

# Made to measure

## Pragmatische Ansätze zur PR-Steuerung aus Nordamerika und Großbritannien

In der Debatte um den Wertbeitrag von PR gibt es pragmatische Vorschläge aus den USA und England, die eine nähere Betrachtung lohnen. Ein Überblick von **Christoph Lautenbach und Jan Sass**

Gute Kommunikationsstrategien sind kurz. Im besten Fall sind sie außerdem leicht zu verstehen und relativ einfach zu entwickeln. Das sagt David Moorcroft, leitender Kommunikationsmanager bei der Royal Bank of Canada (RBC). Vor allem aber, so Moorcroft, müssen Kommunikationsstrategien sehr konkret mit Unternehmenszielen verknüpft sein, damit sie vom Management verstanden und akzeptiert werden. Vor diesem Hintergrund definiert Moorcroft „Strategie“ als „Bereitstellung von Kriterien und Wegmarken, die helfen, auf messbare Weise die Organisationsziele zu erreichen“. Dabei werden drei Typen unterschieden: Der „Masterplan“, der operative Plan sowie der Projektplan.

Der Masterplan legt auf lediglich ein bis zwei Seiten fest, welche Unternehmensziele erreicht werden sollen: Vision und Mission, Geschäfts- und Reputationsziele, die Einstellungen, die man sich von Stakeholdern erwünscht, sowie Ziele und Prioritäten der Kommunikation. Der Masterplan hat einen Zeithorizont von einem bis drei Jahren und soll im Überblick Vision, Mission und wesentliche Unternehmensziele

mit den Schwerpunkten und Leitprinzipien der Unternehmenskommunikation verbinden.

Bei den kanadischen Bankern wird der Masterplan sogar als Schreibtischunterlage („Placemat plan“) für die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation produziert (siehe Grafik) – zur Orientierung des täglichen Handelns. In der Praxis, so Moorcroft, stoße die Entwicklung eines solchen Masterplans häufig auf Schwierigkeiten, weil die meisten Unternehmen nur diffuse und uneinheitliche Vorstellungen von ihrer Vision, den Zielen und strategischen Prioritäten hätten. Der PR-Manager rät deshalb dazu, zunächst alle verfügbaren Unterlagen im Unternehmen auszuwerten, die Angaben zu Organisationszielen enthalten: beispielsweise Geschäftsberichte oder Strategiepapiere. Auf dieser Basis sind grobe Richtlinien für die Kommunikation zu entwickeln – und als „Right track check“ mit dem CEO abzustimmen.

Ist das getan, folgt der operative Plan. Er enthält detailliertere Informationen jeweils in Bezug auf eine Zielgruppe. Dazu gehören Verhaltensziele und spezifische Einfluss-

### PRREPORT Serie Der Wert von Public Relations

**Wissenschaft und Praxis** tun sich bisher schwer, den Beitrag von Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswerts darzustellen. Aber nur wenn PR diesen Nachweis leistet, wird kann sie sich im Wettbewerb um Ressourcen und Kompetenzen behaupten. Die Serie stellt vor diesem Hintergrund aktuelle Modelle und Gedankenansätze zur Wertorientierung von Kommunikation vor.

Bisher erschienen:  
**Folge 1:** Von Wirkung zu Wertung. Auf der Suche nach einer Formel (PR Report 08/2004)

faktoren sowie Messgrößen, Maßnahmen, Timings und Verantwortlichkeiten. Hinzu kommen Projektpläne, die auf einzelne Aufgaben bezogen sind. Es sei wichtig, am Ende der Planungsschritte dem Management in einer übersichtlichen Darstellung zu zeigen, welche Kommunikationsmaßnahmen mit welchen Investitionen auf welche strategischen Ziele des Unternehmens mit welchem Effekt einzahlen, betont Moorcroft. Er selbst verwendet hierfür eine einfache Vorlage, wobei er einräumt: „Es ist keine perfekte Wissenschaft, aber es sagt etwas darüber aus, wie viel unseres Budgets wir für die Unterstützung der strategischen Prioritäten ausgeben.“

Was hier banal klingen mag, ist keineswegs selbstverständlich. Gewiss holen sich die meisten PR-Verantwortlichen die Rückenbedeckung der Unternehmensleitung für ihre Arbeit. Aber das „Versprechen“, das sie hierfür eingehen, wird meist an Kontaktzahlen oder der Durchdringung bestimmter „Botschaften“ bei der Zielgruppe gemessen. Um aber den Wertbeitrag für das Unternehmen überhaupt ermitteln zu können, muss PR möglichst eng mit den Organisationszielen verbunden werden.

