

# Manfred Piwinger

## Zusammenstellung der Texte (Teil II)

Eva Zeltner / Gertrud Kohl; Tobias Liebert; Günter Bentele

### Inhalt:

1	Vorbemerkungen zum zweiten Teil (T.L.; E.Z./G.K.).....	2
1.1	Gliederung der Abhandlung in zwei Teile (T.L.).....	2
1.2	Ausgangssituation bei Piwingers Berufseintritt in die Öffentlichkeitsarbeit (E.Z./G.K.; T.L.).....	2
1.3	Piwinger pflegte frühzeitig ein strategisches PR-Verständnis (T.L.).....	2
2	Ringens um begründetes PR-Verständnis (I) (T.L.; E.Z./G.K.; G.BE.).....	3
2.1	Piwingers unternehmenspolitisches Verständnis von PR bei VOKO (I) (T.L.; G.BE.) ..	3
2.2	Piwingers unternehmenspolitisches Verständnis von PR bei VOKO (II) (T.L.) .....	3
2.3	Piwingers konzeptionelles Verständnis von PR bei VOKO (E.Z./G.K.).....	4
3	Ringens um begründetes PR-Verständnis (II) (T.L.; E.Z./G.K.).....	5
3.1	Piwingers Verständnis und Definition von PR bei Vorwerk (T.L.).....	5
3.2	Spätere Akzentuierungen und Weiterentwicklungen des PR-Verständnisses (T.L.; E.Z./G.K.).....	5
4	Ringens um begründetes PR-Verständnis (III) (T.L.; E.Z./G.K.) .....	6
4.1	Schulterschluss mit der Betriebswirtschaft .....	6
4.2	PR als Beitrag zur Wertschöpfung .....	6
5	Unternehmenskultur (E.Z./G.K.).....	7
5.1	Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur .....	7
5.2	Funktionen und Aspekte von Unternehmenskultur.....	8
6	Unternehmenskultur und Kommunikationsstil (T.L.).....	9
6.1	„Understatement“ als Kommunikationsphilosophie .....	9
6.2	„Sophisticated“ Kommunikation.....	9
7	Beiträge zur Professionalisierung der PR-Branche (I) (E.Z./G.K.; T.L.) .....	10
7.1	Piwingers Aktivitäten zur Institutionalisierung von Theorie-Praxis-Transfers und zur Verwissenschaftlichung der PR (T.L.; E.Z./G.K.).....	10
7.2	Projektgruppe „Theoretische Grundlagen der PR in Deutschland“ (T.L.; E.Z./G.K.)...	10
7.3	Erfahrungen sammeln im „Götzenburger Kreis“ (E.Z./G.K.; T.L.).....	11
8	Beiträge zur Professionalisierung der PR-Branche (II) (G.BE.).....	11
8.1	Piwingers Beitrag zur Entwicklung einer Teildisziplin „Investor Relations“ bzw. „Finanzkommunikation“ .....	11
8.2	Wichtige Publikationen zum Thema .....	12
8.3	Investor Relations als Kommunikationsstrategie und -disziplin.....	12
8.4	Arbeitskreise und Gremien zum Thema.....	13

---

9 Beiträge zur Professionalisierung der PR-Branche (III) (T.L.; E.Z./G.K.; G.BE.).....	13
9.1 Berufsständische Organisationsarbeit (T.L.).....	13
9.2 Eintreten für PR-Ethik (E.Z./G.K.; G.BE.) .....	13
9.3 Sonstiges (politisches) Engagement (T.L.) .....	14
9.4 Piwinger und die Entwicklungsphasen des PR-Berufsfeldes (T.L.; E.Z./G.K.) .....	14
9.5 Schlussbemerkung (G.BE.) .....	15
10 Anhang (Autoren, Quellen, Downloads).....	15
10.1 Die Autor/inn/en der Texte über Manfred Piwinger (Teil II) .....	15
10.2 Literaturverzeichnis gemeinsam für Teile I und II (insbesondere Hausarbeit von E.Z. und G.K.).....	16

## 1 Vorbemerkungen zum zweiten Teil (T.L.; E.Z./G.K.)

### 1.1 Gliederung der Abhandlung in zwei Teile (T.L.)

Der hier beginnende *zweite Teil* beleuchtet Piwingers PR-Verständnis aus verschiedenen Blickwinkeln, seine Beschäftigung mit Unternehmenskultur sowie Investor Relations und seine sonstigen Verdienste um die Professionalisierung der PR-Branche, so im Berufsverband.

Ein vorausgehender *erster Teil* nimmt eine allgemeine Würdigung vor, schildert den Lebenslauf mit den beruflichen Stationen und thematisiert die innovativen Geschäftsberichte bei seinem langjährigen Arbeitgeber Vorwerk.

### 1.2 Ausgangssituation bei Piwingers Berufseintritt in die Öffentlichkeitsarbeit (E.Z./G.K.; T.L.)

„Wer das Richtige nicht weiß, kann das Richtige nicht tun.“ (Piwinger 2017c, 00:07:20) Dieses Zitat Manfred Piwingers zeigt deutlich auf, in welchem Dilemma man sich als PR-Praktiker ohne Wissen(-schaft) bewegt. Nach eigenen Aussagen war die PR zur Zeit seines Einstiegs in das Berufsleben ein relativ neues Berufsfeld ohne richtige Regeln (Piwinger 2017f, 00:14:15). Rückblickend stellt Piwinger fest, dass es zu Beginn keine Basis gab, auf der die Praktiker aufbauen und ihre Arbeit begründen konnten – Piwinger attestiert an dieser Stelle einen „Begründungszwang“ (Piwinger 2017c, 00:08:00).

In einem anderen Interview erklärte Manfred Piwinger:

„Mein Berufsbeginn 1965 fiel in eine Zeit, in der es noch nichts gab: kein Berufsbild (...), äußerst geringe praktische Erfahrungen und weder eine im engeren Sinne verwertbare deutsche Fachliteratur noch eine universitäre Ausbildung.“ (Gebel 2011)<sup>1</sup>

Akzeptanzprobleme erschwerten seit den 1950er-Jahren die berufsständische Entwicklung (Szyszka 2015). PR-Pioniere wie Carl Hundhausen, Albert Oeckl oder auch die Publizistikwissenschaftlerin Elisabeth Noelle-Neumann waren es, die sich seither für eine bessere Eigenpositionierung im Sinne einer Abgrenzung zu anderen Bereichen – hauptsächlich „Propaganda“ (ebd., S. 498) sowie „Werbung und Marketing“ (ebd.) – einsetzten oder diese reflektierten.

### 1.3 Piwinger pflegte frühzeitig ein strategisches PR-Verständnis (T.L.)

Seinerzeit war aber ein strategischer Ansatz für PR durchaus bekannt.<sup>2</sup> Piwinger nahm diesen insoweit auf, als er ihn zunächst bei der Demag sowie später bei VOKO und Vorwerk vom

---

<sup>1</sup> Piwinger sagte sogar, 1965 habe es „nicht einmal eine Vorstellung davon“ gegeben, wie ein Berufsbild „aussehen könnte“. Diese Einschätzung scheint etwas überzogen zu sein. Zumindest hatte die DPRG „Ende der sechziger Jahre ein Berufsbild veröffentlicht“, welches allerdings ein Jahrzehnt später bereits als „renovierungsbedürftig“ angesehen wurde. (WW 1984, S. 60) 1964 hatte die DPRG mit den „Grundsätzen der DPRG“ berufliche Verhaltensregeln verabschiedet (Szyszka 2015, S. 498). Piwinger trat 1972 in die DPRG ein (Piwinger o. J.).

<sup>2</sup> „PR-Kollegen der ersten Stunde (Oeckl, Kleinlein, von Friedeburg, Graf Zedtwitz-Arnim u.a.) kamen vielfach aus dem Offizierscorps und brachten einen strategischen Ansatz mit.“ (Piwinger im Interview mit Gebel 2011)

Grundsatz her angewandte, Kommunikation unbedingt zur Unternehmenspolitik in Beziehung setzte und ihr dadurch einen ganzheitlichen Charakter gab.

Dies erläutern wir auf den folgenden Seiten.

## **2 Ringen um begründetes PR-Verständnis (I) (T.L.; E.Z./G.K.; G.BE.)**

### **2.1 Piwingers unternehmenspolitisches Verständnis von PR bei VOKO (I) (T.L.; G.BE.)**

(Fach-)öffentlich hat Piwinger sein PR-Verständnis erst zu Vorwerk-Zeiten offenbart.

