

PR-Strategien internationaler Kooperationen

Zusammenfassung

Die Unternehmenskommunikation für börsennotierte Verbundgruppen (freiwillige Kooperationen selbstständiger, mittelständischer Einzelhändler) steht vor besonderen Herausforderungen. Diese ergeben sich unter anderem aus der Tatsache, dass sich die PR-Arbeit an verschiedene, unmittelbar mit dem Unternehmen verbundene Zielgruppen richtet (Einzelhändler, Financial Community, Endverbraucher), deren Interessen sich zum Teil stark voneinander unterscheiden. Der vorliegende Beitrag zeigt Strategien auf, wie diese unterschiedlichen Interessen durch eine einheitliche, übergreifende Kommunikationsstrategie in Einklang gebracht werden können.

Gegenwärtig dominieren im Einzelhandel vier Systeme der Vertriebsformen: (1) freiwillige Kooperationen (Verbundgruppen) selbstständiger, mittelständischer Unternehmer, (2) Franchise-Systeme, (3) filialisierte Handelsorganisationen und (4) von der Industrie gesteuerte Verkaufsstellen. In Deutschland wurden zahlreiche Verbundgruppen bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründet, und zwar als Reaktion auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Markt- und Konkurrenzlandschaft (Vordringen der Filialisten, Eingreifen der Industrie auf die Einzelhandelsebene etc.) zu jener Zeit. Noch heute ist das Verbundgruppen-System äußerst erfolversprechend, denn einerseits verfügen die Verbundgruppen bzw. die angeschlossenen Fachhändler über eine große Anpassungsfähigkeit an die lokalen Märkte, andererseits können wettbewerbsneutrale Funktionen (Finanz- und Bankdienstleistungen, Unternehmensberatung etc.) sowie die Warenbeschaffung unter Ausnutzung von Synergieeffekten über die Verbundgruppe gemeinsam durchgeführt werden.

Während die meisten Verbundgruppen zunächst nur in einem nationalen Markt und nur in einer Produktparte tätig waren, erfolgte in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts eine zunehmende Internationalisierung sowie eine Branchen-

diversifizierung. Gründe hierfür waren die sich abzeichnende Marktsättigung und der Konzentrationsprozeß in zahlreichen Handelsbranchen. Um die Expansion ins Ausland sowie in neue Handelsbranchen zu finanzieren, änderten einige Verbundgruppen ihre Rechtsform von der traditionell üblichen Genossenschaft in die einer Aktiengesellschaft, um sich für den Kapitalmarkt zu öffnen. Dabei hat sich das System der so genannten genossenschaftlichen Aktiengesellschaft bewährt. Im Fall der Garant Schuh + Mode AG sind die Einzelhändler der Verbundgruppe zugleich deren Aktionäre und es existieren zwei Aktiengattungen: die stimmberechtigten Stammaktien, die von den Fachhändlern gehalten werden, und die stimmrechtslosen Vorzugsaktien.

Im Folgenden sollen einige ausgewählte Aspekte der Unternehmenskommunikation für Verbundgruppen vor dem Hintergrund der internationalen Tätigkeit sowie der Börsennotierung dargestellt werden.

Zielgruppen

Die Unternehmenskommunikation einer international tätigen, börsennotierten Verbundgruppe richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen. Diese tragen zum Teil unterschiedliche Interessen an das Unternehmen heran.

Die erste Zielgruppe, die Kunden des Unternehmens (Fachhändler, gleichzeitig Aktionäre) sind in erster Linie an einer Optimierung der Dienstleistungspalette des Unternehmens interessiert. Diese Zielgruppe wird im Wesentlichen

durch die Fachpresse, Kundenmagazine sowie via Internet und Intranet erreicht. Das primäre Interesse der zweiten Zielgruppe, der Financial Community, die über die Tages- und Wirtschaftspresse, den Rundfunk sowie das Internet angesprochen wird, ist die

Steigerung des Unternehmenswertes. Die Endverbraucher – die dritte Zielgruppe – hingegen erwarten eine breite Sortimentspalette zu marktfähigen Preisen in den Fachgeschäften, die zur Verbund-

„Eine auf die Bedürfnisse des jeweiligen nationalen Marktes abgestimmte Pressearbeit kann nicht ausschließlich von der Unternehmenszentrale aus geführt werden.“

gruppe gehören. Darüber werden sie via Tagespresse, Publikumszeitschriften, Rundfunk sowie Internet informiert.