Diesen Ansatz verfolgt seit Jahren auch Bill Quirke. Der Gründer von Synopsis, einer auf interne Kommunikation spezialisierten Beratung in England, verzichtet auf ein Prozessmodell. Vielmehr variiert Quirke seine Grundgedanken ausgehend von den Herausforderungen

interner Kommunikation mit einer Vielzahl praktischer Hinweise und Beispiele. Interne Kommunikation, so Quirke, schaffe einen Wert, wenn sie die Mitarbeiter dazu veranlasse, Unternehmensstrategien in operatives Handeln zu überführen. Um beim Management Gehör (und letztlich Budgets) zu finden, müsse Kommunikation die „Points of pain“, die Schmerzpunkte des Unternehmens, identifizieren, Hindernisse erkennen und direkt bei den Geschäftszielen ansetzen: „Man sollte nicht über Probleme der Kommunikation sprechen, sondern über Probleme des Unternehmens.“

### „Toxische Informationen“

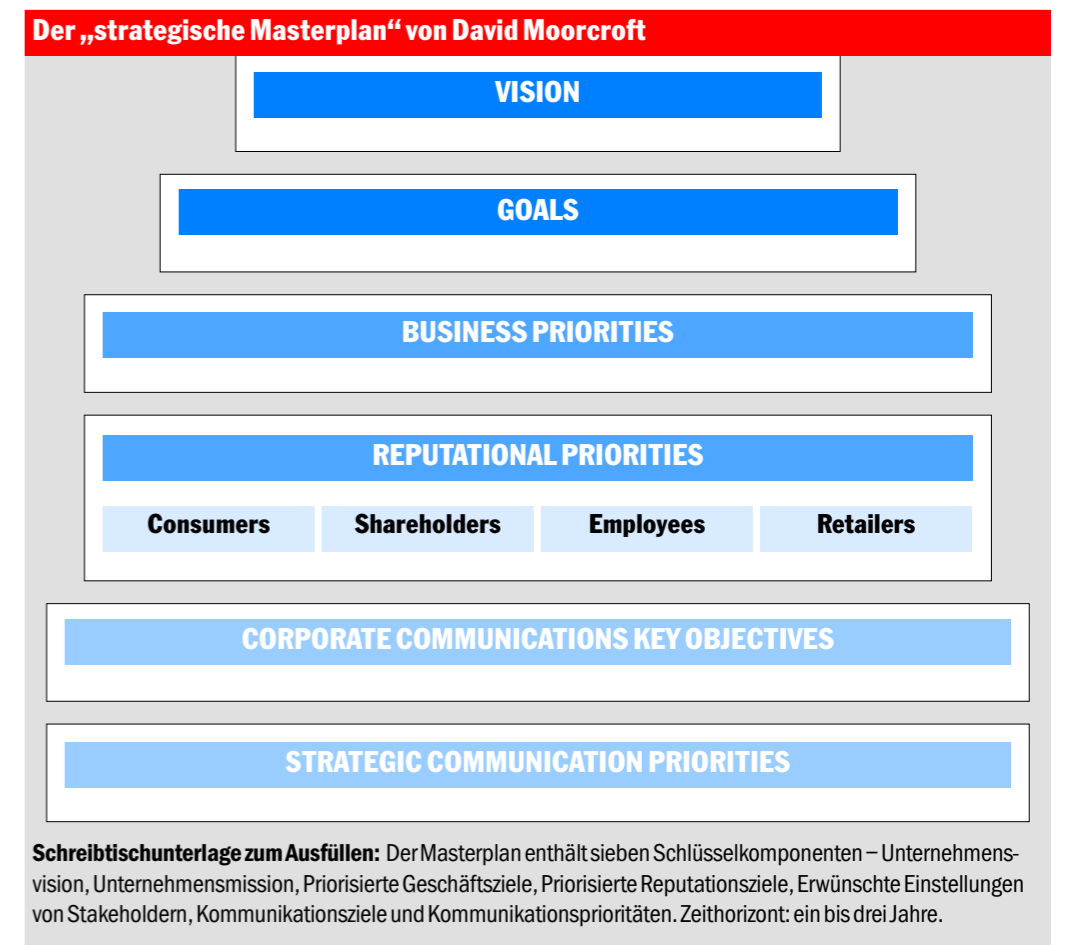
Grundsätzlich geht es Quirke in seiner Argumentation darum, die Menge „toxischer Informationen“ im Unternehmen zu verringern. Damit ist nicht nur die zunehmende Schwierigkeit gemeint, die Informationsflut zu bewältigen und wichtige von unwichtigen Informationen zu unterscheiden – auch der „Fragmentierung“ von Kommunikation durch zu viele Kommunikatoren soll begegnet werden. Für die Mitarbeiter ist ein Handlungspfad freizulegen, der es ihnen erlaubt, die Organisationsziele kohärent und konsistent zu verfolgen. Ansatzpunkte für den Wertbeitrag der internen Kommunikation seien zum Beispiel eine geringe Kundenbindung, zu hohe Akquisitionskosten, Defizite bei der internen Zusammenarbeit oder der Wunsch nach stärkerem Cross-Selling.