Aus internen Dokumenten lässt sich allerdings eine große Kontinuität zu den vorherigen und zwischen den Berufsstationen erkennen. Dies wird zum einen aus seinen Zuarbeiten zur PR-Stellenbeschreibung bei VOKO deutlich (siehe Faksimiles) und zum anderen aus einer Rede des VOKO-Chefs Franz Vogt vor der DPRG-Landesgruppe in Pohlheim am 27. Februar 1974, die – nach expliziter Aussage von Manfred Piwinger am 22. Oktober 2016 – wortwörtlich seinem Redeentwurf entspricht. Piwinger lässt darin Vogt PR als *unternehmerische Funktion* begründen und zugleich eine soziohistorische Herleitung dafür geben:

„PR ist eine unternehmerische Funktion. Sie ist, wie ich es sehe, ein ‚Produkt‘ unserer arbeitsteiligen Wirtschaft. Vorher hat es sie ja auch nicht gegeben. Zumindest nicht in einer Form, die institutionalisiert ist.<sup>3</sup> Wenn sich jedoch im Industrialisierungsprozess ein Unternehmen geographisch ausbreitet und an Größe und Bedeutung zunimmt, erweitert sich auch automatisch das Beziehungsfeld. Die notwendigen und oft für das Unternehmen ‚lebenswichtigen‘ Kontakte können von dem einzelnen nicht mehr wahrgenommen werden. Erst von diesem Punkt an, so meine ich, hat PR Berechtigung. Ich habe diese Entwicklung selbst an mir erlebt. Vor 10 Jahren hatte VOKO im Grunde – obwohl wir unsere Produkte überall in Deutschland verkauften – regionalen Zuschnitt. Ich konnte (damals) die für die Firma wichtigsten Kontakte (noch) selbst wahrnehmen.“ (Aus: PR-Archiv 1972-1978)

### **2.2 Piwingers unternehmenspolitisches Verständnis von PR bei VOKO (II) (T.L.)**

Nachdem Vogts Rede vor der DPRG-Landesgruppe zunächst die neue und gewachsene Bedeutung von PR hervorhob, relativiert sie dies insofern, als dies nicht allein der institutionalisierten PR-Abteilung zugewiesen wird:

„Ich würde mich falsch verstanden wissen, wenn Sie nun den Eindruck gewonnen hätten, ich würde die Beziehungspflege zu den Gruppen der Öffentlichkeit allein der PR überlassen. Das wäre – Sie werden es mir zugeben – l'art pour l'art! PR um der PR willen. Natürlich nehme ich und andere Herren der Firma nach wie vor die ‚lebenswichtigen‘ Kontakte innen wie außen wahr. Selbstverständlich! Aber – das ist der Unterschied zu früher – wir lassen uns heute in

---

<sup>3</sup> Aus PR-historischer Sicht ist das nicht richtig, was aber in den siebziger Jahren – mangels PR-Forschung und PR-historischer Forschung – wie vieles andere nicht bekannt sein konnte. PR wurde bei Krupp schon 1870 mit der Einstellung von Josef Grünstein institutionalisiert (vgl. Wolbring 2000, S. 161ff.). In den neunziger Jahren des 19. Jahrhunderts und zu Beginn des 20. Jahrhunderts richteten viele auch heute noch bekannte Unternehmen „Literarische Abteilungen“, „Literarische Bureaus“ o.Ä. ein: Siemens, AEG, die Hamburger HAPAG, Carl Zeiss Jena und einige andere. Vgl. dazu auch verschiedene Beiträge im <https://pr-museum.de> Manfred Piwinger wusste damals zwar nach eigenen Aussagen (Mail Piwinger an G. Bentele vom 8.6.2020), dass es bei Krupp und in den USA schon früh spezialisierte Kommunikatoren gab, gemessen am heutigen (und auch damaligen) Wissensstand hatte er das seinerzeit nicht als „institutionalisiert“ betrachtet. Wir betrachten heute eine Unternehmensfunktion als „institutionalisiert“, wenn sie dauerhaft als Stelle oder Abteilung eingerichtet ist. (G.BE.)

grundsätzlichen Fragen, die Einfluss auf das Verhältnis zwischen unserer Firmengruppe und der Öffentlichkeit allgemein und besonderen Gruppen der Öffentlichkeit haben, von unserem PR-Leiter beraten. Er übt damit eine spezialisierte unternehmerische Teilfunktion aus, wie der Personalchef in Bezug auf den Arbeitsmarkt, der Verkaufschef auf dem Markt für unsere Leistungen und Produkte und so fort. Mit dem Unterschied allerdings, dass PR mit allem zu tun hat – mit dem Unternehmen als Ganzem.“ (Aus: PR-Archiv 1972-1978)

Was möglicherweise als unnötige Relativierung der Bedeutung von PR missverstanden werden könnte, ist aber im Sinne von Piwinger folgerichtig. Wenn PR eine unternehmenspolitische Funktion besitzt, dann muss sie zuvörderst als Aufgabe der Unternehmensleitung und nicht (nur) als Aufgabe – wie viele andere auch – einer nachgeordneten Abteilung verstanden werden.<sup>4</sup>

### 2.3 Piwingers konzeptionelles Verständnis von PR bei VOKO (E.Z./G.K.)

Piwinger formulierte ein internes PR-Planungskonzept für das Unternehmen, in dem er grundlegende Begriffe wie PR und Image definierte, die Ziele und Zielgruppen<sup>5</sup> der Voko-PR festhielt, ein Aufgabenbild zeichnete und die zur Erreichung der Ziele benötigten Ressourcen festlegte sowie die Ausgangslage der PR bei VOKO 1972 analysierte und einen Aktionsplan aufstellte.

Die selbst formulierte PR-Planung war für Piwinger ein „innerer Fahrplan“ (Piwinger 2017e, 00:10:54), der ihm dabei helfen sollte, sein eigenes Handeln zu strukturieren. Für Piwinger bestand PR aus fünf Schritten, die prozesshaft aufeinander folgen:

1. Schritt: *Interessen (eigene und fremde) klären, Identitätsfindung einleiten*
2. Schritt: *Status (Potentiale) feststellen, Sachverhalt transparent machen*
3. Schritt: *Ziele festlegen und vereinbaren*
4. Schritt: *Aktionen planen/durchführen, Zeit-/Mittel-/Kostenplanung aufstellen*
5. Schritt: *Echo prüfen (Ergebniskontrolle), evtl. Korrektur an Ziel und/oder Zuständen, Übereinstimmung (meist: Kompromi[ss]) herstellen“ (Piwinger 1972/77, S. 2)*

Es ist bemerkenswert, wie fortschrittlich und konzeptionell-strategisch Piwingers Verständnis von PR in den 1970er-Jahren bereits war. Die von ihm festgelegte PR-Prozessplanung weist in ihrer Struktur viele Ähnlichkeiten zu heutigen strategischen Konzeptionsmodellen der PR auf.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Diesem möglichen Missverständnis hat sich Piwinger auch später bewusst ausgesetzt, als er öffentlich über die Vorwerk-PR berichtete. Ein Beitrag unter der Überschrift „Public Relations als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur: Das Beispiel Vorwerk“ wird u.a. mit dem Satz eingeleitet: „Das, was wir hier bei Vorwerk als Public Relations definiert haben, könnte vom Prinzip her auch ohne eine Stelle ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ funktionieren.“ Selbst die Herausgeber des Buches, in dem über die Vorwerk-PR berichtet wird, waren darüber insofern verstört, als sie sich bemüßigt fühlten, einzuflechten: „Manfred Piwinger (...) will sich mit dieser Äußerung sicherlich nicht selbst das Wasser abgraben.“ Ihr Folgesatz ist – vorausgesetzt wir verstehen Piwinger richtig – zu wenig grundsätzlich geraten: „Vielmehr ist sie nur vor dem Hintergrund von Vorwerk und dessen Unternehmens-Grundsätzen zu verstehen.“ (Reineke/Eisele 1991, S. 132) Nein, vermuten wir, es hat nicht nur etwas mit Vorwerk-Besonderheiten zu tun. PR – ganz grundsätzlich – ist zunächst und in erster Linie eine Funktion der Unternehmensleitung.

<sup>5</sup> Er verdeutlichte in einem Schaubild, dass ein Unternehmen zur Betriebsbelegschaft, Geldgebern und Lieferanten, Verbrauchern und Behörden sowie der Bevölkerung der den Betrieb umgebenden Stadt oder Landschaft in Beziehung steht. Darüber hinaus führte er aus, dass die Beziehungspartner ein Vorstellungsbild vom Unternehmen entwickeln und dass deren Wohlwollen und Vertrauen existenziell für den Fortbestand des Unternehmens sind.

<sup>6</sup> Vgl. dazu Nothhaft/Bentele 2015.

### 3 Ringen um begründetes PR-Verständnis (II) (T.L.; E.Z./G.K.)

#### 3.1 Piwingers Verständnis und Definition von PR bei Vorwerk (T.L.)

1984 schätzte ein Fachartikel ein, Piwinger habe die „bislang klarste und einfachste Definition“ von Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. PR bei Vorwerk sei ...

„(...) die Planung, das Einnehmen und Verdeutlichen einer Grundhaltung im Verhältnis zu Menschen und Sachverhalten. Für die Firmen-PR ergibt sich daraus: Die Ziele, die das Unternehmen im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit aufstellt, sind darum Ziele der Unternehmenspolitik und im Wesentlichen nur durch diese zu verwirklichen.“ (WW 1984, S. 60)

Fast wortgleich, wenngleich noch ausführlicher, findet sich diese Bestimmung der Vorwerk-PR auch später wieder. An dieser PR solle „das Unternehmen zu identifizieren sein und als Ganzes beurteilt werden können“. Und weiter:

„PR sind kein Suchprozess, sondern ein Akt der Willensbildung. Sie setzen bewusstes Handeln voraus. Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Öffentlichkeit sind planbar und können zielorientiert beeinflusst werden ... Hinter dem PR-Modell bei Vorwerk steckt ein verhaltens- und entscheidungsorientiertes Konzept.“ (Piwinger, zit. in Reineke/Eisele 1991, S. 135f.; vgl. auch die 2. Auflage 1994, S. 170)

Da sich mehrere dieser Formulierungen wortgleich auch schon in einem internen Dokument von Piwinger aus der VOKO-Zeit vom 18. April 1977 finden, ist davon auszugehen, dass dies dem grundsätzlichen PR-Verständnis von Piwinger entsprach und nicht vordergründig auf Besonderheiten von Vorwerk zurückzuführen ist.<sup>7</sup>

#### 3.2 Spätere Akzentuierungen und Weiterentwicklungen des PR-Verständnisses (T.L.; E.Z./G.K.)

Piwinger hat später das im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit bei Vorwerk formulierte strategische PR-Verständnis auf andere PR-Praxisfelder angewandt bzw. sie dadurch erst explizit als solche erschlossen.

