

Beziehungsfeld PR und Marketing in Organisationen

Theoretische Grundlegungen und vergleichende Ergebnisse aktueller Befragungen von deutschen, österreichischen und schweizerischen PR- und Marketing-Führungskräften zu Strukturen, Hierarchien und Strategien

Abstract

Der vorliegende Beitrag sichtet das Beziehungsfeld von Marketing und PR zunächst vor dem Hintergrund der kommunikations- und betriebswissenschaftlichen Debatte und diskutiert Abgrenzungen und Überschneidungen der jeweiligen Konzepte. Er leitet hieraus Konsequenzen für die Organisation von Marketing und PR ab und untersucht anschließend anhand von Befragungen von PR- und Marketing-Managerinnen und -Managern den Status quo der organisatorischen Beziehung von Marketing- und PR-Einheiten hinsichtlich hierarchischer Verortung, strategischem Beitrag und innerorganisatorischer Akzeptanz in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Keywords: PR, Marketing, Beziehung, Abgrenzung, Studie

1 Einleitung: Beziehungsfeld von Marketing und PR

Die Beziehung zwischen Marketing und PR beschäftigt die Praxis schon seit Jahrzehnten. Wie so oft bei nahen Nachbarn ist das Verhältnis kompliziert: Gemeinsam leidet man unter der oft geringen Wertschätzung für Kommunikation in Unternehmen im Vergleich zu Funktionen wie Vertrieb oder Finanzen. Getrennt kämpfen PR und Marketing häufig um Einfluss in der Organisation, denn er sichert nicht nur die Durchsetzung der eigenen professionellen Standards, sondern verschafft auch Vorteile im Wettbewerb um begrenzte Ressourcen und Karriereoptionen.

In der Praxis in Unternehmen und anderen Organisationen sind PR und Marketing häufig in einer Funktion miteinander verschmolzen, gerade in kleinen Organisationen werden sie oft in Personalunion umgesetzt (vgl. Bentele, Seidenglanz, & Fechner, 2015, S. 104ff.). In größeren, ausdifferenzierten Organisationen ist die Beziehung zwischen PR und Marketing diffizil. Kommunikationsaufgaben werden von Organisation zu Organisation in unterschiedlicher Weise Marketing oder PR zugeordnet, oft tradiert durch die Entwicklung der Organisation, in der Marketing als marktnähere Funktion häufig die stärkere Position innehat, auch wenn zunehmende Umweltkom-

plexität, Stakeholder-Mobilisierung durch Globalisierung oder Digitalisierung eher klassische PR-Positionen unterstützen.

Auch die Wissenschaft positioniert sich heterogen. Theoretische Arbeiten zu beiden Feldern postulieren oft einen weitgreifenden Anspruch für PR beziehungsweise Marketing, der häufig klassische Felder des jeweils anderen umgreift. Beim Marketing geht dies oft mit einer Unterordnung von Kommunikation allein unter das Marktpriamt und der Zuschreibung einer geringen Leistungsbreite für PR einher. Andererseits formuliert die PR-Seite zunehmend organisationsübergreifenden Koordinationsanspruch für sämtliche kommunikative Aufgaben.

2 Forschungsanliegen und Fragestellungen

Obwohl es also sowohl in der Praxis wie auch in der Wissenschaft relevant erscheint, die vielgestaltige, durch Kooperation wie auch durch Konflikt geprägte Beziehung zwischen Marketing und PR auszuloten, verwundert es, dass die Forschung zwar sehr intensiv Erkenntnis innerhalb der jeweiligen Funktionen leistet, das Beziehungsfeld zwischen den Funktionen selbst aber selten in den Blick genommen wird.

Hier setzt der vorliegende Beitrag an und untersucht die Beziehung zwischen Marketing und PR unter vier Fragestellungen:

1. Wie sind Marketing und PR innerhalb von Organisationen organisiert? Wie sind sie zueinander organisiert?
2. Welchen Anspruch hat Marketing, welchen Anspruch hat PR an die eigene Rolle in der Organisation?
3. Sind diese Ansprüche konfliktär oder komplementär?
4. Können diese Ansprüche in der Praxis eingelöst werden oder sind Konflikt- und Kooperationspotenziale vor allem theoretisch vorhanden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

- Zunächst wird die Bandbreite theoretischer Konzeptionen von Marketing und PR vorgestellt und dabei ausgeleuchtet, welche funktionalen Konzepte hinsichtlich Marketing und PR aufgestellt werden können.
- Hieraus sollen konzeptuelle Überschneidungen und Differenzierungen zwischen Marketing und PR abgeleitet werden.
- Hieraus wird geschlussfolgert, welche Konsequenzen sich aus der Theorie dahingehend ableiten lassen, wie Organisationen die Arbeitsteilung zwischen Marketing und PR konzipieren können und wie sich unterschiedliche Sichtweisen auf die jeweilige Funktion zum einen darauf auswirken, bei welchen Aufgaben und Aspekten sich Marketing und PR überschneiden, und zum anderen, wie ihre Rolle und Einbindung in Organisationen gestaltet werden kann. Dabei werden diese theoretischen Überlegungen mit den Ergebnissen bisheriger empirischer Forschung zur Praxis des Marketings bzw. der PR sowie zum Beziehungsfeld dieser Funktionen verglichen.

- Schließlich werden die Daten aus zwei eigenen Berufsfeldstudien zum Marketing Management bzw. zur PR/Unternehmenskommunikation für eine vergleichende Analyse der beiden Funktionen genutzt, um zu prüfen, wie sich das Beziehungsfeld in der Praxis im Vergleich zum Stand der wissenschaftlichen Diskussion darstellt.

3 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

3.1 Marketing

„Marketing“ umfasst neben Kommunikationsaufgaben weitere Aufgabenfelder, wie die sehr detaillierte Definition von Homburg (2017, S. 10) zeigt. Zum Marketing gehören demnach auch die Gestaltung des Leistungsangebots, die Festlegung der Preise sowie der Vertrieb. Marketing hat somit eine funktionale und eine cross-funktionale, unternehmensstrategische Komponente (vgl. Meffert et al., 2015, S. 13).

Naturgemäß sind sowohl die Antwort auf die Frage, wie erfolversprechende „marktbezogene Aktivitäten“ (Homburg, 2017, S. 10) zu konzipieren sind, als auch die Erfolgsfaktoren einer marktorientierten Unternehmensführung stark davon abhängig, welche Bedingungen auf den Märkten herrschen, in denen das Unternehmen agiert. Meffert et al. (2015, S. 11ff.) legen ausführlich dar, wie sich das Marketing-Verständnis über die Zeit gewandelt hat: Von einer Funktion, die für die Initiierung und Organisation von Verkaufsprozessen zuständig ist, zu einem komplexen Management-Konzept, das marktorientierte Unternehmensführung und alle Funktionen zur wertschaffenden Erfüllung von Kundenbedürfnissen integriert (vgl. ebd., S. 13).

Die Konzeptualisierungsdiskussion in der Marketingforschung geht jedoch über das Beziehungsfeld Markt/Unternehmen hinaus und lässt sich grob in vier Stränge oder Bereiche differenzieren:

- Die Weiterentwicklung der Marketing-Konzeption mit Blick auf die technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Marktbedingungen für Unternehmen (vgl. Lamberton & Stephen, 2016; Vargo & Lusch, 2016)
- Die Weiterentwicklung der Marketing-Konzeption mit Blick auf die Anwendungsfelder und Bezugsgruppen (vgl. Kotler, 1972)
- Die Weiterentwicklung der Marketing-Konzeption mit Blick auf die Rolle, die das Marketing und Marketingverantwortliche in der Gesellschaft spielen (vgl. Mick, 2007; Jocz & Quelch, 2008)
- Die Weiterentwicklung der Marketing-Konzeption mit Blick auf die Abbildung der notwendigen Aufgaben und Fähigkeiten in der Organisation (vgl. Hult, 2011; Strandvik, Holmlund, & Grönroos, 2014)

Für die vorliegende Fragestellung erscheinen zwei Entwicklungslinien besonders relevant: der Shift von Transaktionen hin zur Gestaltung von Beziehungen und die Ausweitung des Marketing-Konzepts von Kunden und Konsumenten auf die Gesellschaft insgesamt.

