



# PR-Controlling

Christian Kreuzer



**Dr. Christian Kreuzer** ist Mitglied der Geschäftsführung des Österreichischen Controller-Instituts sowie Mitglied der Geschäftsführung und Partner von Contrast Management-Consulting.

*Stellen Sie sich vor, die Budgetierung des nächsten Jahres steht vor der Tür, und Sie müssen wieder einmal 10 % der Kosten einsparen. Am einfachsten gelingt dies natürlich in den Bereichen, die keine direkte Auswirkung auf das Unternehmensergebnis haben, also z. B. Public Relations (PR). Denn ehrlich gesagt: Was würde schon Großartiges passieren, wenn ihr Unternehmen ein paar Mal weniger in der Zeitung steht? Außer natürlich, Ihr Unternehmen betreibt eine Öl-Plattform im Golf von Mexiko ...*

PR hat als Teil der Unternehmenskommunikation im Wesentlichen die Aufgabe, eine günstige öffentliche Meinung über das Unternehmen sicherzustellen. Adressaten der PR sind alle Stakeholder des Unternehmens; die Instrumente umfassen neben allen geschriebenen und gesprochenen Meldungen auch alle Handlungen und Symbole, durch die das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Das Selbstverständnis und letztlich die Existenzberechtigung der PR bauen darauf, dass Kommunikation Stakeholder Value schafft und eine vorteilhafte öffentliche Meinung auch die Verhandlungsposition des Unternehmens stärkt. Schließlich hat PR die Aufgabe, die Unternehmensführung in ihrem öffentlichen Verhalten zu unterstützen und damit vom Manager zum Leader und zur Identifikationsfigur für das Unternehmen und dessen Anliegen zu entwickeln. Problematisch bleibt in diesem Zusammenhang die Messung der Leistung und des Wertschöpfungsbeitrags der PR – Was würde sich wirklich kurz-, mittel- und langfristig am Unternehmenswert ändern, wenn es keine PR gäbe? Mit dieser Frage beschäftigt sich das PR-Controlling, das versucht, die Leistungen und Ergebnisse der PR messbar zu machen und daraus Ziele und Budgets abzuleiten. Die *Deutsche Public-Relations-Gesellschaft* hat dazu einen Bezugsrahmen für Kommunikationscontrolling entwickelt, der die Leistungen der PR in mehreren Dimensionen – Input, Output, Outcome und Outflow – erfasst.

## Input

Auf der Input-Ebene wird die PR durch das beschrieben, was sie kostet, und das sind vor allem Personalkosten, direkte Kosten (Reisen, Veranstaltungen ...) und indirekte Kosten (Büro, Overhead ...). Für das Controlling ist die PR in diesem Sinn ein klassisches Cost-Center.

## Interner Output – bezahlt ist nicht getan

Der interne Output sind die konkreten Aktivitäten der Mitarbeiter der PR, also die Tätigkeiten und Prozesse, deren Umfang und Dauer die Leistung der PR ergeben (z. B. die Erstellung von Pressemitteilungen oder die Organisation von Pressekonferenzen). Aus Sicht des Controllings geht es dabei um eine Leistungserfassung und die Identifikation von Bezugsgrößen der Kosten. Detailliertere Auskünfte über die Effizienz (etwa das Verhältnis von produktiven zu unproduktiven Tätigkeiten) gibt eine Prozesskostenrechnung.

## Externer Output – getan ist nicht publiziert

Die internen Tätigkeiten der PR müssen extern wahrgenommen werden, d. h., es muss eine öffentliche Wirkung in dem Sinn eintreten, dass die Nachrichten aus dem Unternehmen in den Medien Widerhall finden. Eine Pressemappe z. B. ist ein Instrument, welches das Verhältnis zwischen interner Leistung und externer Rezeption aufzeigen kann. Zur Messung des externen Outputs haben sich vielfältige Instrumente bewährt, wie z. B. Clippings, Pageranks, Share of Voice u. a., die jeweils messen, welche Aufnahme eine bestimmte Botschaft in den Medien erhält.

## Direkter Outcome – publiziert ist nicht gelesen

Der beste Zeitungsartikel nützt nichts, wenn ihn niemand liest. Neben der Erfassung des Outputs bei den Medien ist es daher auch wesentlich, die Anzahl und Intensität der Rezeption bei der Öffentlichkeit zu messen. Dies hängt einerseits vom gewählten Medium ab (die Bezirkszeitung entfaltet andere Aufmerksamkeit als die *Kronen Zeitung*), andererseits von der Platzierung im Medium und schließlich von vielen anderen Faktoren (Sommerloch ...). Verweildauer, Recall und Recognition sind Kennzahlen, die direkt beim Stakeholder messen, ob eine bestimmte Nachricht angekommen ist und aufgenommen wurde.

## Indirekter Outcome – gelesen ist nicht akzeptiert

Die schönste PR-Aktion nützt nichts, wenn die Adressaten sie nicht akzeptieren und von der Botschaft überzeugt werden können. Die Wirkung der PR muss sich daher auch in den Imagewerten des Unternehmens, in der Reputation und letztlich in der Kaufbereitschaft der Kunden zeigen. Ziel der PR ist schließlich eine Verhaltens- oder zumindest Einstellungsänderung der Stakeholder. Diese zu messen wird durch Befragungen recht gut möglich sein, den konkreten Beitrag der PR aber festzustellen wird das Controlling vor große Schwierigkeiten stellen.

## Outflow – akzeptiert ist nicht gekauft

Letztlich muss jede Aktivität des Unternehmens den Wert steigern: sei dies durch Beiträge zu den Umsätzen, reduzierte Kosten oder geringeren Kapitalbedarf. Der Zusammenhang zwischen den PR-Aktivitäten und dem Erreichen der Wertziele des Unternehmens lässt sich am ehesten durch Scorecards und Strategy Maps darstellen, die alle oben genannten Stufen im Zusammenhang darstellen und daraus den Wertbeitrag der PR ableiten. Studien<sup>1</sup> zeigen, dass Kommunikationscontrolling in der Praxis zu etwa 80 % durch Kennzahlen über den externen Output gemessen wird; etwa die Hälfte der Befragten verwendet Input- und Outcome-Kennzahlen, wogegen weniger als ein Viertel eine Outflow-Messung versucht. Kritiker mögen einwerfen, dass eben nicht gemessen werden kann, was es nicht gibt. Das eigentliche Wertschöpfungspotenzial der PR zeigt sich vielleicht erst in der Krise: *BP* hat in den letzten Monaten 100 Mrd. US-Dollar an Börsenwert verloren – wie viel wäre durch eine gute PR-Strategie vermeidbar gewesen?

### Anmerkung:

<sup>1</sup> European Communication Monitor 2010.