Prägnante Beispiele dafür sind das „Impression Management“ und die „Vorfeldkommunikation“, über die Manfred Piwinger gemeinsam mit Helmut Ebert 1998 bzw. 2001/2002 publiziert hat.

##### *Impression Management*

Ersteres überträgt PR-Grundsätze – ursprünglich für Organisationen und Unternehmen sowie die von diesen eingesetzten Medien bzw. Instrumente entwickelt – stringent auch auf Personen und deren individuelle Darstellung.

„Impression Management ist der Versuch von Personen oder Institutionen, den Eindruck, den sie auf andere machen, zu steuern und zu kontrollieren. Denn ein gutes Image und eine gelun-

---

<sup>7</sup> Vgl. PR-Archiv (1972-1978).

gene Selbstdarstellung ist die Grundlage für materielle und immaterielle Erfolge wie z. B. Reputation und Glaubwürdigkeit. Impression Management in diesem Sinne ist also eine Inszenierungsstrategie, die den Prozess der Imagebildung beschreibt und erklärt. Dem Begriff ‚Impression Management‘ verwandt sind Begriffe wie ‚Selbstdarstellung‘, ‚Marketing of Self‘, ‚Reputation Management‘ oder ‚psychologisches Make-up‘. (Piwinger/Ebert 1998)

### *Vorfeldkommunikation*

Zweiteres wendet das Strategie-Paradigma konsequent auf vorbereitende bzw. begleitende, nicht-mediale Prozesse an. Zum Thema „Vorfeldkommunikation“ war Piwinger über die Beschäftigung mit „Stimmungen“ gelangt, gegen die man keine Interessen durchsetzen könne. Deshalb sei eine „Prüfung der Bedingungen von Kommunikation“ wichtig. (Piwinger 2017c, 00:06:30)

„Vorfeldkommunikation“ meint „sämtliche Überlegungen und Aktionen vor der eigentlichen Realisierung einer kommunikativen Maßnahme“, einschließlich eines zwischen den Kommunikateuren ablaufenden „Befindlichkeitsaustausches“. (Piwinger/Ebert 2002, Rücktext; Herv. im Original)

## **4 Ringen um begründetes PR-Verständnis (III) (T.L.; E.Z./G.K.)**

### **4.1 Schulterchluss mit der Betriebswirtschaft**

Am prägendsten für den weiteren Diskurs über Funktionen und Aufgaben der PR sollte sich Piwingers Zuwendung zu *betriebswirtschaftlichen Aspekten* erweisen.

### *Erschließen neuer Arbeitsfelder der Unternehmenskommunikation*

Dies zunächst einmal in der Weise, dass er – ähnlich wie bei „Impression Management“ und „Vorfeldkommunikation – wesentlich mithilfe, neue Fachdisziplinen wie „Investor Relations“ bzw. „Finanzkommunikation“ zu etablieren. Der entsprechende Arbeitskreis in der DPRG war von ihm 2002 gegründet und bis 2017 geleitet worden.<sup>8</sup> (Dazu mehr im Kapitel 7.)

### **4.2 PR als Beitrag zur Wertschöpfung**

#### *Unternehmenswerte und Kommunikation*

Von großer Bedeutung für das, was heute als „Theorie der Unternehmenskommunikation“ bezeichnet werden kann, ist Piwingers Auseinandersetzung mit dem grundsätzlichen Zusammenhang von PR und Unternehmenswert. Wie es dazu kam, erzählte er in einem Interview:

„Lange Zeit haben sich Unternehmen Kommunikation nur ‚geleistet‘. (...) Die Beschäftigung mit dem Wertschöpfungscharakter der Unternehmenskommunikation setzte bei mir zu einem Zeitpunkt ein, als ich Sinn und Zweck der eigenen Arbeit überdachte. Ganz simpel: Wie kann ich begründen, dass das was ich tue, einen Wert darstellt? Unternehmensintern brauchen Sie

<sup>8</sup> Vgl. PR-Archiv (2002-2018). Die Leitung des Arbeitskreises übernahmen 2017 Katharina Ariane Beyersdorfer (Baader Bank AG) – vorher Piwingers Stellvertreterin – und Lars Boelke (Covestro AG).

Argumente, um sich durchzusetzen. Sie brauchen aber auch Darstellungskompetenz.“ (Gebel 2011)

Dieses Nachdenken musste einerseits immaterielle Unternehmenswerte stärker in den Blick nehmen und andererseits den Beitrag der PR zur Schöpfung materieller (und immaterieller) Werte im Unternehmen deutlich thematisieren.

*Stufen und Aspekte der Wertschöpfung durch Kommunikation*

Um die Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen, hat Manfred Piwinger 2005 ein Prozessmodell vorgeschlagen:

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
Analyse des Status quo ante (passiv)	Definition des Kommunikationsziels	Gestaltung der Gelingensvoraussetzungen	Vermittlungsebene, Ausführungssystem	Filter der Wahrnehmung	Analyse der Wahrnehmung	Reflexion, Nachprüfung
<p>Fremdwahrnehmung: Wie werde ich angesehen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruf, Ansehen</li> <li>- Sympathie</li> <li>- Autorität u.ä.</li> </ul> <p>Vorwissen: Was weiß ich über das Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekanntheit</li> <li>- Wertzumessung</li> <li>- Respekt u. ä.</li> </ul> <p>Selbstwahrnehmung: Wer ist man?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenidentität</li> <li>- Selbstbild</li> </ul> <p>Status: Jährl. Werthaltigkeitsprüfung</p>	<p>Kommunikationsstrategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- allg. Ziele</li> <li>- spezielle Ziele</li> </ul> <p>Kommunikationspolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- funktionale Aspekte</li> <li>- organisatorische Aspekte</li> <li>- instrumentelle Aspekte</li> <li>- motivationelle Aspekte</li> </ul> <p>Kommunikationsprinzipien z.B. Offenlegungsgrundsätze</p> <p>Werte-Leitbild</p> <p>Planwerte, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advanced Budgeting</li> <li>- Plananalyse</li> <li>- Wertschöpfungs-/Nutzenaspekte</li> <li>- Ressourcenzuteilung</li> <li>- Prognosen</li> </ul> <p>Kontrollinstanz bestimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortlichkeiten festlegen</li> <li>- Verhaltensregeln bestimmen</li> <li>- Kommunikationskontrolle definieren</li> </ul>	<p>Marktforschung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trends</li> <li>- aktuelle Issues</li> <li>- Motivationspotenzial</li> <li>- Pretests</li> <li>- Umfragen (Meinungen, Einstellungen)</li> <li>- Assoziationstests</li> <li>- andere Erhebungen</li> </ul> <p>Als Folgerung evtl. Kommunikation vor der Kommunikation</p> <p>Situationsvariable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ort</li> <li>- Umstände</li> <li>- Zeitaspekte</li> </ul> <p>Partnerhypothesen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposition</li> <li>- Einschätzung u. Gewichtung von Präferenzen</li> <li>- Rezeptionserwartungen</li> </ul> <p>Risikobewertung/ Erfolgseinschätzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaktionen</li> <li>- Wirkungen</li> </ul>	<p>Erzeugung von Information (Inhalt)</p> <p>Relevanzsetzung: WAS (Sachebene)</p> <p>WIE (Stilebene)</p> <p>Inszenierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahl eines angemessenen Sprach- und Argumentationsstils</li> <li>- Schaffung günstiger Umstände</li> <li>- sich ins Gespräch bringen</li> <li>- ästhetisch</li> </ul> <p>Prüfen von Handlungsoptionen</p> <p>Kommunikationsinstrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- technisch</li> <li>- methodisch</li> </ul> <p>Verteilung von Information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienauswahl</li> <li>- klassische Presse- u. Medienarbeit</li> </ul>	<p>Messmethoden (z.B. Medienresonanzanalyse)</p> <p>Selektionskriterien:</p> <p>Interesse: (hoch, niedrig, wie erwartet)</p> <p>Grad der Aufmerksamkeit: (hoch, gering, enttäuschend)</p> <p>Beachtung (kurzfristig, langfristig)</p> <p>Wirkung erzielt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thematische Verankerung</li> <li>- Eindrucksbildung</li> <li>- Informationsvorsprung</li> <li>- Erinnerungsfaktor</li> <li>- Behaltleistung</li> </ul> <p>Kommunikationsgewinn/-verlust: Prüfung der beabsichtigten Wirkung (Informationsaufnahme/-verarbeitung, Erinnerungsleistung, Eindrucksbildung etc.), die „ungefiltert“ wahrgenommen wird.</p>	<p>Kommunikativer Erfolg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- als Ergebnis von Deutungsprozessen: Verstehen</li> <li>- als Ergebnis von Passungsprüfung: Akzeptanz</li> </ul> <p>Kommunikativer Ertrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderung von Wissen</li> <li>- Veränderung von Einstellungen</li> <li>- Veränderung von Verhalten</li> <li>- Statusfestigung oder Statusverbesserung</li> <li>- Fehlerquellen der Wahrnehmungsfunktion:</li> <li>- Auffassungsfehler</li> <li>- Erinnerungsfehler</li> <li>- Interpretationsfehler</li> <li>- Wiedergabefehler</li> </ul>	<p>Effizienz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozessüberprüfung</li> <li>- Verfahrensbewertung</li> <li>- Kosten-/Nutzenabwägung</li> </ul> <p>evtl. Befragungen ex post</p> <p>Wirtschftl. Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finanzwirtschaftlich (Ergebnisverbesserung)</li> <li>- strategisch (bessere Marktpositionierung)</li> <li>- wertmäßig (Ansehens-/Vertrauensgewinn)</li> <li>- Performance (realisierte Kompetenz)</li> </ul> <p>Dokumentation: Überführung der Werte und Kennzahlen in das betr. Rechnungswesen (z.B. Wissensbilanz)</p> <p>Rückkopplungseffekte: Sicherung und Erhaltung der Koordinations- und Reaktionsfähigkeit</p>