Wie die oben erwähnte Definition von Homburg (2017, S. 10) zeigt, beschränkt sich das Marketing-Verständnis heute nicht mehr auf das Initiieren von Transaktionsprozessen, sondern schließt den Aufbau und die Gestaltung von Kundenbeziehungen ein. Die Begriffsfassung von Kotler und Armstrong weist in dieselbe Richtung:

„[...] In a narrower business context, marketing involves building profitable, value-laden exchange relationships with customers. Hence, we define marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return.“ (2018, S. 29)

Kliatchko (2008, S. 142) beschreibt dies als die Entwicklung von „transactional to relational models of marketing“. Die Forschung zur Teildisziplin Relationship Marketing befasst sich unter anderem mit der Frage, was unter einer Beziehung zu verstehen ist (z. B. Damkuvienė & Virvilaitė, 2007). Dabei ergeben sich zwei Begriffscluster: eine eher technokratische, verhaltensorientierte Auffassung, die eine wiederholte Interaktion bereits als Beziehung betrachtet, und eine wahrnehmungsorientierte Auffassung, die Aspekte wie emotionale Bindung, Commitment und Gegenseitigkeit in den Vordergrund stellt (Damkuvienė & Virvilaitė, 2007). Eine Analyse von 456 akademischen Papers zur Definition von Relationship Marketing ergab, dass zu den zehn am häufigsten angeführten konstituierenden Elementen „Vertrauen“, „Loyalität“, „Commitment“ und „Gegenseitigkeit“ zählen (Agariya & Singh, 2011, S. 229). Soll dieser Anspruch eingelöst werden, gehören Beziehungsaufbau und -pflege auch auf einer persönlichen Ebene zum Kanon der Marketing-Fähigkeiten.

Die aktuelle Marketing-Definition der American Marketing Association trägt der Diskussion in der amerikanischen Marketing-Forschung Rechnung, die gesellschaftliche Verantwortung des Marketings abzubilden (vgl. Mick, 2007; Wilkie, 2007):

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ (AMA, 2013)

Diese Definition unterscheidet nicht zwischen unterschiedlichen Ausprägungen und Motivationen des gesellschaftsorientierten Marketings, für das Bartels 1962 den Begriff des Macromarketings einführte und das Lazer 1969 so beschrieb:

„One of the next marketing frontiers may well be one that extends beyond profit considerations to intrinsic value [...] This may be considered a macro frontier of marketing, one geared to interpersonal and social development, to social concern.“ (S. 4)

Im Rahmen gesellschaftsorientierter Macromarketing-Ansätze wird unter anderem „Social Marketing“ diskutiert: der Einsatz von Marketing-Instrumenten, um gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen, z. B. zur Vorbeugung von Krankheiten (vgl. Shultz II, 2007; Kotler, 2011; Zentes, 2018). Auch der bewusste Umgang marketingtreibender Unternehmen mit den Umweltbeeinträchtigungen, die mit ihrer Tätigkeit einhergehen, gehört in diese Kategorie (vgl. Dangelico & Vocalelli, 2017; Pomeroy, 2017; Kotler, 2011; Zentes, 2018). Shultz II (2007) geht noch weiter und fordert, Marketing als „constructive engagement“ auf globaler Ebene zu definieren und

in Forschung und Praxis daran mitzuwirken, drängende, globale Menschheitsprobleme zu lösen. Zentes (2018, S. 394) vertritt den Standpunkt, soziales Marketing sollte in einer sozialen Marktwirtschaft den Kern des Marketing-Verständnisses bilden. Er weist aber auch darauf hin, dass die Perspektive des Marketings auf den Markt beschränkt ist und daher nur ein Baustein in einer nachhaltigen Unternehmensführung sein kann (Zentes, 2018, S. 393).

3.2 Public Relations

PR hat sich in den letzten zwanzig Jahren zu einem diversifizierten, arbeitsteilig aufgebauten Berufsfeld entwickelt, welches verschiedene Spezialdisziplinen umfasst. Damit ist die Branche ihren klassischen Disziplinen – vor allem der Presse- und Medienarbeit – entwachsen und hat alle Bereiche kommunikativen Handelns einer Organisation erschlossen. Die Integration von Organisationskommunikation ist seitdem eine im Berufsfeld weit verbreitete Forderung. Konkret verbirgt sich dahinter der Gedanke, verschiedene Aufgabenfelder respektive die Anwendung der jeweiligen Instrumente und Methoden konzeptionell und vor allem inhaltlich aufeinander abzustimmen. Das Ziel sind zum einen innerorganisatorische Synergieeffekte, zum anderen soll das organisatorische Erscheinungsbild nach außen möglichst homogen sein. Solche integrativen Ansätze haben Wurzeln sowohl im kommunikations- wie im betriebswissenschaftlichen Kontext.

Schon frühe Verständnisse von PR haben – zumindest implizit – die Gesamtorganisation im Blick, für die PR Kommunikationsleistungen erbringt, etwa Hundhausen (1951), der PR als „Werbung um öffentliches Vertrauen“ versteht. Definitionen, die PR als ein Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen und ihren internen oder externen Stakeholdern (Umwelten bzw. Teilöffentlichkeiten) begreifen (Bentele, 1997; Grunig & Hunt, 1984), verstehen hingegen PR explizit als koordinierende Kommunikationsleistung für die Gesamtorganisation. Cutlip, Center & Broom (1999, S. 244) definieren in dieser Hinsicht wie folgt: „Organizations employ open systems public relations to maintain their relationships by adjusting and adapting themselves and their publics to ever-changing social, political and economic environments.“ In solchen Konzeptionen umgreift PR alle kommunikativen Leistungen einer Organisation gegenüber ihren verschiedenen Stakeholdern. Sie übernimmt quasi „Übersetzungsfunktionen“ organisatorischen Handelns gegenüber der Öffentlichkeit und leistet gleichermaßen eine Übersetzung von Öffentlichkeit für die Organisation (vgl. etwa Hoffjann, 2012, S. 61ff.).

PR zugeordnet sind dann alle Arbeitsfelder entsprechend diesen Stakeholdergruppen, etwa Presse- und Medienarbeit (Journalisten), Interne Kommunikation (Mitarbeiter, Mitglieder der Organisation) oder Investor Relations (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt, 2011, S. 188). Diesen Ansatz logisch fortführend weisen Bentele et al. (2015, S. 105) auch die Marketing-Kommunikation als Kommunikation einer Organisation mit Märkten, das heißt mit der Stakeholdergruppe Kunden, selbstverständlich der PR

zu. Theoretisch begründen lässt sich ein solch übergreifender Anspruch von PR für die Gesamtorganisation etwa über die Identifikation einer spezifischen Funktion, die PR für eine Organisation erfüllt. Weil Organisationen – um ihre eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten – auf Fremdhandlungen verschiedener Stakeholder oder Öffentlichkeiten angewiesen sind, nutzen sie PR zur Legitimation des Organisationszwecks gegenüber diesen Öffentlichkeiten (Jarren & Röttger, 2009, S. 31ff.). PR im Sinne einer Legitimationsfunktion sichert der Gesamtorganisation Handlungsspielräume, eine „licence to operate“ (vgl. Zerfaß, 2004, S. 302). Eine so verstandene PR lässt sich dann wiederum als strategisch kennzeichnen, indem sie im Sinne des Organisationszwecks sämtliche Kommunikationsleistungen einer Organisation koordiniert. Auch auf Basis solcher theoretischer Begründungen wird in PR-Wissenschaft wie auch in der Fachwelt und in Verbänden PR als Führungsfunktion rekonstruiert und entsprechend ausformuliert (vgl. z. B. Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Bentele et al., 2015, S. 97ff.).

Analog zur entsprechenden Debatte im Marketing wird auch von Seiten der PR ein gesellschaftlicher, funktionaler Anspruch formuliert. Indem sie Interessen öffentlich artikuliert, trägt PR zur gesellschaftlichen Synchronisation bzw. Konsensbildung bei (vgl. Ronneberger, 1991, S. 16), da Interessen und Informationen zunächst einer Öffentlichkeit dargeboten werden müssen, um Irritationsleistungen in anderen Umweltsystemen auszulösen und damit funktional geschlossene Systeme zu koordinieren. „Die PR-Funktion lässt sich beschreiben als die vom PR-System autonom entwickelten Entscheidungsstandards zur Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen“ (Ronneberger & Rühl, 1992, S. 252). PR bearbeitet also „eine zirkuläre Re-Produktion und Re-Rezeption öffentlicher Kommunikation“ (Rühl 2009, S. 76) und trägt so maßgeblich dazu bei, dass Öffentlichkeit vermittels Thematisierung überhaupt entsteht.¹⁾

3.3 Beziehungsfeld von Marketing und PR: Abgrenzungen und

Überlappungen der Konzeptualisierungen von Marketing und PR

Marketing bzw. Marketing-Kommunikation und PR sind Disziplinen, in denen Kommunikation als Überzeugungsarbeit eine zentrale Rolle spielt. Als Management-Konzepte erheben beide den Anspruch, nicht nur auf funktionaler Ebene, sondern auf der Ebene der Gesamtorganisation die Strategie maßgeblich mitzuprägen und formulieren darüber hinaus stellenweise auch gesamtgesellschaftlichen Anspruch.

