



GLOBAL LOKAL

In einer dreiteiligen Serie widmet sich das prmagazin der **internationalen Kommunikation**. Folge eins gibt Einblick in die Welt der **Dax-Konzerne**: Wie haben sie ihre **Medienarbeit** inhaltlich und strukturell auf die Globalisierung ausgerichtet? Ein Ergebnis: **Dezentralität** wird groß geschrieben – doch es gibt Ausnahmen.

TEXT: Sina Österreicher und Olaf Wittrock

Als am 1. August 2012 erstmals ein A380 in Houston einschwebt, schwärmt Bürgermeisterin Annise Parker vor den Kameras von der Bedeutung des Ereignisses. Die texanische Metropole sei die erste Stadt der Vereinigten Staaten jenseits der Ost- und Westküste, in der das weltgrößte Passagierflugzeug nun täglich lande, und damit das neue Tor zum Landesinneren. Der George Bush Intercontinental Airport feiert mit deutscher Volksmusik und Jodelwettbewerb. Denn Start und Landung des Riesenfliegers verdankt die Stadt der Deutschen Lufthansa.

Was Houston in Feierlaune versetzte, war für den Frankfurter Konzern bestenfalls eine Fußnote im weltweiten PR-Geschehen. „Das Thema A380 haben wir hierzulande schon vor drei Jahren abgeschlossen“, sagt Martin Riecken, Leiter


Internationale Kommunikation der Lufthansa. „In Houston war es vergangenes Jahr noch eine Riesensache.“

Die späte A380-Premiere im Süden der USA zeigt, wie aufmerksam andere Länder manchmal eine Nachricht wahrnehmen, die in Deutschland längst durch ist. Wenn Texaner wegen eines Jets jodeln, ist auch die Lufthansa betroffen. Schließlich muss sie sich genau überlegen, welchen Manager sie zur Eröffnung der Flugroute schickt und wie sie sich vor Ort präsentiert. In diesem Fall nahm Jürgen Siebenrock teil, Leiter des Passagiergeschäfts in der Region The Americas.

Die Lufthansa, weltweit in rund 100 Ländern tätig, erledigt solche Kommunikationsaufgaben von wenigen Standorten aus. Siebenrock stehen in New York zwei deutsche Presseleute für Nord- und Süd-

amerika zur Verfügung, weitere sechs Kollegen sind außerhalb Deutschlands in den großen Vertriebsniederlassungen für die Flugräume Europa, Middle East/Africa und Asia Pacific angesiedelt. Sie sind jeweils für ihre gesamte Region zuständig und bearbeiten eigenverantwortlich alles, was nur regionale Bedeutung hat, wie eben oft neue Linienflüge. Für größere Ereignisse greift die Lufthansa auf Agenturen vor Ort zurück. Das Houston-Event etwa organisierte weitgehend die PR-Agentur Newsmakers, mit der der Konzern seit zehn Jahren zusammenarbeitet.

Betrifft ein Thema den Konzern als Ganzes, ist Riecken der Frankfurter Kontaktmann für die internationale Presse. Umgekehrt verteilt er zentrale Konzernthemen in die Regionen. Die dortigen Mitarbeiter passen die Kommunikation inhalt-



Bei den meisten Dax-Konzernen läuft die internationale PR über wenige Hubs in wichtigen globalen Zentren.

lich an die lokalen Märkte an. PR-Agenturen helfen bei der Übersetzung und mit Pressekontakten in Ländern, von denen die regionalen Sprecher zu weit weg sind.

Im Gegensatz zur Konzernkommunikation in Frankfurt diene PR im Ausland häufiger der Vertriebsunterstützung oder der Bindung dortiger Mitarbeiter an den Arbeitgeber, sagt Riecken. Der Markenkern beinhaltet weltweit deutsche Werte wie Zuverlässigkeit und Innovationskraft. Die Schlüsselbotschaften des lokalen Auftritts unterscheiden sich teils deutlich: In den USA fördert die Lufthansa ihr Image als Luxusanbieter. In Asien stellt sie das internationale Netzwerk in den Vordergrund, weil die dortige Konkurrenz höhere Komfortansprüche erfüllt und die Lufthansa mit breiten Sitzen kaum locken kann. In Israel wollen die Deutschen mit koscherem Essen und Gebetsräumen am Flughafen punkten. Davon abgesehen, wäre es logistisch schwer, von Frankfurt aus 100 Länder in allen Landessprachen nahezu zeitgleich mit Kommunikationsmaterial zu versorgen. Stattdessen setzt die Lufthansa auf Dezentralität, vertraut ihren lokalen Sprechern.