Abb.: Prozessmodell: Wertschöpfungsstufen der Kommunikation (Quelle: Piwinger 2005, S. 79)

Auf der Ebene der praktischen Konsequenzen für die Unternehmens- und Finanzkommunikation traten solche Themen wie „Integrated Reporting“ oder „Kommunikations-Controlling“ auf den Plan.<sup>9</sup>

## 5 Unternehmenskultur (E.Z./G.K.)

### 5.1 Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur

In den Familienunternehmen VOKO und Vorwerk widmete sich Piwinger zielgerichtet kulturellen Aspekten. Die Dokumentation des dreijährigen Prozesses der Änderung der Unternehmensgrundsätze bei Vorwerk bildete schließlich die Grundlage seines ersten Buches. Jene Unternehmensgrundsätze wurden „in der Folge des allgemeinen gesellschaftlichen Werte-

<sup>9</sup> Vgl. PR-Archiv (2002-2018). Beim Reporting-Thema konnte Piwinger auch seine traditionelle Kompetenz für Geschäftsberichte nutzen. Vgl. auch Piwinger/Porák (2005).



wandels 1990 überdacht und in Zusammenarbeit mit der Belegschaft neu formuliert“ (Piwinger 1994, S. 218).

Im Jahr 1992 erschien „Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation“, welches Piwinger gemeinsam mit Peter Bromann verfasste. Er zeigt bereits zu Beginn deutlich auf, dass er mit diesem Buch praxisnahe Verständlichkeit schaffen wollte (Bromann/Piwinger 1992). Für ihn stellt (...)

„(...) im weitesten Sinne [...] das gesamte Unternehmen als soziales Gebilde eine Kultur dar“ (ebd., S. 3) beziehungsweise hat jedes Unternehmen „kulturelle Eigenheiten, die es von anderen Unternehmen unterscheiden und zu einer besonderen Identität (Corporate Identity/CI) führen“. (Bromann/Piwinger 1992, S. 3)

## 5.2 Funktionen und Aspekte von Unternehmenskultur

Wie in seiner praktischen Tätigkeit erlebt, bedingt Kultur „eine lebendige Vermittlung objektiver und subjektiver Momente“ (ebd., S. 8). In Piwingers Verständnis steht das menschliche Handeln innerhalb des Unternehmens damit an erster Stelle. Dies führt ihn zu vier Funktionen der Unternehmenskultur: Identifikation, Orientierung, Motivation sowie Legitimation. Diese Funktionen sind nicht nur untereinander sehr eng miteinander verbunden, sondern stehen auch in direktem Zusammenhang mit den Erwartungen der Mitarbeiter und den Zielen des Unternehmens. Dies kann dadurch erklärt werden, dass Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, motivierter auf das Erreichen des „gemeinsam gewünschten Erfolg[s]“ (ebd., S. 8) hinarbeiten.

Gemeinsam mit Bromann entwickelte Piwinger unter anderem ein Schaubild, welches Aspekte der Kultur in verschiedene Spektren entlang einer Unterteilung in *Wirklichkeit und Anspruch* sowie in *Kulturkern und Kulturoberfläche* einordnet.

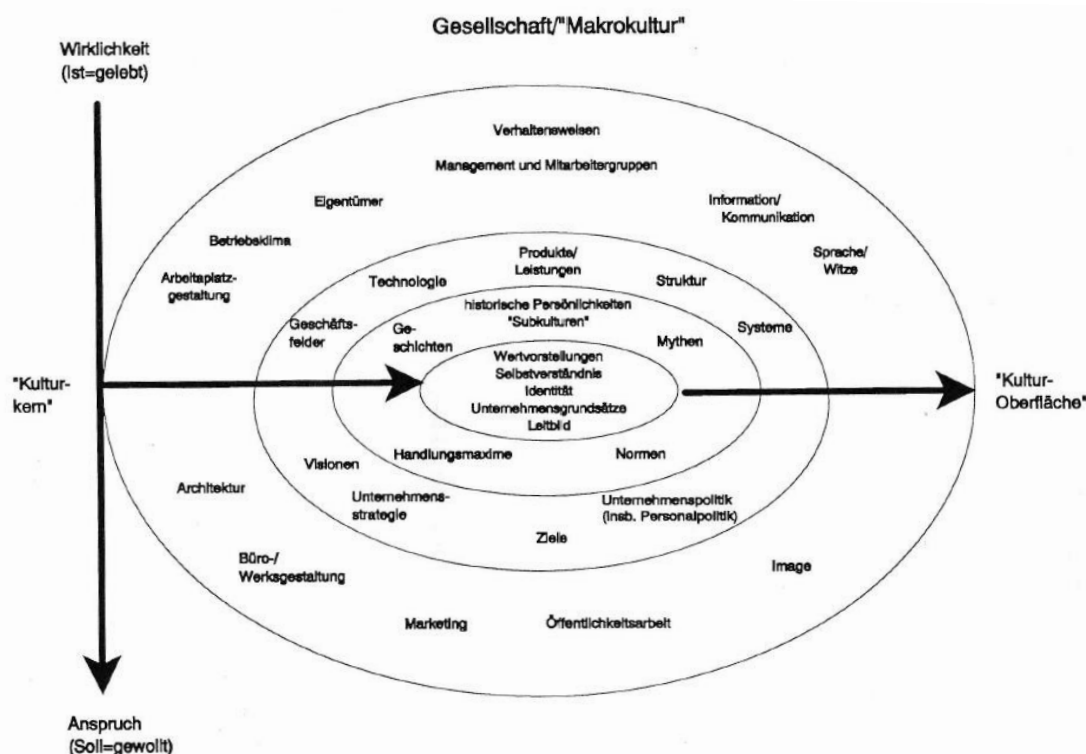


Abb.: Inhalte einer Unternehmenskultur (Quelle: Bromann/Piwinger 1992, S. 4)

Für eine bessere Verständlichkeit und eine leichtere Anwendbarkeit geben die Autoren zahlreiche Praxisbeispiele wie *gläserne Türen*. Diese gehören zum Kultur-Aspekt „Büro-/Werksgestaltung“ (siehe oben) und fördern einen offenen Austausch, der von beiden Seiten gewünscht ist. Piwingers Erfahrung zufolge ist die innerbetriebliche Kommunikation nicht nur von Personen, Inhalten und der Wahl angemessener Kommunikationsmittel abhängig, sondern auch von äußeren Voraussetzungen.

## 6 Unternehmenskultur und Kommunikationsstil (T.L.)

### 6.1 „Understatement“ als Kommunikationsphilosophie

Piwingers PR-Arbeit verkörpert einen erkennbaren Kommunikationsstil, der auch als Ableitung aus einer bestimmten Unternehmenskultur verstanden werden kann. Insbesondere bei Vorwerk verfolgte er den „Anspruch, das Understatement zu pflegen“. Oder, wie es an anderer Stelle in der gleichen Quelle heißt:

„Bei Vorwerk findet ‚Pressearbeit so gut wie nicht statt‘, was aber nicht heißt, dass man Informationen zurückhält. Es entspricht dem Selbstverständnis des Unternehmens, nach außen in der Selbstdarstellung eher zurückhaltend zu sein. ‚Mehr sein als scheinen‘ heißt das Credo, dem sich Vorwerk verpflichtet fühlt. Man liebt und lebt das Understatement.“ (Reineke/Eisele 1991, S. 135f.)<sup>10</sup>

Einerseits entspricht diese PR-Philosophie sympathischen Persönlichkeitsmerkmalen von Manfred Piwinger, offen und kein „Lautsprecher“ der Branche zu sein (Christoffel 2016, Griepentrog 2016; Gebel 2011). Andererseits wurde diese durch spezifische Verhältnisse in und Bedürfnisse von Familienunternehmen – vor Vorwerk auch schon in Piwingers vorheriger Arbeitsstätte VOKO – begünstigt.