Der Wertbeitrag interner Kommunikation bemisst sich für Quirke also konkret daran, in welchem Umfang sie zur Erreichung unterschiedlicher Geschäftsziele beiträgt. Zur Bewertung setzt Synopsis eine „Communication measurement scorecard“ ein (Grafik Seite 39), die den Kommunikationserfolg auf vier Stufen misst. Auf der ersten Stufe wird die „Effizienz“ der eingesetzten Instrumente und Kanäle bewertet, während Stufe zwei die „Effektivität“ untersucht: Ist die Botschaft bei den richtigen Dialoggruppen angekommen? Hat sie das Wissen und Verstehen der Dialoggruppen beein-

flusst? Veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen der Adressaten werden auf Stufe drei gemessen: Was fängt die Dialoggruppe mit der Botschaft konkret an? In der letzten Stufe wird der Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele („Business impact“) bewertet.

Anders als Quirke versucht Angela Sinickas, die Frage nach dem Wertbeitrag von Kommunikation unmittelbar auf das finanzielle Ergebnis zu beziehen: „Wenn wir zeigen wollen, dass sich Kommunikation auf das Unternehmens-

Investment“ (ROI) nachweisen. Anstatt ganze Kommunikationsprogramme auf ihre Wirkung zu untersuchen, empfiehlt Sinickas, sich bei der Messung allein auf solche Aktivitäten zu konzentrieren, denen ein unmittelbarer Einfluss auf das Unternehmensergebnis unterstellt werden kann. Als Praxisbeispiel führt sie eine Kampagne zur Verkehrssicherheit in Kalifornien an, die für eine Versicherungsgesellschaft hohe Prämieinsparungen zur Folge hatte. Da die Kampagne nur in drei von sieben Geschäftsregionen



ergebnis auswirkt, müssen wir die von Kommunikation beeinflussten Verhaltensänderungen messen, die dazu einen direkten Beitrag liefern“, glaubt die Gründerin von Sinickas Communications. Nur wenn sie den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen zeigen, können Kommunikationsverantwortliche ihrer Ansicht nach einen „Return on

umgesetzt wurde, waren detaillierte Vergleichsdaten vorhanden. Ein Schlüssel zur Bewertung liegt nach Sinickas dabei in der geschickten Verknüpfung eigener Daten mit denen anderer Unternehmensbereiche. Denn das Verhalten von Zielgruppen werde in der Regel in verschiedenen Bereichen des Unternehmens gemessen, beispielsweise in Personalwesen, Vertrieb oder Kun-