Die in den Abschnitten 3.1 und 3.2 dargestellten Entwicklungen im Marketing- bzw. im PR-Verständnis lassen erwarten, dass die Abgrenzung zwischen Marketing bzw. Marketing-Kommunikation und PR schwieriger werden wird, weil nicht nur dieselben Instrumente und Mechaniken genutzt werden, sondern auch die bearbeiteten Themen und angesprochenen Stakeholder sich annähern. Süß, Zerfaß und Dühring (2011, S. 30) führen die Konvergenz von Marketing und PR in erster Linie auf einen Bedeutungszuwachs der Unternehmenskommunikation in der Praxis zurück. Zu-

1) Auf methodischer Ebene sind gesellschaftliche Wirkungen von PR etwa in CSR-Konzepten instrumentalisiert (vgl. z.B. Weder & Karmasin, 2015).

mindest auf der theoretischen Ebene trägt aber auch die Weiterentwicklung des Marketing-Verständnisses zur Annäherung der Konzepte bei. War Kotlers *Generic Concept of Marketing* (Kotler, 1972) die Ausweitung des Marketing-Konzepts auf alle „publics“ einer Organisation und jegliche „desired response“, so erweitert Macromarketing den Gestaltungsanspruch des Marketings in den Bereich der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen und Produkten und das Relationship Marketing das Aufgabenspektrum auf den Aufbau und die Pflege direkter Beziehungen zu Stakeholdern.

Problematisiert wird das Verhältnis von PR und Marketing in der Marketing-Forschung allerdings kaum. Viel intensiver beschäftigt sie sich mit der Frage, in welchem Verhältnis Unternehmens- und Marketing-Strategie stehen (Strandvik, Holmlund & Grönroos, 2014; vgl. dazu Abschnitt 1.4). Zum einen ist aus der Perspektive des Marketings Kommunikation nur ein Teilaspekt des Marketing-Konzepts. Zum anderen werden alle Kommunikationsprozesse und damit auch PR dem Primat der Marktorientierung untergeordnet (Homburg, 2017, S. 10; Meffert, 1998, 5f.).

Public Relations ist in diesem Marketing-Verständnis auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente für das Marketing-Management angesiedelt und wird als unterstützende Funktion neben persönlichem Verkauf, Werbung und Verkaufsförderung der Kommunikationspolitik zuordnet (vgl. Becker, 2001, S. 600; Meffert, 1993). Immerhin wird in einigen Arbeiten die herausgehobene Bedeutung von PR im Zeichen des Reputationsaufbaues und -erhalts für das Gesamtunternehmen anerkannt (vgl. Kotler & Bliemel, 1992, S. 828). Doch übernimmt sie in solchen Konzepten jeweils nur eine „Ergänzungsfunktion beim Aufbau von Unternehmens- und Produktimages“ (Mast, 2002, S. 43) und wird zudem weitgehend eingeschränkt als Pressearbeit verstanden (vgl. Bruhn, 2005, S. 731). Allerdings werden auf dieser operativen Ebene dann auch aus Marketing-Perspektive Abgrenzungsfragen relevant (Homburg, 2017, S. 832).

Das aus der Marketing-Theorie heraus formulierte Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation als ein

„Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln“ (Bruhn, 2014, S. 38),

erscheint als sinnvoller Versuch, Marketing- und PR-Leistungen in ein Gesamtmodell zu überführen. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive wird jedoch insbesondere kritisiert, dass trotz des breiten Ansatzes und des hohen Konkretisierungsgrades der Fokus in Marktperspektiven verhaftet bleibt. Die Integration weiterer Stakeholder bleibt hingegen vage (vgl. Herger, 2004, S. 77; ausführlich dazu Süß, Zerfaß, & Dühring, 2011).

Haedrich (1992, S. 264) hingegen zieht wirkungsbezogene Grenzen zwischen Marketing und PR, indem er den „Schwerpunkt der Marketingaktivitäten auf die Aufgabenwelt der Organisation im engeren Sinne gerichtet [sieht], während PR ihren

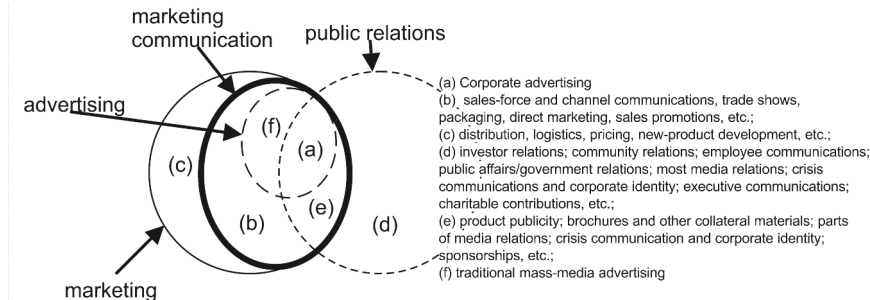
schwerpunktmäßigen Wirkungsbereich im gesellschaftlichen Umfeld haben.“ Eine ähnliche Abgrenzung nimmt Zerfaß vor. Er versteht Unternehmenskommunikation als Oberbegriff für die interne Kommunikation, die direkt oder indirekt auf Transaktionen abzielende Marktkommunikation und die gesellschaftsorientierte PR (Zerfaß, 2014, S. 23 sowie S. 41ff.). Marketing-Kommunikation und PR sind in dieser Sichtweise auf einer horizontalen Ebene angesiedelt, dominiert durch die Unternehmensstrategie und ihre Ableitungen für Kommunikation.

Forscher mit kommunikationswissenschaftlichem Hintergrund problematisieren das Verhältnis zwischen PR und Marketing-Kommunikation häufiger und grundsätzlicher, ohne das Problem lösen zu können. Zerfaß' Theorie der Unternehmenskommunikation z. B. fußt auf einer analytischen Trennung der Domänen „Markt“ von Diskursräumen wie „Politik“, „Wissenschaft“ oder „Kunst“, Kommunikationsaktivitäten, die direkt oder indirekt Transaktionshandlungen auslösen, einerseits und Kommunikationsaktivitäten, die unternehmerische Handlungsspielräume sichern, andererseits (Zerfaß, 2014, S. 41ff.). Die Operationalisierung dieser Theorie setzt voraus, dass stets zu klären ist, in welcher Rolle ein Kommunikationspartner jeweils mit dem Unternehmen interagiert: als potenzieller Transaktionspartner oder als sozialer Akteur, der Handlungsspielräume des Unternehmens beeinflussen kann. Die Problematik geht also über ein Koordinationsproblem hinaus.

Eine zunehmende Annäherung von Marketing und PR konstatierte Hutton schon 1996 im Zuge der Diskussion um das Konzept der Integrated Marketing Communication (IMC): „In the context of discussions about IMC, the critical point is that marketing thought is evolving toward a public relations perspective“ (Hutton, 1996, S. 158). Er geht sogar noch weiter und beschreibt die Entwicklung des Marketing-Konzeptes als Neuerfindung der PR. Allerdings verstünden die Marketing-Experten zu wenig von PR, um dies zu bemerken (ebd., S. 158).²⁾ Hutton entwickelte eine auch heute noch hilfreiche Darstellung der instrumentellen und thematischen Überlappungen zwischen Marketing-Kommunikation und PR, die Aufgabenbereiche mit typischen Instrumenten verknüpft, ohne die Abgrenzung der Arbeitsfelder auf die eingesetzten Instrumente zurückzuführen. Er beschreibt Marketing, Marketing-Kommunikation und Public Relations als drei überlappende Aufgabenbereiche, wobei Marketing-Kommunikation vollständig in Marketing enthalten ist und alle Kommunikationsaufgaben umfasst, die Marketing-Probleme lösen (Hutton, 1996, S. 159). „Werbung“ wiederum ist ein Teilbereich der Marketing-Kommunikation, der die klassische Mediawerbung enthält (ebd., S. 157).

2) In der Praxis konnte Ähnliches bemerkt werden, als Werbeagenturen Social Media als Kommunikationskanal entdeckten und die damit verbundenen Prinzipien der Beziehungspflege zur Multiplikatoren und Meinungsführern.

Abb.1: „Relationships among marketing, advertising, marketing communication, and public relations“ (Hutton, 1996, S. 157)



Hutton referiert eine ganze Reihe von Ansätzen, Marketing-Kommunikation und Public Relations abzugrenzen beziehungsweise Marketing zu definieren, und kommt zu folgendem Schluss:

“Thus, Kotler’s definition of (generic) marketing, Plummer’s definition of relationship marketing, and Duncan’s definition of LMC are almost identical – and all simply a definition of public relations, as it has been practiced by more enlightened organizations for decades.”
(Hutton, 1996, S. 158)

Im Ergebnis dieser Diskussion zeigt sich, dass eine eindeutige, für verschiedene wissenschaftliche Perspektiven gültige Abgrenzung zwischen Marketing und PR nicht zu erreichen ist, sondern es von der jeweils eingenommenen Position abhängt, was als primäre Marketing- und was als PR-Leistung zugeordnet wird – wenn es um die häufig von beiden Bereichen beanspruchte Marktkommunikation und die strategische Einbindung in die Gesamtorganisation geht.