### 6.2 „Sophisticated“ Kommunikation

Abgesehen von möglichen, hier nicht weiter zu diskutierenden Spezifika familiengeführter Unternehmen kontrastiert diese „Philosophie“ der Zurückhaltung und Bescheidenheit doch recht deutlich das heute eher geläufige Paradigma des „Je mehr und schnellere Kommunikation, desto besser“ (bzw. des im Sport üblichen „Höher, schneller, weiter“).<sup>11</sup>

Bei Reineke/Eisele (1991, S. 136) heißt es dann weiter: „Deutlichstes Beispiel hierfür“ sei der Geschäftsbericht, „der am ehesten mit den Worten ‚unspektakulär, aber sophisticated‘ zu beschreiben“ sei. Nun, aus professionaler Medien- und PR-Sicht – aber eben einer „Vermittler-Perspektive“ – waren die Vorwerk-Geschäftsberichte das ganze Gegenteil von „unspektakulär“. Darüber haben wir weiter vorn berichtet. Aber man versteht schon, was gemeint ist: Unternehmen, die sich stetig und stabil entwickeln, also „normal“ erfolgreich und dabei nicht – wie es heute so heißt – besonders „sexy“ sind, haben es eher schwer, über ihre eigentlichen

---

<sup>10</sup> Weiter heißt es in der Quelle: „Die Fachpressearbeit liegt in den Händen der einzelnen Tochtergesellschaften und wird in der Regel vom Marketing übernommen. Eingegriffen wird nur, wenn gravierende Widersprüche zu dem im Hause festgelegten Stil auftreten.“ (S. 135) Organisatorisch hat dies mit der Holdingstruktur entscheidend zu tun. „Understatement“ bedeutet also offensichtlich auch den Verzicht auf „Überintegration“ bzw. Monopolisierung aller Kommunikation in der PR-Stabsstelle.

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch seine Einschätzung der Diskussion um das „Web 2.0“ in Gebel 2011.

Themen und Anlässe seriöse bzw. intellektuelle Beachtung zu finden und müssen sich also etwas einfallen lassen.

## 7 Beiträge zur Professionalisierung der PR-Branche (I) (E.Z./G.K.; T.L.)

### 7.1 Piwingers Aktivitäten zur Institutionalisierung von Theorie-Praxis-Transfers und zur Verwissenschaftlichung der PR (T.L.; E.Z./G.K.)

Manfred Piwinger verbindet – laut einer Laudatio von Zerfaß – „wie kaum ein anderer PR-Praktiker in Deutschland langjährige praktische Erfahrung mit wissenschaftlicher Reflexion und berufsständischem Engagement“ (Universität Leipzig, Communication Management 2007). Als Wissen suchender Praktiker hatte er früh gemerkt, dass es eine Vielfalt der im Fachgebiet noch nicht wissenschaftlich erforschten Themen gab.<sup>12</sup> Er entschloss sich, diese Herausforderung nicht im stillen Kämmerlein abzarbeiten, sondern im Austausch mit anderen ebenso Betroffenen.

Als erfolgreicher Praktiker war Piwinger zudem ein gern gesehener Vortragender und knüpfte zahlreiche *Kontakte in die Wissenschaft*. Dabei lernte Piwinger wissenschaftliche Verfahrens- und Argumentationsweisen kennen, bis er sich schließlich dazu entschied, neben der praktischen Tätigkeit selbst als Wissenschaftler tätig zu werden, interessante Fachgebiete zu beleuchten und darüber zu publizieren.<sup>13</sup>

„Jeder, der in den Anfangsjahren der Unternehmenskommunikation arbeitete, musste sich das berufsnotwendige Wissen selbst aneignen. Als persönliche Konsequenz organisierte ich vor diesem Hintergrund 1984 das Kolloquium ‚Theoretische Grundlagen der PR in Deutschland‘ (...).“ (Gebel 2011; laut PR-Archiv 1982-2002 startete das Kolloquium 1989)

In dieser regelmäßigen Veranstaltung trafen sich PR-Praktiker um Piwinger, um „oft mit Wissenschaftlern aus anderen Disziplinen (...) fachliche Themen (zu) erarbeiten“ (Gebel 2011). Die Veranstaltungsreihe des Kolloquiums war ein „Produkt“ der DPRG-NRW-Projektgruppe „Theoretische Grundlagen der PR in Deutschland“, die 1982 von Piwinger initiiert und ständig oder später<sup>14</sup> auch geleitet wurde.

### 7.2 Projektgruppe „Theoretische Grundlagen der PR in Deutschland“ (T.L.; E.Z./G.K.)

Die Projektgruppe diskutierte nicht nur, sondern arbeitete konsequent und regelhaft Literatur auf.

„Die Arbeitsweise der Projektgruppe unterschied sich gravierend von dem Bekannten und wurde intern als ‚Reading‘ bezeichnet. Konkret hieß dies: Jeder Teilnehmer war verpflichtet, zu dem jeweils anstehenden Thema ein bis zwei Bücher zu lesen und schriftlich zu rezensieren. Das war die notwendige Eintrittskarte zu den Treffen der Projektgruppe. Eine Literaturliste wurde von dem Leiter der Projektgruppe vorgegeben. Die übliche Teilnehmerzahl belief sich auf etwa 12 Personen; insgesamt gehörten zur Gruppe 18-20 Personen. Nach dem mündlichen Vortrag der Rezensionen folgte stets ein reger Gedankenaustausch, der sich zeitweilig bis in den späten Abend hinzog und von allen Teilnehmern auch im Nachhinein als sehr gewinnbringend

<sup>12</sup> Vgl. Piwinger 2017f, 00:09:36.

<sup>13</sup> Vgl. Piwinger 2017c, 00:04:51 und Piwinger o. J.

<sup>14</sup> Hier gibt es unterschiedliche Angaben in Piwinger o.J. und PR-Archiv 1982-2002, was aber am Kern nichts ändert.

angesehen wurde. Pro Sitzung wurden auf diese Weise 15-18 Titel vorgestellt und ausgewertet.“ (Notizen von M. Piwinger. In: PR-Archiv 1982-2002)

An den *Themen der Projektgruppe*, hier von 1982 bis 1997, zeigt sich die Grundsätzlichkeit des Herangehens: Ethik/Wertewandel, wichtige PR-Literatur, Theorie der Meinungsbildung, Theorie des Vorurteils, Stereotype und Vorurteile, Witz und Humor, Propaganda/Sprache als Waffe, Klatsch-Tratsch-Gerüchte, Image, Einstellung vs. Verhalten, Symbole, Skandale, Kommunikationsbegriff, Wahrnehmung, rhetorische Kommunikation, Stimmungen, Impression Management.<sup>15</sup>

Wie an anderer Stelle bereits dargestellt, bewährte sich das „Arbeitskreis- Modell“ auch später bei anderen Themen.<sup>16</sup>

Die DPRG gründete beispielsweise am 7. September 1987 in Bonn die „Gruppe Dialog“, um „den Standort der Public Relations in der Zukunft zu bestimmen“. Kommissionsmitglied Piwinger wird damit zitiert, „dass die Diskussion in der Gruppe zu einer breiteren und wichtigeren Betrachtung der Öffentlichkeitsarbeit führen wird“ (W&V 1987).

### **7.3 Erfahrungen sammeln im „Götzenburger Kreis“ (E.Z./G.K.; T.L.)**

Nicht erst 1982 – wie im obigen Beispiel – mündeten Professionalisierungsbestrebungen aus dem PR-Berufsfeld in *Projekt- bzw. Diskussionsgruppen* mit Berufskollegen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachgebiete.

Schon zwischen 1976 und 1998 nahm Piwinger regelmäßig an den Treffen des „Götzenburger Kreises“ teil und tauschte sich mit Gleichgesinnten aus. Der „Götzenburger Kreis“ war 1976 von Albrecht Koch, dem damaligen PR-Chef von Nestlé in Frankfurt a.M., unter dem Dach der DPRG-Landesgruppe Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland als kleiner Kreis mit freimütigem, aber vertraulichen Gedankenaustausch gegründet worden.<sup>17</sup>

## **8 Beiträge zur Professionalisierung der PR-Branche (II) (G.BE.)**

### **8.1 Piwingers Beitrag zur Entwicklung einer Teildisziplin „Investor Relations“ bzw. „Finanzkommunikation“**

Manfred Piwinger war einer der ersten in Deutschland, die das Thema und die sich später entwickelnde Teildisziplin „Investor Relations“ bzw. „Finanz(markt)kommunikation“ auf die Agenda des PR-Berufsfelds und später auch der Wissenschaft gebracht und bearbeitet haben.

---

<sup>15</sup> Vgl. PR-Archiv (1982-2002).

<sup>16</sup> Piwinger war beispielsweise auch von 1980 bis 2000 Mitglied in der DPRG-Projektgruppe „Mitarbeiterbefragung“, geleitet von Prof. Michel Domsch von der Bundeswehrhochschule Hamburg (Piwinger o. J.).

<sup>17</sup> Der „Götzenburger Kreis“ traf sich jährlich auf der Götzenburg in Jagsthausen (Baden-Württemberg) und besuchte dort auch jedes Mal die Götzenburger Festspiele (u.a. „Götz von Berlichingen“). Zu den regelmäßigen Teilnehmern gehörten mehrere PR-Chefs bzw. -Berater, u.a. Prof. Albert Oeckl, und einige Journalisten. Unter den jeweils eingeladenen Gästen waren z.B. Wissenschaftler bzw. Experten, Regierungssprecher und Chefredakteure. Vgl. PR-Archiv (1976-1998). Zu Albrecht Koch – 1955 Abiturient der Frankeschen Stiftungen zu Halle (Saale), 31 Jahre lang bei Nestlé, seit 1967 in der DPRG und 1990 mit dem Bundesverdienstkreuz geehrt – vgl. Piwinger 2016.

Die *Vorgeschichte*: Mit 25 Jahren hatte Piwinger drei AEG-Aktien gekauft, damit war sein Interesse am Kapitalmarkt geweckt. Nach den Erfahrungen in einer auf den Kapitalmarkt spezialisierten Agentur in den USA stieg er tiefer ein und entwickelte schon bei *Demag* im Jahr 1970 ein Konzept für „Financial Public Relations“ (vgl. Piwinger 1970). Das Interesse daran und die entsprechenden Aktivitäten ziehen sich durch sein gesamtes berufliches Leben.