Da die meisten Verbundgruppen derzeit noch nicht über eigene Fachgeschäfte verfügen und auch nicht als Produzent tätig sind, wird auch keine diesbezügliche PR-Arbeit geleistet. Zwar setzen einige Fachhändler das Logo der Verbundgruppe zu Marketingzwecken ein, dennoch wird vielfach

nicht angestrebt, die Verbundgruppe als Marke beim Endverbraucher zu etablieren. Vielmehr sollen die Fachhändler eine auf ihren jeweiligen lokalen Markt abgestimmte, individuelle Marketing- und PR-Strategie entwickeln, um sich von

den Wettbewerbern abzusetzen. Hierfür erhalten die Fachhändler umfangreiche Unterstützung durch die Verbundgruppe (zum Beispiel in Form von Presstexten zu aktuellen Themen, Seminaren zur Pressearbeit etc.). Darüber hinaus kooperieren einige Verbundgruppen bei der Pressearbeit teilweise mit den Fachhändlern. So senden die Pressestellen beispielsweise Informationen über bestimmte Marketingkonzepte oder Sortimentsbestandteile an Tageszeitungen, Wochenmagazine, Stadtmagazine etc. Die Fachhändler werden über diese Aussendung informiert und nehmen vor Ort Kontakt mit den Medien auf und können die Berichterstattung beispielsweise mit einer Anzeigenschaltung begleiten. Dadurch erhöht sich die Effizienz der regionalen Marketingaktivitäten der Fachhändler entscheidend.

Die unterschiedlichen Interessen der Zielgruppen gilt es, durch eine einheitliche, übergreifende Kommunikationsstrategie in Einklang zu bringen. Dabei kann es – im Sinne einer glaubwürdigen und offenen Kommunikation – nicht darum gehen, in Abhängigkeit von der Zielgruppe ein jeweils unterschiedliches Bild des Unternehmens zu vermitteln. Vielmehr sollte – abgeleitet vom Leitbild des Unternehmens – die Stoßrichtung der Informationsvermittlung jeweils differenziert werden. Ziel dabei ist, allen Beteiligten zu vermitteln, dass sich die Interessen letztlich decken.

Koordination der internationalen Pressearbeit

Die Pressearbeit von international tätigen Verbundgruppen wird meist von der Zentrale verantwortet, geplant und durchgeführt. Dies gilt

insbesondere für Nachrichten, die den gesamten Konzern betreffen. Eine auf die Bedürfnisse des jeweiligen nationalen Marktes abgestimmte Pressearbeit kann aber nicht ausschließlich von der Unternehmenszentrale aus geführt werden. Dies würde schon an Sprachschwierigkeiten, zum Beispiel in den osteuropäischen Ländern, scheitern. Die Niederlassungsleiter sollten daher Kontakte zu der jeweiligen Landespresse halten. Wichtig

ist aber, dass sämtliche Äußerungen der Niederlassungsleiter gegenüber der Presse beziehungsweise die länderspezifischen Pressemitteilungen in jedem Einzelfall mit der Zentrale abgesprochen werden. Dieses teilweise sehr aufwen-

dige Verfahren stellt sicher, dass eine konzernweit einheitliche Sprachregelung eingehalten wird.

Spezielle Probleme der PR- und IR-Arbeit einer börsennotierten Verbundgruppe

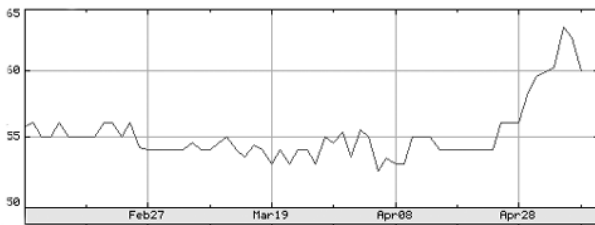
Die Anforderungen an eine wertorientierte, transparente Unternehmensführung und -kontrolle gewinnen zunehmend an Bedeutung und werden insbesondere von den Finanzmärkten in immer höherem Maße beachtet. Einige Verbundgruppen tragen dem z. B. durch die Verabschiedung eines eigenen Corporate Governance Kodexes Rechnung. Darin verpflichten sich die Unternehmen meist unter anderem zu einer offenen, zeitnahen und kontinuierlichen Kommunikation.

