehört es zur Pflicht der beauftragten PR-Agentur, alle zu verbreitenden Informationen auf deren Richtigkeit zu überprüfen. Der PR-Agentur muss es im Krisenfall gelingen, dass die Krise keine hohen Medienwellen schlägt, sondern nach

Möglichkeit lediglich im engsten Umkreis des Unternehmens Wiederhall in den Medien findet – idealerweise differenziert oder noch lieber als faktische Kurzmeldung. Vertrauensbildende Krisenkommunikation ist immer selektive, aber wahrhaftige Information. Auch wenn die Fragen Wie? und Weshalb? die Journalisten naturgemäss am meisten interessieren, empfehlen krisenerfahrene PR-Agenturen, sich vorerst auf die Beantwortung der Fragen nach dem Wer? Was? Wann? und Wo? zu konzentrieren und auf die beiden vorgenannten Fragen erst einzugehen, wenn diese verlässlich geklärt sind.

Fazit

Direkte, mündliche Kommunikation wirkt glaubwürdig und schafft Vertrauen, schriftliche Kommunikation schafft Sicherheit. Unternehmen in Krisensituationen, die beides geschickt miteinander verbinden, können Einbussen im Ansehen rascher wieder wettmachen, als wenn sie lediglich auf die eine oder andere Form der Informationsvermittlung setzen. Dass dies gelingt, erfordert eine enge partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen PR-Agentur und dem Krisenstab des betroffenen Unternehmens. Dabei gilt der Grundsatz, dass der Chef des Krisenstabs leitet, während die Agentur als Coach der Unternehmensleitung und deren wertvolles Bindeglied zu den Medien wirkt. Diese Erwartung an die PR-Agentur setzt voraus, dass sie stets über die erforderlichen Informationen verfügt, deren Freigabe rasch und kompetent erhält und die Rollen- teilung PR-Agentur/Unternehmensleitung/ Krisenstab vorab verbindlich geklärt wurde. Die ideale Rolle der PR-Agentur im Krisenfall ist jene

- der Bereitstellung von kurzzeitig notwendiger personeller Kapazität
- der Wahrung von Diskretion im Falle planbarer Krisenlagen
- des krisenerfahrenen, kühlen Denkers, der das Geschehen aus einer gewissen externen Distanz objektiver beurteilen kann
- des vertraulichen Beraters in delikaten Einzelfällen und
- des Schaffers von Beziehungen und der raschen Wiederherstellung von Vertrauen

Wichtig ist es, aus dem Krisenfall Lehren zu ziehen, denn der erste Krisenfall muss leider nicht unbedingt der Letzte sein. Das betroffene Unternehmen sollte deshalb von seiner PR-Agentur nach Abschluss des Auftrags zur Krisenkommunikation fordern, dass mit allen Beteiligten – der Unternehmensleitung, dem Krisenstab und dem Agenturteam – eine Abschlusssitzung durchgeführt wird, die einzig und allein der «Manöverkritik» dient. Bei dieser Gelegenheit sollte offen auf den Tisch gelegt werden, was gut und weniger gut gelaufen ist und welche Vorkehrungen bzw. Regelungen künftig getroffen werden sollten. Es empfiehlt sich, das Ergebnis dieser Sitzung in einem Protokoll festzuhalten.

Was sollten Unternehmen im Krisenfall von ihrer PR-Agentur fordern? Zusammengefasst lässt sich diese Frage klar beantworten: Erfahrung und Disziplin sind die über den Erfolg der Kommunikation im Krisenfall entscheidenden Ingredienzien.

Literaturhinweise:

Laumer, R./Pütz J. (2006): Krisen-PR in der Praxis – Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen. Münster: Deдалus.

Lambeck, A. (1992): Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall. Ein praxisorientiertes Handbuch. Frankfurt am Main: IMK Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.