Nach dieser Grundstruktur arbeiten die meisten Dax-Mitglieder, wie eine prmagazin-Umfrage ergab: Sie betreiben ihre internationale PR fast ausnahmslos nicht mehr von der Zentrale aus, sondern sind weltweit vertreten – zumindest an ausgewählten Kommunikations-Hubs. Die Mitarbeiter vor Ort sind, wenn es nicht um das große Ganze geht, oft selbstständig. Zusammenhalt schafft meist ein Koordinator am Hauptsitz, der sich kontinuierlich mit den Länder- oder Regionalverantwort-

lichen austauscht und die strategischen Themen in die Länder kommuniziert.

Die Gewichtung zwischen In- und Ausland unterscheidet sich, abhängig vom Geschäftsmodell: Industriekonzerne mit weltweiter Produktion haben per se viele Leute vor Ort. Wer dagegen international nur für Vertrieb und Marketing deutscher Produkte sorgen muss, konzentriert auch seine PR oft stärker aufs Inland. Und reine Business-to-Business-Konzerne beschäftigen weniger Personal als Konsumgüterhersteller.

Bei Nivea-Produzent Beiersdorf etwa halten die 17 Mitarbeiter der PR-Zentrale in Hamburg Kontakt zu rund 40 Kommunikatoren weltweit. Die Deutsche Bank steuert von Frankfurt aus Sprecher in 15 Ländern. Heidelberg Cement kommt in Deutschland als reiner Industriezulieferer mit nur zwei Sprechern aus, ist aber in 25 Ländern mit Sprechern vertreten.

Üppiger ist die Autobranche ausgestattet: Die BMW-Kommunikation hat 330 Mitarbeiter, 160 davon außerhalb Deutschlands. Beim Zulieferer Continental verteilen sich 180 Mitarbeiter auf mehr als 50 Länder. VW zählt im Ausland mehr 200 PR-Ansprechpartner – genau kann Sprecher Eric Felber das nicht beziffern, weil je nach Anlass noch viel mehr Mitarbeiter eingebunden werden.

Auch bei Volkswagen gilt das Subsidiaritätsprinzip: „Die lokalen PR-Kollegen beantworten einen Großteil der Anfragen, die direkt bei ihnen eingehen“, berichtet Felber. Wolfsburg ist nur involviert, wenn Konzernangelegenheiten oder zum Beispiel technische Hintergrundinformationen gefragt sind. Umgekehrt beant- ➤



Martin Riecken
Deutsche Lufthansa

„Das Thema A380 haben wir in Deutschland vor drei Jahren abgeschlossen. In Houston war es 2012 noch eine Riesensache.“



Oktober-Ausgabe:
Internationalisierungs-
Strategien in der Agenturszene

November-Ausgabe:
Internationalisierungs-Strategien
kleiner und mittlerer Unternehmen



Lars Witteck
Henkel

„Die Mitarbeiter müssen stets Anker finden, die unsere globalen Botschaften interessant genug machen für eine lokale Meldung.“

worten die Sprecher in Deutschland Fragen aus dem Ausland in Absprache mit den lokalen Kollegen, „damit die Kohärenz der Aussage gewährleistet werden kann“, so Felber.

Presseanfragen aus dem Ausland nehmen bei den meisten Dax-Konzernen stetig zu. Im Schnitt kommt bei den hiesigen Pressekollegen bereits ein Fünftel bis ein Viertel aller Anfragen nicht mehr aus Deutschland. Bei Konzernen mit Nähe zu den angelsächsisch geprägten Finanzmärkten ist es teilweise jede zweite Anfrage. Damit nimmt die Finanzbranche eine Sonderrolle ein: Ihre Vertreter sind weniger stark internationalisiert als Industrieunternehmen, weil sie keine Güter exportieren. Aber sie erhalten besonders viele Nachfragen aus angelsächsischen Finanzzentren, ohne dort präsent zu sein.