Die große Bedeutung der Pressearbeit im Zusammenhang mit der Börsennotierung sei am Beispiel der Bilanz-Pressekonferenz der Garant Schuh + Mode AG am 29. April 2003 dargestellt. Anwesend waren Vertreter der wichtigsten Tageszeitungen, der Nachrichtenagenturen sowie der Wirtschafts- und der Fachpresse. Dpa, Reuters, AP und ddp brachten Meldungen zu diesem Thema, die in allen wichtigen Tageszeitungen veröffentlicht wurden. Gegenstand waren vor allem die positiven Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Geschäftsjahr 2003 sowie die Ankündigung einer geplanten Dividendenerhöhung. Dies hatte positive Auswirkungen auf den Verlauf der Garant-Vorzugsaktie:

Zuweilen ergeben sich aus der Tatsache, dass die Kunden des Unternehmens (die Fachhändler) gleichzeitig Stammaktionäre der Verbundgruppe

„Die unterschiedlichen Interessen der Zielgruppen gilt es, durch eine einheitliche, übergreifende Kommunikationsstrategie in Einklang zu bringen.“

sind, spezielle Probleme für die Unternehmenskommunikation. So gab die Garant Schuh + Mode AG im Frühjahr 2003 eine bedeutende strategische Entscheidung zur Zukunftssicherung des Unter-



nehmens bekannt: die inzwischen realisierte Übernahme von Teilen der Schuhsparte der Salamander AG (230 Schuhfachgeschäfte in neun europäischen Ländern, Rechte an der Schuhmarke Salamander, eine Lizenz an der Kinderschuhmarke Lurchi). Bei der zeitlichen Planung der Kommunikation dieser Expansionsmaßnahme mussten auch die speziellen Interessen der Fachhändler berücksichtigt werden. Das geplante Betreiben der Salamander-Schuhfachgeschäfte war für die Verbundgruppe ein neues Geschäftsfeld, was eine Satzungsänderung im Rahmen einer außerordentlichen Hauptversammlung notwendig machte. Es war daher zwingend erforderlich, die Fachhändler, die gleichzeitig die stimmberechtigten Stammaktionäre sind, frühzeitig über die geplante Übernahme zu informieren. Da rund 5.000 Fachhändler in ganz Europa entsprechende Informationen erhielten, erfolgte die Aussendung einer entsprechenden Pressemitteilung zeitgleich, weil damit zu rechnen war, dass die Presse Kenntnis von den Informationen an die Fachhändler erhält. Daher – sowie wegen der hohen Anforderungen an die offene und zeitnahe Finanzkommunikation bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft – musste die Information der Öffentlichkeit bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt erfolgen. Dies hatte den Nachteil, dass bestimmte Aspekte der beiden Expansionsmaßnahmen, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht veröffentlichtungsreif waren, nicht in der eigentlich gewünschten Tiefe kommuniziert werden konnten. Dennoch kam – aus den genannten Gründen – eine zeitliche Entzerrung der Informationsvermittlung an die Fachhändler und die Presse nicht in Frage.

Online-Angebote der Verbundgruppen

Die meisten Verbundgruppen befinden sich derzeit in der Entwicklung von einem Einkaufs- und Marketingverbund hin zu einem umfassenden

Informationsverbund. Für die Online-Strategie bietet sich daher ein Drei-Säulen-Modell an: ein Informations-, Kommunikations- und Beschaffungssystem für die Fachhändler auf Internetbasis (B2B-Angebot), die Homepage der Verbundgruppe sowie die Eigendarstellung der Fachhändler im Internet.

Mit einem entsprechenden B2B-Angebot können die Verbundgruppen den Fachhändlern nahezu ihr gesamtes Dienstleistungsangebot via Internet zur Verfügung stellen. Damit kann ein Informationsverbund geschaffen werden, in dem die Fachhändler nicht nur online ihre Warenbeschaffung abwickeln, sondern umfassend über alle wichtigen Unternehmens- und Branchendaten informiert werden können. Damit können die selbstständigen Fachhändler die Nachteile in der Informationsbeschaffung, die sie gegenüber den großen Filialketten hatten, ausgleichen.

Die Homepage der Verbundgruppen sollte sich sowohl an den Fachhandel, das interessierte Fachpublikum/Journalisten als auch an den Endkunden richten. Dabei kann das Spektrum von der Darstellung des Dienstleistungsangebots der Verbundgruppe über Produktinformationen bis hin zu einer Suchmöglichkeit von Fachhändlern reichen.

Ob die Fachhändler selbst im Internet über die Eigendarstellung ihres Unternehmens hinaus auch Online-Shops betreiben sollten, ist branchenabhängig.

Der Autor:

Martin Lorber, geboren 1967, studierte Musikwissenschaft, Philosophie und Völkerkunde an der Universität zu Köln. Von 1993 bis 1995 volontierte er im Hörfunk des Süddeutschen Rundfunks Stuttgart, wo er anschließend als Redakteur, Moderator und Reporter tätig war. Von 1997 bis 2000 leitete er die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit der Kölner Philharmonie. 2000 übernahm er die Leitung der Abteilung Unternehmenskommunikation/Investor Relations der Garant Schuh + Mode AG, Düsseldorf. Seit Februar 2004 leitet Martin Lorber die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Electronic Arts Deutschland in Köln.