Sowohl Marketing wie auch PR betrachten Leistungen des jeweils anderen Bereichs als Teil der eigenen Funktionalität. Erstens werden dabei die marktbezogenen Kommunikationsleistungen sowohl durch das Marketing (verstanden als Gesamtheit aller marktbezogenen Aktivitäten) wie auch von PR (verstanden als Gesamtkommunikation) für sich beansprucht. Zweitens kollidieren Verständnisse über den primären Beitrag zur strategischen Führung von Organisationen, den Marketing im Zuge des Marktprimats beantwortet, während PR unter anderem über seine Stakeholder übergreifende Legitimationsfunktion argumentiert.

Es ist zu erwarten, dass in der Unternehmenspraxis dieser oder ein ähnlich unternehmensspezifischer Umgang mit den Fragen von Abgrenzungen und Überlappungen zwischen der Marketing- und der PR-Funktion vorzufinden ist.

3.4 Marketing und PR in Organisationen

Basierend auf den vorangegangenen Ausführungen zu Marketing und PR bleibt also festzuhalten: Legt man die jeweils umfassendsten Konzeptualisierungen von Marketing und von PR zugrunde, ergeben sich vielfältige Überlappungen hinsichtlich der Rolle und Aufgaben in der Organisation und damit potenzielle Konfliktfelder:

- Als Konzepte der Unternehmensführung beanspruchen sowohl Marketing als auch PR Einfluss auf die Unternehmensstrategie, Marketing in einigen Lesarten sogar dominierenden Einfluss. Zusätzlich formulieren beide Disziplinen Ansprüche hinsichtlich gesamtgesellschaftlicher Implikationen (also über die eigene Organisation hinaus), d.h. beide reklamieren die gesellschaftliche Verortung und Verantwortung der Organisation für sich.
- Wo Marketing Aufgaben sozialer Integration und Interaktion als instrumentell zur Sicherung des Markterfolgs und damit zur eigenen Domäne zählend definiert, ergeben sich große inhaltliche Überschneidungen mit den Kernaufgaben der PR.
- Auf der operativen Ebene bedienen sich beide Disziplinen auch beim Kern-Instrumentarium der jeweils anderen Funktion (z.B. Corporate Advertising oder Produkt-PR). Beide Disziplinen adaptieren neue Kommunikationsmöglichkeiten für das eigene Feld (z. B. Social Media zur Beziehungspflege und Interaktion).

Aus der oben genannten Konstellation kann innerhalb von Organisationen somit (auch) ein Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und PR resultieren. Insbesondere in aufbauorganisatorischer Hinsicht ergeben sich daraus Konsequenzen der Umsetzung und Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen den beiden Funktionen. Mit Blick auf die vertikale Kompetenzverteilung wird dabei erstens der Grad der Zentralität und der Positionierung der Funktionen relevant, zweitens die einer Funktion bzw. der entsprechenden Organisationseinheit zugewiesenen Handlungs- und Entscheidungskompetenzen und drittens die unmittelbare Organisation von Marketing und PR zueinander.

Zentralität äußert sich in der Anbindung der Funktion an die Organisationsleitung und damit in der Möglichkeit, auf entsprechende Macht- und Entscheidungskomponenten zurückgreifen zu können (vgl. grundsätzlich Frese & Werder, 1993; Werder, 1999). Hinsichtlich der Positionierung geht eine hohe hierarchische Verortung und die Bündelung der Funktion in einem Zentralbereich mit einem hohen strategischen Stellenwert der Funktion einher (vgl. Grundei & Werder, 2016, S. 458). Hinsichtlich Handlungs- und Entscheidungskompetenzen einer Organisationseinheit kann mit Frese und Werder (1993, S. 36ff.) eine Unterteilung in Kernbereich, Richtlinienbereich, Stab, Matrixorganisation und Servicebereich vorgenommen werden,³⁾ wobei mit zunehmender Relevanz der Funktion bzw. Organisationseinheit höhere Entscheidungs- und Handlungskompetenz zu präferieren ist.

Die Frage, wie die Beziehung zwischen Marketing und Public Relations zueinander organisiert sein sollte, beantwortet auch Hutton (1996) mit einer Heuristik, wie Organisationen die für sie richtige Antwort auf diese Frage finden können. Dazu können die von Kotler und Mindak (1978, S. 17) beschriebenen fünf Prinzipien herangezogen

3) Ein Kernbereich trifft Entscheidungen (hier: zu Marketing oder PR) und setzt diese anhand eigener Ressourcen um), Richtlinienbereich (trifft Entscheidungen und hat Richtlinienkompetenz gegenüber anderen Bereichen der Organisation). In einer Matrix sind die Funktionen gemeinsam entscheidungsbefugt. Ein Stab bereitet Entscheidungen zu für die Geschäftsführung oder andere Organisationseinheiten vor, er entscheidet aber nicht selbst. Dennoch kann eine Stabsstelle durch die enge Anbindung an die Führungsebene einflusspotenziale aktivieren. Ein Servicebereich führt nur Aufträge anderer Bereiche aus und trifft keine. Richtungsentscheidungen.

werden, nach denen Organisationen ihre Marketing- und ihre PR-Funktion zueinander in Beziehung setzen können:

1. Marketing und PR als getrennte Organisationseinheiten auf derselben Ebene
2. Marketing und PR als getrennte, aber überlappende Funktionen
3. PR als Teil der Marketing-Funktion
4. Marketing als Teil der PR-Funktion
5. Marketing und PR als identische Organisationseinheiten

Um zu entscheiden, welches dieser Prinzipien für die eigene Organisation am besten geeignet ist, schlägt Hutton vor, sich zwei Fragen zu stellen: „‘What proportion of the marketing tasks confronting the organization is communication related’ and, conversely, ‘What proportion of the organization’s communications tasks is marketing related?’“ (Hutton, 1996, S. 159). An seiner Methodik wird deutlich, dass „klare Verhältnisse“ nur um den Preis vereinfachter Auffassungen von Marketing-Kommunikation bzw. Corporate Communications zu haben sind (ebd., S. 159f.).

Eine Aussage zur Relation von Marketing und PR in Organisationen lässt sich somit aus der Zuordnung der entsprechenden Organisationseinheiten zu solchen Modellen treffen. Die bisherige Forschung hat sich jedoch bislang nur punktuell vergleichend mit solchen Fragen auseinandergesetzt. Zwar existieren zahlreiche Untersuchungen, die jeweils das Berufsfeld Marketing oder das Berufsfeld PR in den Blick nehmen und dabei Organisationsstrukturen, hierarchische Verortung oder strategische Anbindung untersuchen, die organisatorische Relation zwischen beiden Feldern lässt sich daraus jedoch immer nur eingeschränkt ableiten. Dies hängt wiederum mit den unterschiedlichen PR- und Marketing-Konzepten zusammen, die der Forschung jeweils zugrunde gelegt werden. Aufgaben- und Verantwortungsbereiche überschneiden sich und sind entsprechend unklar voneinander abgegrenzt (vgl. Bruhn, 2007, S. 400; Bruhn & Ahlers, 2009, S. 301ff.). Wenige Untersuchungen haben sich vergleichend mit PR und Marketing auf gleicher theoretischer und empirischer Basis auseinandergesetzt, wie etwa Rolke (2003), allerdings mit eingeschränktem thematischem Fokus. Bentele et. al. (2005, S. 41ff; 2007, S. 29ff; 2009, S. 35ff.) nehmen die Beziehung zum Marketing punktuell aus PR-Perspektive in den Blick. Ha & Ferguson (2015) stellten fest, dass sich die PR als in der Regel kleinere Funktionseinheit, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg zudem noch indirekter ist als der des Marketings – oder zumindest so wahrgenommen wird –, eher Marginalisierung durch Marketing wahrnimmt oder erfährt als umgekehrt.

Cornelissen & Harris (2004) beschäftigen sich mit der Frage, wie sich die Beziehung zwischen beiden Funktionen in spezifischen Unternehmen auf die Organisation der Funktionen und ihrer Koordination auswirkt. Die Vermutung, dass sich die Ähnlichkeit der Funktionen (definiert als ähnliche Skills, Aufgaben und Ziele) bzw. die Abhängigkeit von Ressourcen der jeweils anderen Funktion die Organisation in spezifischer Weise prägt, bestätigte sich jedoch nur bei vereinzelt Aspekten. Die Autoren konstatieren, dass die Aufgaben bei den untersuchten Unternehmen ausreichend

deutlich entweder der einen oder der anderen Funktion zugeordnet seien, um separate Funktionen zu rechtfertigen (ebd., S. 252f.). Zerfaß & Borchers (2017) haben untersucht, wie Integrierte Kommunikation von Kommunikationsverantwortlichen in PR und Marketing verstanden wird und inwieweit Konzepte der Integrierten Kommunikation in Unternehmen verankert sind. Leider wurde nicht analysiert, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Befragten gibt, die sich der Marketing-Kommunikation bzw. der PR zuordnen.