Die Commerzbank ist der einzige Dax-Konzern, der nur eine Sprecherin im Ausland hat, nämlich in Polen. Und obwohl das Investment-Banking bei dem Kriseninstitut stark geschrumpft ist, gehen regelmäßig Anfragen aus London und New York ein. Die Deutsche Börse, mit gerade mal vier Sprechern in Deutschland eher spärlich besetzt, beschäftigt drei Presseleute in den USA, zwei in Luxemburg und einen in Zürich. Das genügt, um die wichtigsten Standorte abzudecken. In Zukunft wird wohl noch Asien dazukommen.

Die Lufthansa kommt mit 42 Sprechern aus, was auch am überschaubaren Produktangebot und geringer Präsenz in der Fläche liegt. Deutlich mehr Arbeitskraft setzt der Düsseldorfer Konsumgüterriese Henkel ein. Von 60 Mitarbeitern im Presseteam haben 15 ihre Büros in der Konzernzen-

trale. Insgesamt ist Henkel in 35 Ländern vertreten: von Ägypten über China, Rumänien, Südafrika und die Ukraine bis hin zu den Vereinigten Arabischen Emiraten – Muttersprachler bevorzugt.

Der ehemalige Kommunikationschef Ernst Primosch hatte vor einigen Jahren viel Energie darauf verwendet, die Konzernmarke auf allen Produkten sichtbarer zu machen, um so die Wahrnehmung als „A Brand like a Friend“ weltweit zu stärken. Nachfolger Carsten Tilger führt die Dachmarkenstrategie zwar unter dem neuen Slogan „Excellence is our Passion“ fort. Aber der Kommunikation ist bewusst geworden, dass ein Auftritt als Global Player Grenzen hat und nicht unbedingt sinnvoll oder gar notwendig ist für den Unternehmenserfolg in jedem Land.

So sind in den USA elf Jahre nach Primoschs Logo-Offensive nach wie vor Marken wie Loctite, Purex oder Right Guard viel bekannter: „Die wenigsten US-Amerikaner wissen, dass dahinter Henkel steckt“, sagt Pressechef Lars Witteck. Anders in Wachstumsmärkten wie Osteuropa, Asien oder in der Region Afrika und Nahost: „Dort schafft die deutsche Marke hinter den Produkten großes Vertrauen“, sagt er. Das ist auch Primoschs Verdienst.

Die Kollegen, die das öffentliche Bild von Henkel in der Ferne steuern, seien in der Regel Allrounder, berichtet Witteck, kümmern sich also nicht nur um Pressearbeit, sondern ebenso um interne Kommunikation und Public Affairs. Auch das ist ein typisches Phänomen in der Auslands-PR großer Konzerne: Während hierzulande für die wichtigsten Teildisziplinen unterschiedliche Kollegen zuständig sind,

SONDERWEG IM DAX: ENERGIE

RWE und **E.ON** verkaufen keine Markenwaren, ihr Geschäft ist eher national geprägt. Die Stromriesen sind vor allem durch Zukäufe gewachsen, produzieren und liefern meist lokale Energie an lokale Kunden in regulativ getrennten Märkten. Das spiegelt sich in der Kommunikation: Sie ist nur lose verbunden.

Der Essener Energiekonzern RWE hat eine komplexe Unternehmensstruktur. Einerseits gliedert sich der Konzern in vier Gesellschaften, die von Deutschland aus länderübergreifend arbeiten. Davon haben RWE Generation und RWE Innogy europaweit agierende Pressestellen. Zugleich steuern unterschiedliche Landesgesellschaften die Geschäfte in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und der Region Zentralost-/Südosteuropa/Türkei. Auch diese Töchter haben eigene Pressestellen mit lokalen Sprechern. Zusammengenommen kommt RWE auf rund 250 Kommunikatoren. „Wir tauschen uns regelmäßig mit den Kollegen aus, es gibt beispielsweise jede Woche eine Telefonkonferenz mit den Pressesprechern im Konzern“, sagt Annett Urbaczka, Leiterin Konzernpresse bei RWE. „So haben wir den Überblick, welche Themen gerade wo in der Medienlandschaft aktuell sind.“