Das „Performance Measurement Framework“ von Fraser Likely			
ROLE	PERFORMANCE MEASURES		
	EFFICIENCY	EFFECTIVENESS	COST-EFFECTIVENESS
EXECUTIVE	<b>Strategic management</b> • organization • financial/resource utilization • planning/strategy formation • continuous improvement/learning • client relationships	<b>Positioning</b> • reputation • brand equity • relationships • leadership	<b>Efficiency &amp; effectiveness measures combined</b>
PR/C POSITIONING: OUTGROWTHS			
MANAGER	<b>Project management</b> • allocation of resources • supplier management • client service	<b>Communication effects</b> • awareness • knowledge • understanding • perceptions • attitudes/opinions • behaviors	<b>Efficiency &amp; effectiveness measures combined</b>
PR/C PROGRAM: OUTCOMES			
TECHNICIAN	<b>Inputs/Throughputs</b> • process quality • task time • cycle time • cost • productivity	<b>Outputs</b> • produced • distributed • reach/coverage/pick up <b>Outtakes</b> • attractiveness • attention to • recall/retention/response	<b>Efficiency &amp; effectiveness measures combined</b>
PR/C PRODUCT: OUTPUTS			

**Die untere „Product“-Ebene** umfasst Entwicklung oder Produktion von Kommunikationsmitteln und -maßnahmen wie Pressemitteilungen, Newsletter oder Veranstaltungen. Auf der mittleren „Program“-Ebene geht es um das Management dieser Mittel. Die „Positioning“-Ebene bezieht sich übergeordnet auf die Unternehmenskommunikation.

denservice. Sinickas schlägt vor, den ROI eines Kommunikationsprojekts wie folgt zu ermitteln: Man nehme den finanziellen Gesamtwert des jeweiligen Geschäftsergebnisses, das durch Kommunikation erreicht oder unterstützt wurde, und finde heraus, welchen prozentualen Anteil die Kommunikation daran hat. Auf diese Weise lässt sich der finanzielle Wertbeitrag von Kommunikation ermitteln. Von diesem werden nun alle Kommunikationskosten abgezogen. Das Ergebnis ist der finanzielle Beitrag von Kommunikation zum Geschäftsergebnis. Man teile diesen durch die Gesamtkosten der Kommunikation – und erhält den Return on Investment.

**In wenigen Schritten zum ROI?**

Diese Rechenformel mag verführerisch klingen, enthält jedoch auch methodische Schwächen. So bleibt der finanzielle Beitrag von Kommunikation zum Unternehmensergebnis bei der Vielzahl von Erfolgsvariablen letztlich ein Kons-



trukt – Sinickas selbst rät dazu, im Zweifel Vereinbarungen über den alles entscheidenden Prozentsatz zu treffen. Zudem berücksichtigt das Modell nicht den Wertbeitrag der Kommunikation für „vor-monetäre“ – aber nicht minder wichtige – strategische Unternehmensziele.

Ähnlich wie Sinickas geht auch Katie Delahaye Paine, Gründerin der amerikanischen Agentur KD Paine & Partners, davon aus, dass die nötigen Daten zur Bewertung des Kommunikationsbeitrags im Unternehmen häufig schon vorhanden sind. Diese Daten müssen gefunden, mit den Ergebnissen der PR in Bezug gesetzt, interpretiert und in Form von Instrumententafeln („Dashboards“) visualisiert werden. Sinnvoll sind diese Anzeigeinstrumente aus Sicht von Paine, wenn sie einen schnellen Blick darauf zulassen, inwieweit Organisationsziele erreicht wurden, und entsprechende Entscheidungen ermöglichen.