Während für PR bzw. Unternehmenskommunikation ein Bedeutungszuwachs konstatiert wird, nimmt die Marketing-Forschung einen Bedeutungsverlust des Marketings als Disziplin in der Unternehmenspraxis wahr (z. B. Homburg, Workman & Krohmer, 1999; McDonald, 2009; Homburg et al. 2015; Strandvik, Holmlund, & Grönroos, 2014). In der Unternehmenspraxis ist Marketing oft gleichbedeutend mit Marketing-Kommunikation, und die drei anderen Marketing-Funktionen werden von zwei weiteren Organisationseinheiten – Produktmanagement und Vertrieb – wahrgenommen.⁴⁾ Der Vergleichsmaßstab für den Einfluss des Marketings in der Unternehmenspraxis ist daher nicht die PR, sondern die Funktionsbereiche Operations, Finanzen, Vertrieb und R&D (Homburg, Workman, & Krohmer, 1999; Homburg et al., 2015). Unter dem Primat der marktorientierten Unternehmensführung muss die Marketing-Organisation sicherstellen, dass die Marketing-Einheit die notwendigen Skills und Ressourcen hat, um einen übergeordneten strategischen Beitrag auf Unternehmensebene in allen relevanten Entscheidungsfeldern zu leisten (Homburg et al., 2015, S. 10; zur Bedeutung strategischer Marketing-Kompetenz vgl. auch Hult, 2011; Feng, Morgan, & Rego, 2015). Dies impliziert eine hierarchische Einordnung mind. auf dem Niveau der anderen Funktionsbereiche mit dem Mandat, sie bei Fragen, die für die Marktorientierung erfolgskritisch sind, zu dominieren.

Dennoch lassen sich sinnvolle Kriterien für eine kooperative Arbeitsteilung identifizieren, folgt man z. B. der Konzeptualisierung von Zerfaß (2014) und operationalisiert diese im Hinblick auf Stakeholder und deren Anforderungen an die Aufbereitung von Themen und Gestaltung von Interaktionsprozessen. Die notwendigen Fähigkeiten z. B. für das Agieren in der Sphäre der politischen Entscheidungsbildung im Vergleich zur aufmerksamkeitsstarken Darstellung eines Themas in der allgemeinen Öffentlichkeit unterscheiden sich stark. Dieser Gedankengang kann im Rahmen dieses Beitrags jedoch nicht weiter ausgearbeitet werden.

4 Beziehungsfeld von Marketing und PR: Abgrenzungen und Überlappungen der Konzeptualisierungen von Marketing und PR

Ziel der vorliegenden empirischen Untersuchung, bzw. der Neuauswertung vorhandener Studienergebnisse war es daher, die Beziehung von PR und Marketing in deut-

4) In der im zweiten Kapitel des vorliegenden Beitrages vorgestellten Untersuchung gaben nur 44 Prozent (B2C) bzw. 34 Prozent (B2B) der 2017 befragten deutschen, österreichischen und Schweizer Marketing-Manager an, dass auch Produktmanagement zu den Aufgaben ihrer Organisationseinheit gehörten. Bei Pricing und Vertrieb waren die Anteile noch deutlich niedriger (zur Studie siehe Abschnitt 4).

schen, österreichischen und Schweizer Organisationen zu beschreiben, und zwar hinsichtlich der in 3.4 aufgeführten strukturellen bzw. aufbauorganisatorischen Aspekte. Die Studie soll damit den Status quo der aufbauorganisatorischen Beziehung von Marketing- und PR-Einheiten betrachten, der zumindest einige Schlüsse auf die Frage nach Kooperations- und Konfliktpotenzialen zulässt.

4.1 Methodik und Untersuchungsdesign

Für die vergleichende Untersuchung zum Beziehungsfeld von PR und Marketing werden zwei Studien aus dem Jahr 2017 herangezogen und neu ausgewertet:

- Eine Online-Befragung von deutschen, österreichischen und Schweizer PR-Managerinnen und -Managern aus dem Jahr 2017 (Grundeis, Seidenglanz, & Lopper, 2017; N=2.043)⁵⁾
- Eine ebenfalls 2017 durchgeführten Online-Befragung von deutschen, österreichischen und Schweizer Marketing-Managerinnen und -Managern (Kindermann, Seidenglanz, & Lopper, 2017; N=1.102)⁶⁾

Beide Studien befragen Praktiker aus der PR/Organisationskommunikation bzw. aus dem Marketing-Management nach Aufgaben und organisatorischer Einbindung ihrer Organisationseinheit. Dabei wurden jeweils gleiche Fragen eingesetzt, so dass die Antworten befragter PR- und Marketingmanager in der vorliegenden Auswertung gegenübergestellt und verglichen werden können.⁷⁾

Ziel der Datenanalyse ist, die beiden Funktionen möglichst trennscharf gegenüberzustellen und bezogen auf die oben genannten Aspekte zu vergleichen. Die Diskussion des Forschungsstandes hat gezeigt, dass dies nur mit einem pragmatisch vereinfachten Funktionsverständnis möglich ist.

Innerhalb des Samples wurden daher zwei künstliche Gruppen gebildet, die jeweils keine Aufgaben des jeweils anderen Bereichs wahrnahmen und die im Folgenden miteinander verglichen wurden:

- Die Gruppe „PR“ (N=1.054) besteht aus den Befragten, die angaben, in einer eigenständigen Organisationseinheit „PR“ zu arbeiten, und deren Organisationseinheit typische Aufgaben der PR bzw. Organisationskommunikation erfüllt und keine typischen Marketing-Aufgaben.⁸⁾

5) Die Umfrage war im Juni und Juli 2017 im Feld. 2.043 Befragte füllten den Fragebogen vollständig aus, der neben den hier in die Zweitauswertung einbezogenen Fragen weitere Aspekte von Organisation und Führung in der PR enthielt. Das entspricht einer Response von 4 Prozent (vgl. Grundeis, Seidenglanz, & Lopper 2017, S. 13).

6) Die Umfrage war im September und Oktober 2017 im Feld. 1.102 Befragte füllten den Fragebogen vollständig aus, der neben den hier in die Zweitauswertung einbezogenen Fragen weitere Aspekte von Organisation und Führung im Marketing enthielt. Das entspricht einer Response von 3 Prozent (vgl. Kindermann, Seidenglanz, & Lopper 2017, S. 14f.).

7) Näheres zu Methodik, Datenqualität und Repräsentativität siehe in den Veröffentlichungen zu den Ausgangsstudien: Grundeis, Seidenglanz, & Lopper (2017, S. 12ff.) und Kindermann, Seidenglanz, & Lopper (2017, S. 13ff.).

8) PR und Organisationskommunikation wurden in den Studien synonym behandelt. Erfasst wurden hier nach zugeordneten Stakeholdern diskriminierbare Aufgabengebiete wie Presse- und Medienarbeit, Interne Kommunikation, Public Affairs/Lobbying etc. wie auch Marketing-Kommunikation – letzteres als Ausschlusskriterium für eine Zugehörigkeit zur „PR“-Gruppe.

- Die Gruppe „Marketing“ (N=509) besteht aus den Befragten, die angaben, in einer eigenständigen Organisationseinheit „Marketing“ zu arbeiten, und die angaben, dass der Aufgabenbereich „PR“ nicht zu ihrer Organisationseinheit gehört.⁹⁾

Die recht große dritte Gruppe der Befragten, die in Organisationseinheiten arbeiten, die sowohl Marketing- als auch PR-Aufgaben bearbeiten (N=1.501),¹⁰⁾ wurde aus der Analyse ausgeschlossen.¹¹⁾

4.2 Ergebnisse

4.2.1 Hierarchische Verortung von PR und Marketing in der Organisation

In der hierarchischen Einordnung einer Stelle wie auch einer Funktion in die Organisation drückt sich die organisationspezifische Konzeption des betreffenden Aufgabebereichs aus (vgl. Wöhe & Döring, 2010, S. 124): Ein Unternehmen, das Kommunikation als Konzept der Unternehmensführung versteht, wird die PR auf der obersten Führungsebene ansiedeln, um der verantwortlichen Führungskraft den Einfluss und den Zugang zu Entscheidungsprozessen zu sichern, der notwendig ist, um die Unternehmensstrategie maßgeblich mitzugestalten. Eine Organisation, die Marketing als ein abgegrenztes Aufgabengebiet innerhalb einer arbeitsteiligen Organisation auffasst, wird alle Marketing-Aufgaben in einer Abteilung zusammenfassen, während ein Unternehmen, das Marketing als funktionsübergreifende Prozesse konzipiert, Marketing-Aufgaben mithilfe eines Richtlinienbereichs oder einer Stabstelle in der Organisation verankert.

Im Anschluss an die in 3.4 eingeführte Diskussion um die Zentralität einer Organisationseinheit (vgl. Frese & Werder, 1993; Werder, 1999) wurden in der Studie vier Typen der hierarchischen Einordnung unterschieden: Marketing, beziehungsweise PR, wird von der Unternehmens-/Organisationsleitung selbst mit wahrgenommen, operiert als zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Unternehmens-/Organisationsleitung, operiert als dezentrale Organisationseinheit(en) auf nachgelagerten Hierarchieebenen, oder die Organisation besitzt keine eigenständige Organisationseinheit für Marketing beziehungsweise PR.