Zugleich tritt das Unternehmen im Ausland aber gar nicht überall unter der Marke RWE auf, sondern mit dem Namen der Gesellschaften, die die Essener in den vergangenen Jahren übernommen haben. „Aus vertrieblicher Sicht tritt RWE hinter die angestammten Marken zurück“, sagt Urbaczka. Heißt: Die Produkt-PR erledigen überwiegend die Kollegen vor Ort, die im Übrigen meist noch aus den übernommenen Gesellschaften stammen. Die Zentrale in Deutschland sei trotzdem eng in die internationale PR-Arbeit eingebunden, sagt Urbaczka: „Auch im Ausland werden wir als Konzern RWE sichtbar: als Arbeitgeber, Investor und Gesprächspartner für Politik und Wirtschaft.“ Bei größeren Themen übernehme

Fotos: Jorg Sarbach / ddp images (o.), RWE (u.)



Nach vielen Übernahmen läuft die Medienarbeit von RWE und E.ON im Ausland nach speziellen Regeln.

die Zentrale die Freigabe von Presstexten, wann immer Gesellschaften über Bereiche informieren, die für den gesamten Konzern relevant seien, wie etwa Investitionen. Bei E.ON ist die Lage – wengleich mit kleinerem Apparat – ähnlich. Für die Düsseldorfer arbeiten 25 Mitarbeiter in Deutschland mit 15 Kollegen in weiteren elf Ländern zusammen, von Russland über die Türkei bis Brasilien. Und auch hier finden sich nach vielen Übernahmen und Zusammenschlüssen immer wieder Einheiten, die nach besonderen Regeln kommunizieren. Zum Beispiel der Energiehandel ausschließlich auf Englisch und mit seinen ganz eigenen Medien. <<

muss außerhalb der Heimat oft ein Einzelkämpfer alles erledigen. Umso wichtiger ist es, die PR-Kollegen in der Ferne in ein enges Netzwerk einzubinden. Jede Woche konferiert die Düsseldorfer Henkel-Zentrale mit den Verantwortlichen für größere Regionen, die wiederum einen engen Draht in die Länder besitzen.

Die operative PR läuft bei Henkel dreistufig: Düsseldorf setzt globale Themen, etwa zu Strategie oder Finanzzielen. Dann unterrichten die Sprecher aus der Zentrale die Verantwortlichen für größere Regionen, etwa eine Kollegin in Mexiko, die Lateinamerika betreut, oder eine Kollegin in Ös-

terreich, die den Raum Osteuropa verantwortet. Weiter geht die Kommunikationskaskade an Mitarbeiter in den Ländern, die die Themen platzieren müssen, wobei die Zentrale bei der Beantwortung inhaltlicher Fragen hilft. „Die Kunst für die Mitarbeiter vor Ort besteht in der Einbindung unserer strategischen Themen in den lokalen Raum“, sagt Witteck. „Sie müssen stets einen Anker finden, der unsere globalen Botschaften interessant genug macht für eine lokale Meldung, damit diese dort nicht einfach verpuffen.“

Dazu entsenden die Düsseldorfer auch regelmäßig ihren wohl stärksten Trumpf

in Sachen Internationalität: Vorstandschef Kasper Rorsted, gebürtiger Däne mit langjähriger Erfahrung als Manager, unter anderem in den USA, ist rund 160 Tage im Jahr auf Reisen. Gespräche mit Journalisten gehören stets zum Besuchsprogramm. „Wir haben festgestellt, dass gerade in Ländern, in denen das mediale Interesse an unserem Unternehmen naturgemäß nicht so hoch ist, der Auftritt des CEO besonders viel Aufmerksamkeit wecken kann“, sagt Witteck. <<

Sina Österreicher und Olaf Wittrock arbeiten als freie Journalisten in Köln.