Vermutlich die *erste universitäre Lehrveranstaltung* in Deutschland innerhalb der Kommunikationswissenschaft zu diesen Thema fand an der Universität Leipzig im Rahmen eines Lehrauftrags von Manfred Piwinger im Wintersemester 1999/2000 statt. Diese Veranstaltung wurde mehrfach wiederholt und im Wintersemester 2000/2001 unter dem Titel „Unternehmenskommunikation: Impression Management, Investor Relations“ angekündigt. Rahmen war der damalige Magisterstudiengang Kommunikations- und Medienwissenschaft (Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations) der Universität Leipzig.

## 8.2 Wichtige Publikationen zum Thema

1999 schlossen Klaus Rainer Kirchhoff und Manfred Piwinger ihr Manuskript für das *Buch* „Die Praxis der Investor Relations. Effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt“ ab, im Jahr 2000 erschien es (vgl. Kirchhoff/Piwinger 2000). Eine zweite, erweiterte Auflage folgte schon ein Jahr später (Kirchhoff/Piwinger 2001). 2005 erschien dann unter einem etwas anderen Titel und in einem anderen Verlag sozusagen die dritte Auflage. Das Buch, das 2005 nochmals aufgelegt wurde, hatte sich schnell zu einem praxisbezogenen Standardwerk in Deutschland entwickelt und enthält eine breite und differenzierte Darstellung der Kommunikation aus Unternehmenssicht mit dem Kapitalmarkt und seinen Akteuren.

Piwinger war auch Autor eines *Studienbriefs* „Grundlagen der Investor Relations“, einer Unterlage, die im Rahmen eines Masterstudiengangs der Donau-Universität Krems in Kooperation mit dem Weiterbildungsinstitut PR+plus GmbH ab dem Jahr 2003 eingesetzt wurde. Auch im Handbuch „Unternehmenskommunikation“, herausgegeben von Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger, ist seit der ersten Auflage (2007) ein Aufsatz der Autoren Kirchhoff und Piwinger zum Thema enthalten.

## 8.3 Investor Relations als Kommunikationsstrategie und -disziplin

Piwinger versteht Investor Relations als „Inszenierungs- und Kommunikationsstrategie“ (Piwinger 2000), die Unternehmen in ihrer öffentlichen Kommunikation möglichst gekonnt anwenden und einsetzen müssen. IR sind ein genuiner Kommunikationsprozess, der in verschiedenen Formen, Aspekten und Phasen auftritt: Die Equity Story, der Umgang mit Stimmungen und Gerüchten, die Inszenierung von Events, die strategische Fundierung sind Teilaspekte.

Das Ergebnis ist schlussendlich, IR als „Kommunikationsdisziplin“ zu begreifen (Piwinger 2009), in der betriebswirtschaftliche, bilanzrechtliche, psychologische und viele andere Fragen eine Rolle spielen.

## 8.4 Arbeitskreise und Gremien zum Thema

Im Jahr 2002 gründete Piwinger den Arbeitskreis „Finanzkommunikation“, zunächst unter dem Namen „Investor Relations“, innerhalb der DPRG. Der Arbeitskreis, der keine feste Struktur aufweist, sieht seine Hauptaufgabe darin, Beobachter von Entwicklungen auf den Finanzmärkten zu sein. Es werden vor allem Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen mit interessanten Experten organisiert.

Enge Beziehungen bestehen zum *Deutschen Investor Relations Verband (DIRK)*.<sup>18</sup> Ethische Aspekte beispielsweise der Ad-hoc-Publizität sind im *Deutschen Rat für Public Relations* behandelt worden, der unter der Federführung von Josef Leis und unter Mitarbeit von Piwinger im Jahr 2005 eine „DRPR-Richtlinie zur ordnungsgemäßen Ad-hoc-Publizität“ beschlossen hatte.<sup>19</sup>

## 9 Beiträge zur Professionalisierung der PR-Branche (III) (T.L.; E.Z./G.K.; G.BE.)

### 9.1 Berufsständische Organisationsarbeit (T.L.)

Piwingers Engagement für den PR-Berufsstand und den Berufsverband DPRG geht über „Theorie-Praxis-Arbeitskreise“ hinaus, er übernahm auch ab 1974 – zwei Jahre nach seinem Verbandseintritt – *allgemeine Verantwortung* in der „Deutschen Public Relations Gesellschaft“.

„(F)ünf Wahlperioden lang war er als stellvertretender Landesvorsitzender des Berufsverbandes aktiv, zunächst in Hessen-Rheinland Pfalz-Saarland (1974-1978, Vors.: Albrecht Koch – Piwinger o.J.), dann in Nordrhein-Westfalen (1981-1994, Vors.: Werner von Hoff – Piwinger o.J.). Er hat bundesweite Arbeitskreise gegründet und geleitet, war Juryvorsitzender des Deutschen PR-Preises und bringt seine Reputation als Elder Statesman seit vielen Jahren in das Selbstkontrollgremium der Branche, den Deutschen Rat für Public Relations, ein (seit 1994 – Piwinger o.J.).“ (Universität Leipzig, Communication Management 2007)

### 9.2 Eintreten für PR-Ethik (E.Z./G.K.; G.BE.)

Die Herausbildung einer *berufsständischen, sanktionsfähigen Ethik* war stets ein Ziel Piwingers. Für ihn war und ist es von enormer Bedeutung, was man tun darf und was nicht; es muss eine Verhaltensebene geben, welche die Grundlage für das Handeln bildet (Piwinger 2017c, 00:09:02). Bei Abweichung müssen auch Sanktionen möglich sein, wenn „über das eigene Verhalten hinaus“ (ebd., 00:09:46) der gesamte Berufsstand beschädigt werden kann. Ethik stellt für Piwinger „eine Art innere Verfassung eines Berufsfelds“ (ebd., 00:10:04) dar, die notwendig ist, aber auch verfolgt und dafür öffentlich gemacht werden muss, da sie andernfalls ihren Sinn verfehlt.

Piwinger war von 1994 bis 2012 aktives Mitglied im *Deutschen Rat für Public Relations (DRPR)*, hatte sich insbesondere in der Beschwerdekammer „Wirtschaft und Finanzen“ –

<sup>18</sup> Vgl. <https://www.dirk.org/ueber-uns/wir-ueber-uns> (G.BE.)

<sup>19</sup> Vgl. <https://drpr-online.de/kodizes-2/ratsrichtlinien/ad-hoc-publizitat/> (G.BE.)

auch zusammen mit Anton Leis – engagiert. Im Rat wurde auch eine „DRPR-Richtlinie zur ordnungsgemäßen Ad-hoc-Publizität“ entwickelt (vgl. Punkt 8.4).

Gleichermaßen misst Piwinger der *PR-Geschichte* einen hohen Stellenwert bei: „Tradition [und] Geschichte sind natürlich immer identitätsbildend. [...] Man muss ja wissen, woher man kommt, wenn man wissen will, wohin man geht“ (ebd., 00:10:30).

### 9.3 Sonstiges (politisches) Engagement (T.L.)

Sein gesellschaftliches Engagement zeigte sich nicht nur im Eintreten für den Berufsstand und die ethische Verantwortung der PR, sondern auch politisch im Sinne liberaler Werte. Davon ist bekannt, dass sich Piwinger im „Freundeskreis der FDP engagiert“ hat, der auf Initiative von Ex-Spiegel-Chefredakteur Leo Brawand 1984 zustande kam und „den er auf Bundesebene mitbegründet(e)“ (Christoffel 2016).

„(S)päter (laut Piwinger o. J. 1991) wurde er Vorsitzender der FDP-Freundeskreise in NRW. Der von ihm auf lokaler Ebene ins Leben gerufene Freundeskreis mit damals an die 400 Mitgliedern war hoch erfolgreich in der Unterstützung der Wahlkämpfe für den damaligen Bundesaußenminister Hans-Dietrich Genscher, der seinen Wahlkreis in Wuppertal hatte.“ (Christoffel 2016; laut Piwinger o. J. gründete er den Wuppertaler Freundeskreis 1982 und leitete ihn bis 2003)

### 9.4 Piwinger und die Entwicklungsphasen des PR-Berufsfeldes (T.L.; E.Z./G.K.)

Piwingers PR-Laufbahn startete 1965 in der sogenannten Periode der „Konsolidierung des Berufsfeldes“ (Bentele 1997, S. 161; Bentele 2017, S. 41), welche von 1958 bzw. 1960 bis 1985 andauerte.

Szyszka (2015, S. 502), der ebenfalls ein Modell von Entwicklungsphasen der (bundesdeutschen) PR vorgestellt hat, sieht im Jahr 1972 – in dem auch Piwinger in die DPRG eintrat – eine wichtige Zäsur: 1972 endete die Phase der „Fremd-Positionierung“ (seit 1961) und damit der größere Abschnitt der „Identitätssuche“ der PR (1951-1972). 1973 begann die Phase der „Re-Positionierung“ (bis 1983) bzw. der bis heute andauernde Abschnitt der „Modernen Entwicklung“ von PR. „Fremd-Positionierung“ (1961-1972) meint eine zunehmende Marketing- bzw. Produkt-Bezogenheit von PR (Szyszka 2015, S. 503f.). „Re-Positionierung“ (1973-1983) drückt eine zunehmende Akzentuierung der unternehmenspolitischen Funktion von PR und damit zugleich eine (teilweise) Rückkehr der gesellschaftspolitischen Bezogenheit (wie zwischen 1951 und 1960) von PR aus (Szyszka 2015, S. 504f.).