Der Entwicklungsprozess beginnt damit, dass alle, die das Dashboard

nutzen oder daran gemessen werden, sich über die strategischen Kommunikationsziele einigen: Nur gemeinsam und gegebenenfalls abteilungsübergreifend, so Paine, lassen sich sowohl relevante als auch akzeptierte Erfolgsgrößen festlegen.

Im nächsten Schritt werden auf der Basis gewichteter Organisationsziele die Beziehungen zu Zielgruppen („Audiences“) und Budgets priorisiert. Anschließend ist zu definieren, woran konkret der Erfolg von PR bei jeder Zielgruppe gemessen wird. Paine weist darauf hin, dass diese Definition eines „Return on Investment“ sehr individuell sein kann und jeweils von den verfolgten Organisationszielen, den Zielgruppen und nicht zuletzt von den beteiligten Abteilungen abhängt.

**Zeitreihen für Dashboards**

Eine wichtige Voraussetzung für den Nutzen von Dashboards sind relative Vergleichsgrößen, die Fortschritt oder Rückschritt markieren. Dazu können laut Paine Zeitreihen ein Anfang sein, besser ist aber die Verknüpfung mit messbaren Zielen oder Benchmarks.

„Die Kommunikationsbranche beschäftigt sich zumeist nur mit Einzelfragen der Wirkungsmessung“, kritisiert Fraser Likely. „Dagegen fehlt ein übergreifendes Modell zur Messung und Bewertung von PR.“ Der kanadische Kommunikationsberater unterstützt seit mehr als 15 Jahren Unternehmen bei der strategischen Ausrichtung ihrer Kommunikationsfunktionen und der Entwicklung von Steuerungssystemen. Seine Antwort auf die Frage nach dem Beitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg ist ein praxisorientierter, flexibel anwendbarer Bewertungsrahmen. Dieser Rahmen („PR performance measurement management framework“) zeigt in einer einfachen Übersicht, was auf welcher Wirkungsstufe gemessen und bewertet werden kann. Darin unterteilt Likely die Kommunikation eines Unternehmens in drei Ebenen: „Product“, „Program“ und „Positioning“ (siehe Abbildung).

Jeder Ebene ist eine spezifische

„Synopsis-Scorecard“ von Bill Quirke			
	REQUIRED OUTCOMES	AGREED MEASUREMENT METHOD	ACTUAL OUTCOMES
EFFICIENCY OF CHANNELS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document to reach 90% of staff</li> <li>All managers to have briefing notes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telephone sample of staff</li> <li>Assessment by local communicator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document reached 75% of staff</li> <li>All managers received briefing notes</li> </ul>
EFFECTIVENESS OF COMMUNICATION	All staff to understand importance of turning lights off	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questioning by local communicator of random sample</li> <li>Managers' comments</li> </ul>	7 out of 10 employees showed understanding
IMPACT ON AUDIENCE BEHAVIOR	Increase in staff turning off lights when they leave work	Line managers to report on behavior	Line managers report an increase
BUSINESS IMPACT	See a 25% reduction over one month in recorded number of lights left on	Use cleaners' nightly records	40% reduction over one month

**Auf jeder Stufe** werden Ergebnisziele, Messverfahren und tatsächliche Ergebnisse festgehalten. Bei jeder Stufe erfolgt ein Rating, aus dem sich ein Gesamt-Score ergibt. Im obigen Beispiel soll eine interne Kampagne dazu führen, dass die Mitarbeiter das Büro-Licht nicht brennen lassen.

Wirkungsstufe zugeordnet: „Product“ steht für die Qualität und Zugänglichkeit des Kommunikationsprodukts, „Program“ für seine direkte Zielgruppenwirkung und „Positioning“ für den Kommunikationsbeitrag zu strategischen und finanziellen Unternehmenszielen.

Auf jeder Ebene ist der Kommunikationserfolg nach drei Kriterien zu bewerten: Effektivität, Effizienz und Kosteneffizienz. Am Beispiel der „Product“-Ebene: Bei einer Pressemitteilung lässt sich die Effizienz von Abteilung oder Agentur nach Aufwand, Prozessqualität, Durchlaufzeit und Kosten für die Erstellung und die Produktion bewerten. Bei der Effektivität geht es um Distribution, die Zahl der Kontakte und die Reichweite in der Zielgruppe.