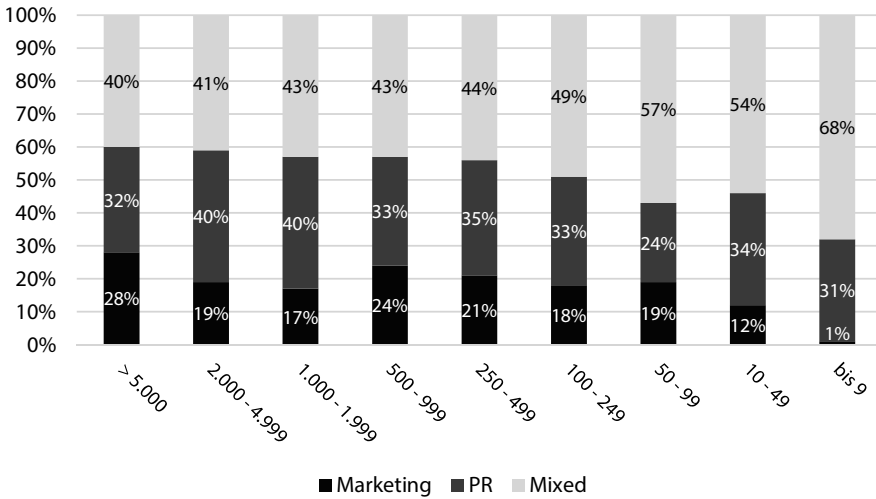
Erwartungsgemäß fassen vor allem kleinere Organisationen PR- und Marketing-Aufgaben in einer Organisationseinheit zusammen. Der Grad der Arbeitsteilung und Spezialisierung ist üblicherweise eine Funktion der Unternehmensgröße. Größere Unternehmen sind in den analysierten Daten daher etwas häufiger vertreten als im Gesamt-Sample.

9) Erfasst wurden dabei zunächst allgemeine Funktionen wie Produktentwicklung, Produktmanagement, Pricing, Vertrieb sowie PR, Kommunikation (letzteres als Ausschlusskriterium für eine Zugehörigkeit zur „Marketing“-Gruppe), sowie dezidierte Kommunikationsaufgaben.

10) In Abb. 2 wird diese dritte Gruppe als „Mixed“ gekennzeichnet.

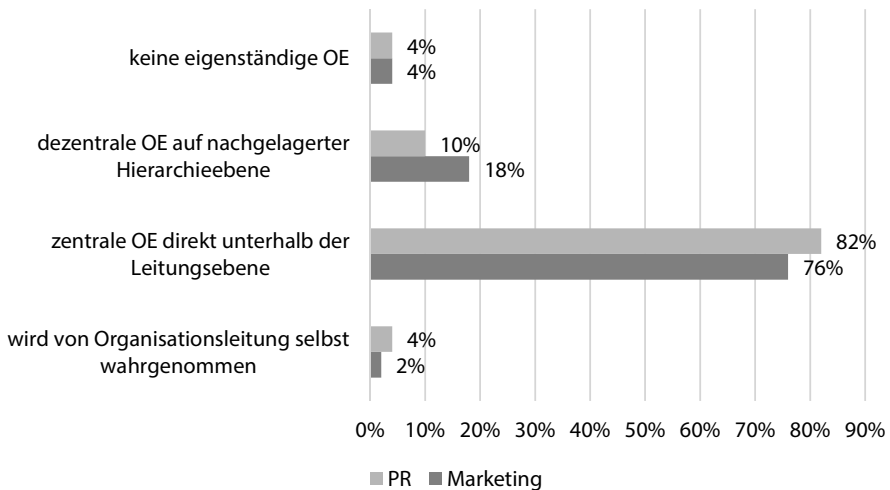
11) Eine Auswertung und Vergleich der faktischen Aufgaben der jeweiligen Einheiten, um die Arbeitsteilung auf operativer Ebene zu analysieren, war nicht möglich, da die Liste potenzieller Aufgaben sehr differenziert und Fallzahlen in den jeweiligen Kategorien im Ergebnis zu gering waren. Hier muss für künftige Studien eine andere Operationalisierung gefunden werden.

Abb. 2: Verteilung der drei Untergruppen nach Größenklassen der Organisationen



PR-Abteilungen sind häufiger als Marketing-Einheiten direkt unterhalb der Leitungsebene angesiedelt (Abb. 3) nämlich zu 82 vs. 76 Prozent der jeweiligen Fälle. Im Gegensatz dazu findet sich die Marketing-Einheit häufiger dezentral auf einer nachgelagerten Hierarchieebene wieder. Diese Unterschiede existieren unabhängig von der Organisationsgröße. In Unternehmen hingegen sind PR- und Marketing-Einheiten hierarchisch ähnlich eingeordnet. Vereine/Verbände beziehungsweise öffentliche Institutionen haben allerdings sehr oft gar keine Marketing-Einheit.¹²⁾

Abb. 3: "Wie ist die Funktion in Ihrer Organisation strukturell aufgestellt?" N=1.544



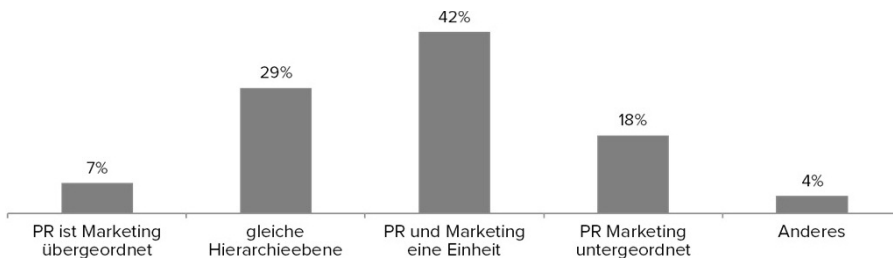
12) Die Unterschiede zwischen Marketing und PR sind signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramers V = 0,136).

Hinsichtlich Handlungs- und Entscheidungskompetenzen einer Organisationseinheit (vgl. Frese und Werder, 1993, S. 36ff.) wurde erhoben, ob PR beziehungsweise Marketing als Kernbereich, Richtlinienbereich, Stab oder Servicebereich organisiert waren.¹³⁾

PR-Einheiten sind deutlich häufiger als Marketing-Einheiten als Stabsabteilung organisiert (23 Prozent vs. 10 Prozent): Stabsabteilungen bereiten zwar Entscheidungen nur vor, durch eine enge Anbindung an die Organisationsleitung kann eine solche Organisationseinheit jedoch durchaus einflussreich sein. Die häufigste Organisationsform für PR- wie auch für Marketing-Einheiten ist der Kernbereich (50 Prozent bzw. 47 Prozent), gefolgt von der Matrixorganisation (18 Prozent bzw. 25 Prozent). Die Formen „Richtlinienbereich“ und „Servicebereich“ spielen nur eine untergeordnete Rolle. Mit Ausnahme des Organisationsmodells Stabsstelle sind Marketing und PR in dieser Hinsicht heute durchaus vergleichbar organisiert.

Neben einer Erhebung der jeweiligen Position von PR und Marketing innerhalb der Organisationsstruktur und deren Entscheidungs- und Handlungskompetenzen werden drittens dezidiert die Beziehung der beiden Bereiche zueinander erfasst. Hierzu wurden die von Kotler und Mindak (1978, S. 17) beschriebenen fünf Prinzipien herangezogen, nach denen Organisationen ihre Marketing- und ihre PR-Funktion zueinander in Beziehung setzen können: Die Befragten sollten entsprechend angeben, ob in ihrer Organisation PR und Marketing in einer gemeinsamen Einheit bzw. auf gleicher Hierarchieebene als eigenständige Bereiche arbeiteten oder ob Marketing PR über- oder untergeordnet sei.

Abb. 4: "Wo ist die Funktion PR in der Organisationsstruktur in Bezug zur Marketing-Funktion angesiedelt?" N=933¹⁴⁾



Die Analyse der hierarchischen Beziehung zwischen PR- und Marketing-Einheiten zeigt schließlich: Nur in wenigen Organisationen – nämlich in sieben Prozent der Fälle – ist die PR dem Marketing übergeordnet. Viel häufiger, zu 18 Prozent, ist das Gegenteil der Fall (Abb. 4).