Piwinger, seit 1978 bei Vorwerk, ist mit seinem dortigen „unternehmenspolitischen“ PR-Verständnis eindeutig als Vertreter der „Re-Positionierungs“-Phase im Sinne von Szyszka zu charakterisieren. Auch passt sein opulent-kreativer Umgang mit Geschäftsberichten in den 1980er-/90er-Jahren und vor allem sein Eintreten für ganzheitliche, integrierte Kommunikation („Unternehmenskultur“ etc.) zur nächsten Phase, der „Expansion“, die Szyszka (2015, S. 502) von 1984 bis 2004 ansetzt und mit den Hauptmerkmalen „großer Expansionschub“ (Wachstum von Corporate Publishing!) und „Koordinations-/Integrationsbedarf“ (vgl. auch S. 505f.) versieht.

Bentele in seinem Entwicklungsmodell lässt mit der Zäsur 1985 die Periode des „Booms“ und der „Professionalisierung“ des PR-Berufsfeldes beginnen, u.a. mit den Merkmalen „Akademi-

sierung“, „Verwissenschaftlichung“ (Bentele/Liebert 2005, S. 227; vgl. auch Szyszka 2015, S. 501). Auch dazu sind Piwingers Schaffen und Verdienste kompatibel, er kann sogar als seiner Zeit vorausgehend charakterisiert werden (Arbeitskreis „Hochschule“ der DPRG-Landesgruppe Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland“ schon in den 1970ern, „Götzenburger Kreis“ ab 1976, Projektgruppe „Grundlagen der PR in Deutschland“ ab 1982 u.a.)<sup>20</sup>.

## 9.5 Schlussbemerkung (G.BE.)

Manfred Piwinger, studierter Diplom-Ingenieur und „gelernter“ Journalist, kam Mitte der sechziger Jahre in das *PR-Berufsfeld* (Demag), das damals noch nicht wissenschaftlich fundiert war. Er bildete sich im Selbststudium, u. a. in den USA, zum angehenden Kommunikations-Manager weiter und übernahm ab Anfang der siebziger Jahre *kommunikative Führungspositionen in der Unternehmenskommunikation* (VOKO und Vorwerk).

Dadurch, dass er berufliche und praktische Probleme und Fragestellungen der Unternehmenskommunikation gründlich reflektierte, häufig initiativ wurde und Fragestellungen mithilfe von Arbeitskreisen anging, konnte er *wichtige praktische und auch analytisch-wissenschaftliche Impulse* für das gesamte Berufsfeld in Deutschland setzen. Diese Aktivitäten und ein breites wissenschaftlich-publizistisches Werk heben ihn *deutlich aus der Mehrzahl der Unternehmenskommunikatoren* heraus. Die Substanz und Breite dieses wissenschaftlichen Werks, immer praxisverknüpft, hat Gewicht und würde manchem Hochschullehrer zur Ehre gereichen.

Manfred Piwinger gehört für die achtziger und neunziger Jahre und darüber hinaus zu den besten, bekanntesten und einflussreichsten Unternehmenskommunikatoren in Deutschland. Dies zeigt sich nicht nur darin, dass er eine Reihe von *Preisen* erhielt und *Ehrungen* erfahren durfte, sondern auch darin, dass er einige unternehmerischen Kommunikationsinstrumente (z. B. den *Geschäftsbericht*) und wichtige strategischen Grundlagen der Unternehmenskommunikation (z. B. das Verständnis von *Unternehmenskultur* oder den Beitrag der PR zur *unternehmerischen Wertschöpfung*) innovativ weiterentwickeln konnte. Insofern hat er auch einen bemerkenswerten *Beitrag zur Professionalisierung* des Berufsfelds geleistet.

## 10 Anhang (Autoren, Quellen, Downloads)

### 10.1 Die Autor/inn/en der Texte über Manfred Piwinger (Teil II)

E.Z. = Eva Zeltner

G.K. = Gertrud Kohl

T.L. = Tobias Liebert

G.BE. = Günter Bentele

Die Ursprungstexte wurden im Sommersemester 2017 von E.Z. und G.K. im Rahmen des Seminars „Geschichte des Kommunikationsmanagements“ (Masterstudiengang Communication Management der Universität Leipzig) unter Leitung von Günter Bentele verfasst. 2020 überarbeitete und ergänzte T.L., an einigen Stellen auch G.BE., die Texte.

---

<sup>20</sup> Vgl. Piwinger o. J.



## 10.2 Literaturverzeichnis gemeinsam für Teile I und II (insbesondere Hausarbeit von E.Z. und G.K.)

*Bentele, Günter* (1997): PR-Historiographie und funktional-integrative Schicht. Ein neuer Ansatz zur PR-Geschichtsschreibung. In: Szyszka, Peter (Hg.) (1997): Auf der Suche nach Identität. PR-Geschichte als Theoriebaustein. Berlin: Vistas. S. 137–169.

*Bentele, Günter* (2017): Eine zweihundertjährige Entwicklung. Kurze PR-Geschichte in Deutschland. In: pr-magazin. Nr. 1 (Januar 2017). S. 40-47 (Gelbe Seiten).

*Bentele, Günter* (2020): Telefongespräch mit Tobias Liebert. 22. Mai 2020.

*Bentele, Günter; Liebert, Tobias* (2005): PR-Geschichte in Deutschland. Allgemeine Entwicklung, Entwicklung der Wirtschafts-PR und Berührungspunkte zum Journalismus. In: Arnold, Klaus; Neuberger, Christoph (Hg.) (2005): Alte Medien – neue Medien. Festschrift für Jan Tonnenmacher. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. S. 221-241.

*Bromann, Peter; Piwinger, Manfred* (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Christoffel, Jörg* (2016): Manfred Piwinger zum 80. Geburtstag – eine Skizze seines Berufswegs. Dokument in Papierform aus: PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger. Im Internet als News-Artikel vom 19. Dezember 2016 unter: <https://dprg.de/singlenews/uid-894476/manfred-piwinger-zum-80.-geburtstag-eine-skizze-seines-berufswegs/> (Abruf am 8. Mai 2020).

Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (2011): Bundesverdienstkreuz für Manfred Piwinger. Im Internet unter <http://www.presseportal.de/pm/6688/1764483> (Abruf am 22. August 2017).

*Ebert, Helmut; Piwinger, Manfred* (2008): Unternehmenskultur – Paradigmenwechsel mit Wertschöpfungspotenzial. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. (Loseblattwerk 2001ff.). Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Art.-Nr. 8.30.

FAZ (1994): Auf Seite 21 ein Nasenmännchen zum Spielen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 25. Juli 1994.

*Gebel, Elena* (2011): „Ich gehöre ja nicht zu den Lautsprechern der Branche“. Interview mit Manfred Piwinger. 24. März 2011. Im Internet unter: <http://www.communicationcontrolling.de> (Abruf am 11. Oktober 2016, Beitrag heute nicht mehr unter damaligem Link abrufbar). Auch unter: [https://web.archive.org/web/20150201205138/http://www.communicationcontrolling.de/no\\_ache/aktuelles/meldungen/singleview/archive/2011/march/article/ich-gehoere-ja-nicht-zu-den-lautsprechern-der-branche-interview-mit-manfred-piwinger.html](https://web.archive.org/web/20150201205138/http://www.communicationcontrolling.de/no_ache/aktuelles/meldungen/singleview/archive/2011/march/article/ich-gehoere-ja-nicht-zu-den-lautsprechern-der-branche-interview-mit-manfred-piwinger.html) (Abruf am 8. Mai 2020 über Link auf: <https://www.piwinger.de/vita.html>).

*Griepentrog*, Wolfgang (2016): Manfred Piwinger zum 80. Geburtstag: Was wir von Kommunikationsmanagern wie ihm lernen können. In: PR-Journal. 16. Dezember 2016. Im Internet unter: <http://pr-journal.de/nachrichten/branche/18373-manfred-piwinger-zum-80-geburtstag-was-wir-von-kommunikationsmanagern-wie-ihm-lernen-koennen.html> (Abruf am 18. August 2017).

*Hofsähs*, Ulrike (2020): Großbürgerlicher Revolutionär. Friedrich Engels. In Wuppertal wird an den Weggefährten von Marx erinnert. In: Mitteldeutsche Zeitung (Halle). 15. Mai 2020. S. 19.

*Kirchhoff*, Klaus Rainer; *Piwinger*, Manfred (2000): Die Praxis der Investor Relations. Effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt. Neuwied: Luchterhand.

*Kirchhoff*, Klaus Rainer; *Piwinger*, Manfred (2001): Die Praxis der Investor Relations. Effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt. 2., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Neuwied: Luchterhand.

*Kirchhoff*, Klaus Rainer; *Piwinger*, Manfred (2005): Praxishandbuch Investor Relations. Das Standardwerk der Finanzkommunikation. Wiesbaden: Gabler.

*Kirchhoff*, Klaus Rainer; *Piwinger*, Manfred (2009): Praxishandbuch Investor Relations. Das Standardwerk der Finanzkommunikation. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

LVZ (1992): Auch mit Bilanzen lässt sich spaßen. In: Leipziger Volkszeitung. 12. August 1992.

*Nothhaft*, Howard; *Bentele*, Günter (2015): Strategie und Konzeption: Die Lehre der strategischen Kommunikation. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.) (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. S. 697-713.