Inwieweit Kommunikation Wissen, Einstellungen oder Verhalten der Zielgruppen beeinflusst hat, wird anschließend auf der „Program“-Ebene gemessen. Erst auf der „Positioning“-Ebene kann gezeigt

werden, ob Kommunikation immaterielle Werte („Intangible assets“) des Unternehmens wie Reputation oder Markenwert erhöht hat. Mit seinem Vorschlag eines „Measurement frameworks“ macht Likely deutlich, dass einzelne Messdaten nur eine geringe Aussagekraft besitzen, solange sie nicht in einem mehrdimensionalen Gesamtrahmen bewertet werden. Trotz dieses Verdienstes kann sein Modell den Prozess der Wertschöpfung durch Kommunikation jedoch nicht so stringent abbilden, wie es etwa das Instrument der Balanced Scorecard (PR Report 08/2004) erlaubt.

**Forschen für Standards**

Die Modell-Architekten Likely und Paine sind Mitglieder der „Commission of Measurement and Evaluation“ des Institute for Public Relations (IPR). Die an der University of Florida angesiedelte unabhängige Stiftung widmet sich sehr praxisbezogen der Forschung, Messung und Weiterbildung im Berufs-

feld. Außer Praktikern aus Agenturen und Unternehmen sind unter den Mitgliedern auch renommierte Wissenschaftler wie James E. Grunig oder Don W. Stacks sowie der Evaluationsspezialist Walter K. Lindenmann. Lindenmann, lange Jahre bei der Agentur Ketchum tätig, hat international Standards für die Analyse von Medienberichterstattung gesetzt und gilt als Urheber für die verbreitete Benennung der Wirkungsstufen von PR: „Input“, „Output“, „Outgrowth“ und „Outcome“. Das IPR hat den Anspruch, weltweit Standards zu setzen. In diesem Jahr verleiht es erstmals einen Preis für vorbildliche Erfolgsmessung: ein goldenes Lineal. ■

*Die Autoren: Christoph Lautenbach und Dr. Jan Sass, zuvor Manager bei Cohn & Wolfe und ECC Kohles Klewes, haben vor kurzem die Unternehmensberatung Lautenbach Sass gegründet, die sich auf „wertorientiertes Kommunikationsmanagement“ konzentriert.*

Literatur
Vertiefende und weiterführende Informationen zu den in diesem Beitrag besprochenen Ansätzen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Fraser Likely:</b> Communication and PR: Made to measure, in: scm – Strategic Communication Management, Dezember/Januar 2000.</li> <li>■ <b>David Moorcroft:</b> Linking communications strategy with organizational goals, in: scm – Strategic Communication Management, Oktober/November 2003.</li> <li>■ <b>Bill Quirke:</b> Identifying the real value of communication, in: scm – Strategic Communication Management, Februar/März 2001.</li> <li>■ <b>Katie Delahaye Paine:</b> Designing and Implementing Communication Dashboards: Lessons Learned, in: 7. International Public Relations Research Conference: Globalization: Challenges &amp; Opportunities for Public Relations“, März 2004.</li> <li>■ <b>Angela Sinickas:</b> Focus on Behaviour Change to Prove ROI, in: scm – Strategic Communication Management, Oktober/November 2003.</li> </ul>
<b>Websites:</b>
<a href="http://www.instituteforpr.com/measurement_commission.phtml">http://www.instituteforpr.com/measurement_commission.phtml</a> <a href="http://www.measuresofsuccess.com/">http://www.measuresofsuccess.com/</a> <a href="http://www.sinicom.com/">http://www.sinicom.com/</a> <a href="http://www.synopsisonline.com/">http://www.synopsisonline.com/</a>

**Einzelne Daten besitzen nur eine geringe Aussagekraft, solange sie nicht in einem mehrdimensionalen Gesamtrahmen bewertet werden**