13) Ein Kernbereich ist eine eigenständige Abteilung, sie trifft Entscheidungen zu Marketing bzw. PR selbst und führt die Maßnahmen durch. Ein Richtlinienbereich trifft Entscheidungen für Marketing bzw. PR. Sie hat Richtlinienkompetenz gegenüber anderen Bereichen der Organisation, die Marketing-Maßnahmen umsetzen, und ist diesen gegenüber weisungsberechtigt. In einer Matrix sind die Funktionen Marketing bzw. PR und ggf. weitere Geschäftsbereiche gemeinsam entscheidungsbefugt. Ein Stab bereitet Entscheidungen zu Marketing bzw. PR für die Geschäftsführung oder andere Organisationseinheiten vor, er entscheidet aber nicht selbst. Ein Servicebereich führt nur Aufträge anderer Bereiche aus und trifft keine Richtungsentscheidungen (vgl. Frese & Werder, 1993, S. 36ff.).

14) Hier wurden alle Antworten der Studien – auch die von Befragten aus der Gruppe „Mixed“ in die Analyse einbezogen.

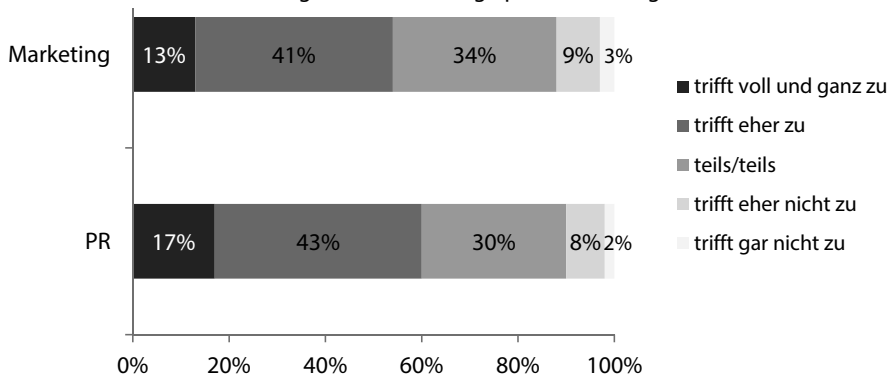
4.2.2 Strategischer Beitrag und Akzeptanz der Funktion

Die formale Aufbauorganisation erlaubt nicht zwingend eine genaue Beurteilung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen – kurz: des Einflusses – innerhalb der Organisation. Unternehmensbereiche, die formal auf derselben Hierarchieebene eingeordnet sind, können unterschiedlich intensiv in funktionsübergreifende Entscheidungsprozesse – wie die Unternehmensstrategie – eingebunden sein – formal oder informell, z. B. personenabhängig (vgl. Luhmann, 2000, 322ff.). Eine Gemeinsamkeit zwischen Marketing und PR lässt sich zunächst dahingehend feststellen, dass ihre Rolle in der Strategieentwicklung sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft uneinheitlich bewertet wird. Schon das unter 3.1 referierte Marketing-Verständnis von Homburg (2017, S. 10) unterstreicht, dass Marketing sowohl für marktorientierte Aktivitäten steht als auch für eine marktorientierte Unternehmensführung. Ein strategisches Marketing in diesem Sinne ist aus BWL-Perspektive weitgehend deckungsgleich mit der strategischen Unternehmensplanung (Wöhe & Döring, 2010, S. 86). Peter Drucker (1954, S. 37) ging sogar noch weiter und stellte fest: *“Marketing is the distinguishing, the unique function of the business.”*

Das jeweilige innerorganisatorische Einflussvermögen von Public Relations oder Marketing bemisst sich etwa an einer Mitwirkung in unmittelbaren Entscheidungssituationen. Die direkte Teilhabe an strategischen Entscheidungen wurde anhand zweier Kategorien erhoben, nämlich inwieweit die jeweilige Funktion überhaupt am Strategieprozess beteiligt sei und wie stark jeweils funktionspezifische Ziele in der Gesamtorganisation durchgesetzt werden können, das heißt inwieweit Marketing- oder PR/Kommunikationsperspektiven in Fragen der Organisations- beziehungsweise Unternehmensstrategie Eingang finden.

Den vorliegenden Ergebnissen nach sind Marketing-Einheiten signifikant häufiger am Strategieprozess beteiligt als PR-Einheiten (s. Abb. 5).¹⁵⁾

Abb. 5: "Die Funktion ist maßgeblich am Strategieprozess beteiligt." N=1.491¹⁶⁾

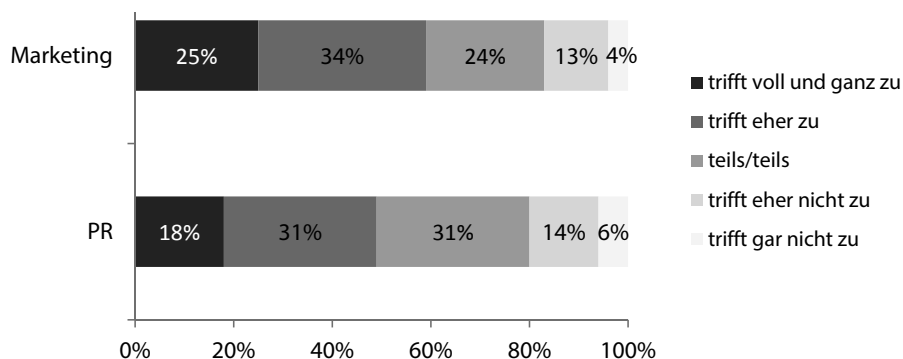


15) Signifikante, relevante Unterschiede zwischen Marketing und PR ($p \leq 0,01$; Cramers $V = 0,101$)

16) Hoch signifikante und relevante Unterschiede zwischen Marketing und PR (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramers $V = 0,101$) sowie hoch signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen Marketing und Kommunikation/PR (T-Test für unabhängige Stichproben; $p \leq 0,01$)

Für die Durchsetzung der jeweiligen Abteilungsziele in der Organisation gilt: je höher die hierarchische Einordnung bzw. die Handlungs- und Entscheidungskompetenz, umso größer die Durchsetzungskraft. Die PR-Einheiten sind bei der Realisierung ihrer Ziele etwas erfolgreicher als die Marketing-Abteilungen (s. Abb. 6). Die Aufbauorganisation lässt in diesem Fall also recht direkt auf den strategischen Beitrag der Organisationseinheit schließen.

Abb. 6: "Die Funktion kann ihre Ziele im Gesamtunternehmen durchsetzen." N=1.458¹⁷⁾



Auch in den Studien von Seidenglanz (2016) beziehungsweise von Bentele et al. (2015) war der strategische Einfluss der PR geringer als der des Marketings. Seidenglanz befragte 1.405 Geschäftsführer, Organisationsleiter und Vorstände in Deutschland – unter anderem danach, welchen strategischen Beitrag verschiedene Unternehmensfunktionen in den jeweiligen Organisationen leisteten. Rang 1 nahm im Schnitt aller Befragten der Vertrieb ein, gefolgt Produktion/Entwicklung, Finanzen/Controlling und Marketing. PR folgte erst nach Personalwesen/HR auf Rang 6 (vgl. Seidenglanz, 2016, S. 9). Bentele et al. (2015, S. 110) hatten von den von ihnen befragten PR-Managerinnen und -Managern eine Einschätzung erbeten, welchen Anspruch sie hinsichtlich ihres Berufsfeldes als strategische Kern- und Führungsfunktion formulieren und in welchem Maße dieser in ihren Organisationen auch eingelöst werde. Im Ergebnis unterstrichen 90 Prozent der Befragten diesen Führungsanspruch: 68 Prozent sahen PR auf Augenhöhe mit anderen Führungsfunktionen, 22 Prozent sogar hervorgehoben. Einen solchen Führungsanspruch in ihrer Organisation eingelöst sahen hingegen nur 39 Prozent der Befragten.

5 Fazit

Bezogen auf das eingangs formulierte Erkenntnisinteresse lässt sich festhalten, dass auf Basis der jeweiligen fachwissenschaftlichen Diskurse Marketing und PR ähnliche Ansprüche hinsichtlich ihres Einflusses auf die Unternehmensführung erheben und insgesamt ein Trend zur Konvergenz der Konzepte erkennbar ist. Dies gilt insbesondere,

¹⁷⁾ Die Unterschiede zwischen Marketing und PR sind gering, gleichermaßen eingeschränkt signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p > 0,01$ (nicht signifikant)), jedoch T-Test für unabhängige Stichproben; $p \leq 0,05$ (signifikant)).

wenn man den Vergleich auf das Aufgabengebiet Kommunikation verengt (vgl. Süß, Zerfaß & Dühning, 2014).

Marketing umfasst aber deutlich mehr als Kommunikationsaufgaben. PR wird daher in der Marketing-Forschung als unternehmensinterner Konkurrent vor allem auf strategischer Ebene kaum thematisiert (z. B. Homburg et al., 2015), Klärungsbedarf ergibt sich eher auf operativer Ebene der Kommunikationsarbeit (z. B. Homburg, 2017, S. 832).

Die Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich deutlich intensiver mit der Frage, wie eine Abgrenzung von Marketing und PR aussehen kann. Dabei zeigt sich: die Domänen sind nicht deckungsgleich, eine universell gültige, einfach operationalisierbare Arbeitsteilung ist jedoch auf Basis der aktuell vorliegenden, sehr umfassenden Konzepte nicht möglich.