*Piwinger*, Manfred (o. J.): Biographie M. Piwinger. Unveröffentlichtes Dokument. Aus: PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger.

*Piwinger*, Manfred (1970): 11 Vorschläge für ein Programm „Financial Public Relations“ [für das Unternehmen DEMAG]. Unveröffentlichtes Dokument. Aus: PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger.

*Piwinger*, Manfred (1972/77<sup>21</sup>): Voko PR. Unveröffentlichtes Dokument. Aus: PR-Archiv (1972-1978).

*Piwinger*, Manfred (1994): Die Unternehmenskultur leben und entwickeln. In: Schmidt, Klaus (Hg.): Corporate Identity in Europa. Strategien, Instrumente, Erfolgreiche Beispiele. Frankfurt a.M.; New York: Campus. S. 217-226.

---

<sup>21</sup> Das Dokument „Voko PR“ ist von Manfred Piwinger handschriftlich mit der Datierung 18.4.1977 versehen, enthält aber u.a. maschinenschriftlich einen Abschnitt „Ausgangslage 1972“.

*Piwinger, Manfred* (1995): Praxisanforderungen zukunftsgerichteter Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele, Günter; Szyszka, Peter (Hg.) (1995): PR-Ausbildung in Deutschland. Entwicklungen, Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 285-296.

*Piwinger, Manfred* (2000): Investor Relations als Inszenierung- und Kommunikationsstrategie. In: Kirchhoff, Klaus Rainer; Piwinger, Manfred (2000): Die Praxis der Investor Relations. Neuwied: Luchterhand. S. 3-31.

*Piwinger, Manfred* (2003). Ausgezeichnete Geschäftsberichte: Von Profis lernen: Fallbeispiele außergewöhnlicher Präsentationen. Frankfurt a.M.: F.A.Z. - Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

*Piwinger, Manfred* (2005): Vorschlag für ein Prozessmodell der Kommunikation. In: Piwinger, Manfred (Hg.) (2005): Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. S. 77–102.

*Piwinger, Manfred* (2009): IR als Kommunikationsdisziplin. In: Kirchhoff, Klaus Rainer; Piwinger, Manfred (2009): Praxishandbuch Investor Relations. Das Standardwerk der Finanzkommunikation. Wiesbaden: Gabler. S. 13-33.

*Piwinger, Manfred* (2012): Unternehmenskultur als stabilisierender Faktor in krisenhaften Situationen. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. (Loseblattwerk 2001ff.). Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Art.-Nr. 3.89.

*Piwinger, Manfred* (2014): Geschäftsberichte als Mittel der Information und Beziehungspflege. In: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 787-802.

*Piwinger, Manfred* (2016): Bei Nestlé eine „Institution“, in der PR-Branche ein Wegweiser: Albrecht Koch wird 80. In: PR-Journal. 23. Mai 2016. Im Internet unter: <https://pr-journal.de/nachrichten/personalien/17544-bei-nestle-eine-institution-in-der-pr-branche-ein-wegweiser-albrecht-koch-wird-80.html> (Abruf am 6. Mai 2020).

*Piwinger, Manfred* (2017a/2020a): Publikationen – Monographien und Sammelbände. Bzw.: Publikationen. In: Manfred Piwinger (Persönliche Webseite). Im Internet unter: <http://www.piwinger.de/bibliographie.html#buecher> bzw. <https://www.piwinger.de/bibliographie.html> (Abruf am 19. August 2017 bzw. am 7. Mai 2020).

*Piwinger, Manfred* (2017b/2020b): Zur Person. In: Manfred Piwinger (Persönliche Webseite). Im Internet unter: <http://www.piwinger.de/vita.html> (Abruf am 19. August 2017, erneut am 7. Mai 2020).

*Piwinger, Manfred* (2017c): Zusammenschnitt des persönlichen Interviews vom 23. Mai 2017 (Interview Manfred Piwinger mp4, geführt von G.K.; E.Z. und Ingmar Stange). Unveröffentlichter Videomitschnitt.

*Piwinger, Manfred* (2017d): Auszeichnungen für den Vorwerk Konzern-Geschäftsbericht seit 1980. In: Manfred Piwinger (Persönliche Webseite). Im Internet unter: <http://www.piwinger.de/AuseichnungenGeschaeftsberichte.html> (Abruf am 24. August 2017).

*Piwinger, Manfred* (2017e und f): Persönliches Interview vom 23. Mai 2017, geführt von G.K. und E.Z. (MVI\_0176/MVI\_0177=e, MVI\_0178=f). Unveröffentlichter Videomitschnitt. *Hinweis:* Bei der Textüberarbeitung 2020 lag nur Piwinger 2017c vor.

*Piwinger, Manfred* (2017g): Fotos. Unter: <http://www.piwinger.de/fotos/> (Abruf am 30. August 2017).

*Piwinger, Manfred* (2020): E-Mail an Günter Bentele. 8. Juni 2020.

*Piwinger, Manfred; Bazil, Vazrik* (2014): Impression Management: Identitätskonzepte und Selbstdarstellung in der Wirtschaft. In: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 471-490.

*Piwinger, Manfred; Ebert, Helmut* (2001): Impression Management – Wie aus Niemand Jemand wird. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. (Loseblattwerk 2001ff.). Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Art.-Nr. 1.06.

*Piwinger, Manfred; Ebert, Helmut* (2002): Vorfeldkommunikation. Ein Plädoyer für einen Paradigmenwechsel. Kommunikationserfolg hat eine Vor-Geschichte. 10. PR-Kolloquium. Hg. von der DPRG-Landesgruppe NRW.

*Piwinger, Manfred; Ebert, Helmut* (2003): Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. (Hg.) (2003): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler. S. 341-362.

*Piwinger, Manfred; Porák, Victor* (2005): Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling. In: Piwinger, Manfred (Hg.) (2005): Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. S. 11–56.

PR-Archiv = PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger.

PR-Archiv (1972-1978) = PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger. Teilbestand: Öffentlichkeitsarbeit bei Voko Franz Vogt & Co. 1972-1978.

PR-Archiv (1976-1998) = PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger. Teilbestand: „Götzenburger Kreis“ 1976-1998, (DPRG-) Landesgruppe Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland.

PR-Archiv (1978-1997) = PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger. Teilbestand: Öffentlichkeitsarbeit bei Vorwerk & Co. 1978-1997.

PR-Archiv (1982-2002) = PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger. Teilbestand: DPRG/NRW-Projektgruppe „Theoretische Grundlagen der PR in Deutschland“ 1982-2002.

PR-Archiv (2002-2018) = PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger. Teilbestand: (DPRG-) Facharbeitskreis „Finanzkommunikation“ (zunächst „Investor Relations“) 2002-2018.

Pross, Helge (1983): Der Geist der Unternehmer. 100 Jahre Vorwerk & Co. 1883-1983. Düsseldorf: Classen.

Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans (1991): Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag. Insbesondere S. 132-138 „Das Beispiel Vorwerk“.

Spiegel (1992): Personalien. Manfred Piwinger, 55, Pressechef ... In: Der Spiegel. Jg. 1992, Nr. 34. S. 210.

SZ (1992): Auch mit Gewinn und Verlust lässt sich spaßen. In: Süddeutsche Zeitung. 11. August 1992.

Szyszka, Peter (2015): Berufsgeschichte Public Relations in Deutschland. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.) (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. S. 487-510.

Universität Leipzig, Communication Management (2007): Auszeichnung für erfolgreichen Lehrbeauftragten. 14. September 2007. Im Internet unter: <https://www.cmgt.uni-leipzig.de/unterseiten/news-archiv/news-details/article//auszeichnung-1.html> (Abruf am 6. Mai 2020)

Voko (1972): Organisations-Handbuch. Stellenbeschreibung Öffentlichkeitsarbeit, gültig ab 1.10.1972. Aus: PR-Archiv (1972-1978).

Vorwerk (1991): Stellenbeschreibung für Ressort Öffentlichkeitsarbeit. Vorwerk Stammhaus. Unterschriften: Vorgesetzter: Dr. Jörg Mittelsten Scheid, Stelleninhaber: Manfred Piwinger. 25. September 1991. Aus: PR-Archiv Leipzig im Universitäts-Archiv, Bestand: Manfred Piwinger.

Vorwerk & Co. (1995 bzw. 1998): Vorwerk Geschäftsbericht 1994 bzw. 1997. Wuppertal: Druckhaus Ley & Wiegandt.

Vorwerk & Co. (2017): Publikationen. Im Internet unter: <https://corporate.vorwerk.de/presse/publikationen/> (Abruf am 25. August 2017).

Wikipedia (2020): Verschiedene Einträge.

Wolbring, Barbara (2000): Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation. München: C.H. Beck.

W&V (1987): DPRG gründet in Bonn „Gruppe Dialog“. Blick in die PR-Zukunft. In: Werben & Verkaufen. 4. September 1987.

WW (1984): Auf der Suche nach dem Berufsbild. In: Wirtschaftswoche. Nr. 41. 5. Oktober 1984. S. 60.

*Zerfaß, Ansgar* (2016): Der Quervernetzer: Manfred Piwinger zum 80. Geburtstag. In: PR-Journal. 16. Dezember 2016. Im Internet unter: <http://pr-journal.de/fragen-und-meinungen/autoren-beitraege-themen-der-zeit/18372-der-quervernetzer-manfred-piwinger-zum-80-geburtstag.html> (Abruf am 18. August 2017).

*Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred* (Hg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.