In der Organisationspraxis stellt sich das Beziehungsfeld von PR und Marketing deutlich weniger komplex dar. Die aktuellen Studienergebnisse zeigen: Die „Machtverhältnisse“ sind recht eindeutig. Marketing hat mehr strategischen Einfluss. PR-Einheiten, denen auch das Marketing untergeordnet ist, sind die Ausnahme, während der umgekehrte Fall zwar keinesfalls die Regel ist, aber mehr als doppelt so häufig vorkommt. Und dennoch ist PR und nicht Marketing die Funktion, auf die Organisationen offenbar nicht verzichten können. Denn eine Marketing-Einheit gibt es vor allem bei größeren Organisationen und hier beim Organisationstyp Unternehmen, PR-Abteilungen jedoch über alle Größenklassen und Organisationstypen hinweg.

Die Studie zeigt – abermals – die große Kluft zwischen theoretischem Anspruch sowohl der Marketing- als auch der PR-Funktion und ihrer tatsächlichen Bedeutung in der Unternehmenspraxis. Zu erkennen ist aber auch, dass es vor allem die größeren Organisationen sind, die den management- bzw. kommunikationstheoretischen Konzepten nahe- oder besser näherkommen.

Literatur

- Agariya, A.K. & Singh, D.S. (2011). What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing* 10, 203–237.
- AMA (2013). Definition of Marketing. Abgerufen von <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Bartels, R. (1962). *The development of marketing thought*. Homewood, Ill., Irwin.
- Becker, J. (2001). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*. München: Vahlen.
- Bentele, G. (1997). Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In: W. Donsbach (Hg.), *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweisen der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen* (21-36). München: R. Fischer.
- Bentele, G., Großkurth, L., & Seidenglanz, R. (2005). *Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios.
- Bentele, G., Großkurth, L., & Seidenglanz, R. (2007). *Profession Pressesprecher 2007. Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios.

- Bentele, G., Großkurth, L., & Seidenglanz, R. (2009). *Profession Pressesprecher 2009. Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios.
- Bentele, G., Seidenglanz, R., & Fechner, R. (2015). *Profession Pressesprecher 2015: Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios.
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2007). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Bruhn, M. (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. 3., vollständig überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2018). Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin. In: Manfred Bruhn & Manfred Kirchgeorg (Hg.), *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (S. 25-47). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M. & Ahlers, G.M. (2009). Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit. In: Ulrike Röttger (Hg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (S. 299-315). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Center, A.H., Broom, G.M., & Cutlip, S. (1999). *Effective Public Relations*. 8th edition. New Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Cornelissen, J.P. & Harris, P. (2004). Interdependencies between Marketing and Public Relations Disciplines as Correlates of Communication Organisation, *Journal of Marketing Management* 20, 237-264.
- Damkuvienė, M. & Virvilaitė, R. (2007). The Concept of Relationship in Marketing Theory: Definitions and Theoretical Approach. *Economics and Management* 12, 318-325.
- Dangelico, R.M. & Vocalelli, D. (2017). "Green Marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production* 165, 1263-1279.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Feng, H., Morgan, N.A. & Rego, L.L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing* 79, 1-20.
- Frese, E. & Werder, A. von (1993). Zentralbereiche: Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung. In: E. Frese, A. von Werder, & W. Maly (Hg.), *Zentralbereiche: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen* (S. 1-50). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, etc.: Holt, Rinehart and Winston.
- Grundeis, J., Seidenglanz, R., & Lopper, E. (2017). *Führung und Organisation der PR. Was macht erfolgreiche PR-Einheiten aus?* Berlin: Quadriga Media.
- Grundeis, J. & Werder, A. von (2016). Organisationale Verankerung der Kommunikation in Unternehmen. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch & Tobias Langner (Hg.), *Handbuch Strategische Kommunikation* (S. 449-468). Wiesbaden: Springer.
- Grunig, L., Grunig, J., & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Ha, J.H. & Ferguson, M. (2015). Perception Discrepancy of Public Relations Functions and Conflict among Disciplines: South Korean Public Relations Versus Marketing Professionals. *Journal of Public Relations Research* 27, 1-21.
- Haedrich, G. (1992). Public Relations im System des Strategischen Managements. In: Horst Avenarius & Wolfgang Armbrrecht (Hg.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft?* (S. 257-278). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Herger, N. (2004). *Organisationskommunikation: Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann, O. (2007). *Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann, O. (2012). *Vertrauen in Public Relations*. Wiesbaden: Springer VS.
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. (2015). The Loss of the Marketing Department's Influence: is it Really Happening? And Why Worry? *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, 1-13.
- Homburg, C., Workman, J.P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence within the Firm. *Journal of Marketing* 63, 1-17.
- Hult, G. & Tomas, M. (2011). Toward a Theory of the Boundary-spanning Marketing Organization and Insights from 31 Organization Theories. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 509-536.
- Hundhausen, C. (1951). *Werbung um öffentliches Vertrauen: „Public Relations“*. Essen: Girardet.
- Hutton, J.G. (1996). Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought. *Journal of Business Research* 37, 155-162.
- Jarren, O. & Röttger, U. (2009). Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturierungstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Ulrike Röttger (Hg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (S. 29-49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jocz, K.E. & Quelch, J.A. (2008). An Exploration of Marketing's Impacts on Society: A Perspective Linked to Democracy. *Journal of Public Policy and Marketing* 27(2), 202-206.
- Kindermann, A., Seidenglanz, R., & Lopper, E. (2017). *Was erfolgreiche Marketing-Teams auszeichnet. Organisation, Führung, Digitalisierung*. Berlin: Quadriga Media.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct. A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising* 27(1), 133-160.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 36(2), 46-54.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing* 75, 132-135.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. New York, NY: Pearson.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (1992). *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotler, P. & Mindak, W. (1978). Marketing and Public Relations. *Journal of Marketing* 42(4), 13-20.
- Lamberton, C. & Stephen, A.T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue* 80, 146-172.
- Lazer, W. (1969). Marketing's changing social relationships. *Journal of Marketing* 33, 3-9.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mast, C. (2002). *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- McDonald, M. (2009). The Future of Marketing: Brightest Star in the Firmament, or a Fading Meteor? Some Hypotheses and a Research Agenda. *Journal of Marketing Management* 25(5-6), 431-450.
- Meffert, H. (1993). *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. Mit Fallstudien Einführung und Relaunch des VW Golf*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (1998). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 12. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

- Mick, D.G. (2007). The End(s) of Marketing and the Neglect of Moral Responsibility by the American Marketing Association. *Journal of Public Policy & Marketing* 26(2), 289-292.
- Pomeroy, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal* 25, 157-165.
- Rolke, L. (2003). *Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch: Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Ronneberger, F. (1991). Legitimation durch Information. Ein kommunikationstheoretischer Ansatz zur Theorie der PR. In: J. Dorer & K. Lojka (Hg.), *Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations* (S. 8-19). Wien: Braumüller.
- Ronneberger, F. & Rühl, M. (1992). *Theorie der Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt, J. (2011). *Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rühl, M. (2009). Für Public Relations? Ein kommunikationswissenschaftliches Theoriebouquet. In: U. Röttger (Hg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Theorien der PR-Forschung* (S. 71-85). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seidenglanz, R. (2016). *PR als Führungsfunktion? Welchen Einfluss hat PR in Organisationen wirklich?* Berlin: Quadriga Hochschule Berlin.
- Shultz II, C.J. (2007). Marketing as Constructive Engagement. *Journal of Public Policy & Marketing* 26(2), 293-301.
- Süss, W., Zerfaß, A., & Dühring, L. (2011). *Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The Mental Footprint of Marketing in the Boardroom. *Journal of Service Management* 25 (2), 241-252.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2016). Institutions and Axioms: an Extension and Update of Service-dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44, 5-23.
- Weder, F. & Karmasin, M. (2015). CSR – Potenziale für die PR-Forschung. In: R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hg.), *Handbuch Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 933-948). Wiesbaden: Springer VS.
- Werder, A. von (1999). Effizienzbewertung organisatorischer Strukturen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 28, 412-417.
- Wilkie, W.L. (2007). Continuing Challenges to Scholarly Research in Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* 26(1), 131-134.
- Wöhe, G. & Döring, U. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Vahlen.
- Zentes, J. (2018). Marketing in der sozialen Marktwirtschaft: Redundanzen – Defizite – Potenziale. In: Manfred Bruhn & Manfred Kirchgeorg (Hg.), *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (S. 389-400). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A. & Borchers, N.S. (2017). *Integrierte Kommunikation 2017 – Studie zum Status Quo und Verständnis von Integrierter Kommunikation in Deutschland*. Frankfurt am Main, Leipzig: F.A.Z.-Institut, Universität Leipzig.
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Ansgar Zerfaß & Manfred Pwinger, (Hg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (S. 21-79). 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.