

# **Bewertungsmethoden und Erfolgsfaktoren von Public Relations als Organisationsfunktion in Unternehmen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg**

—

## **in Theorie und Praxis**

### **Dissertation**

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Freiburg in der Schweiz

von

**Iris Guery**

aus Maur / ZH

\*\*\*

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

am 22. März 2007 auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. B. Helmig (erster Referent) und

Frau Prof. Dr. D. Ingenhoff (zweite Referentin)

Zürich, 2007

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen wissenschaftlichen Meinungen der Verfasserin Stellung zu nehmen (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990).

*Meinen Eltern*

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
1 Einleitung.....	13
2 Terminologische Grundlagen sowie Überblick über das Berufsfeld Public Relations ....	22
2.1 Wissenschaft und Forschung der Public Relations .....	25
2.2 Abgrenzung von Begriffen im Zusammenhang mit Public Relations.....	32
3 Theoretisch-ökonomische Bezugspunkte für Public Relations.....	42
3.1 Der instrumentell-orientierte Ansatz: PR als Instrument der Kommunikationspolitik	42
3.2 Der gesellschaftsorientierte Ansatz: gesellschaftsorientiertes Marketing nach <i>Raffée/Wiedmann</i> .....	45
3.3 Der management-orientierte Ansatz: die integrierte Unternehmenskommunikation.	49
4 Theoretisch-sozialwissenschaftliche Bezugspunkte für Public Relations.....	57
4.1 Der gesellschaftstheoretische Ansatz der PR .....	57
4.1.1 Systemtheoretische Grundlagen .....	57
4.1.2 Der gesellschaftsorientierte Ansatz von <i>Ronneberger/Rühl</i> : PR-Funktionalität auf Makroebene .....	59
4.2 Organisationstheoretische Sichtweisen.....	62
4.3 Handlungstheoretische Sichtweisen.....	74
4.3.1 Public Relations im Bezug auf die Journalismusforschung .....	75
4.3.2 PR in der Praxis.....	78
5 Die Organisationslehre im Bezug auf PR .....	82
6 Public Relations als strategische Managementfunktion - eine integrierte Sichtweise der PR. .....	89
6.1 PR im Managementprozess .....	95
6.1.1 Methoden der Situationsanalyse .....	97
6.1.1.1 Stakeholder- und Kommunikationsfeldanalysen.....	98
6.1.1.2 Thementracking .....	99
6.1.1.3 Image- und Meinungsforschung .....	99
6.1.1.4 Potentialanalyse .....	101
6.1.2 Planung von PR-Programmen.....	101
6.1.3 Umsetzung von Kommunikationskonzepten .....	103
6.1.4 Ansatzpunkte und Methoden der PR-Kontrolle .....	106
6.1.4.1 Operative Kontrolle .....	106
6.1.4.2 Strategische Kontrolle.....	107
6.1.4.3 PR-Controlling .....	108

6.2 Die praktische Umsetzung des PR-Managements .....	109
7 Zur Bewertung von Public Relations in Wirtschaftsorganisationen .....	111
7.1 Methoden der PR-Evaluation .....	114
7.2 Modelle der PR-Evaluation aus der Theorie und Praxis.....	119
7.2.1 Erarbeitung von Opportunitätsvergleichen (Evasion) .....	125
7.2.2 Aufbau von Kennzahlensystemen (Integration).....	126
7.2.3 Ermittlung von ROI- und Reputationswerten (Abstraktion).....	129
7.2.4 Die Adaption von Steuerungs-, Prüf- und Erfolgsfaktorenmodellen sowie Leistungsvergleichen .....	131
7.2.5 PR-Erfolgsfaktoren in Organisationen .....	136
7.2.5.1 Generelle Erfolgsfaktoren .....	136
7.2.5.2 PR-Erfolgsfaktoren der Excellence-Studie .....	141
7.3. Kurzzusammenfassung sowie Schlussfolgerungen des Theorieteils .....	146
8 Eine empirische Analyse zur optimalen Konzeptionierung und Umsetzung von PR.....	151
8.1 Methodik der Untersuchung .....	151
8.2 Ziele der empirischen Analyse .....	153
8.2.1 Forschungsziele .....	153
8.2.2 Forschungsannahmen und -hypothesen .....	154
8.3 Durchführung und Ergebnisse der qualitativen empirischen Analyse .....	156
8.3.1 Qualitative Datenerhebung.....	156
8.3.2 Ergebnisse der Experteninterviews zur Bewertung von PR .....	161
8.3.3 Ergebnisse der Experteninterviews zu Erfolgsfaktoren und organisatorischer Struktur von PR .....	162
8.3.4 Soziodemographische Angaben von PR-Tätigen.....	164
8.3.5 Schlussfolgerung qualitative Analyse .....	164
8.4 Quantitative Datenerhebung.....	165
8.4.1 Weiterentwicklung des Excellence-Faktors nach <i>Grunig et al.</i> .....	165
8.4.2 Stichprobenauswahl und Fragebogendesign .....	170
8.4.3 Stichprobenzusammensetzung .....	171
8.4.4 PR und das Unternehmen .....	174
8.4.5 Evaluation von PR im Unternehmen .....	180
8.4.6 Organisation von PR .....	193
8.4.7 Erfolg von PR .....	207
9 Schlussbetrachtung .....	234
9.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse .....	234
9.1.1 Theorie der PR .....	234
9.1.2 PR-Evaluation.....	235

9.1.3 PR-Erfolgsfaktoren und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg.....	236
9.1.4 Optimale Ausgestaltung der PR im Unternehmen.....	236
9.2 Implikationen für die Praxis .....	237
9.3 Anregungen für zukünftige Forschung .....	240
Anhang 1 .....	242
Anhang 2 .....	256
Literaturverzeichnis .....	275

# Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Welche Kommunikationsinstrumente können zukünftig zur Wersteigerung für Unternehmen beitragen? .....	14
Abb. 2: Zusammenhang im Bezug auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.....	17
Abb. 3: Aufbau der Arbeit .....	21
Abb. 4: Umsätze von Schweizer PR-Agenturen nach Dienstleistungen .....	24
Abb. 5: Die verschiedenen PR-Ansätze auf einen Blick.....	29
Abb. 6: Definitionen von Public Relations.....	30
Abb. 7: Abgrenzung von Werbung und Public Relations.....	33
Abb. 8: Modelle möglicher Beziehungen zwischen Marketing und Public Relations.....	37
Abb. 9: Die vier P's des Marketing-Mix.....	43
Abb. 10: Formen der Integrierten Kommunikation.....	51
Abb. 11: Vertreter der ökonomischen Bezugspunkte der PR.....	55
Abb. 12: Die Vertreter des gesellschaftstheoretischen Ansatzes.....	61
Abb. 13: Die vier Modelle der Public Relations .....	64
Abb. 14: Das situative Modell exzellenter Public Relations.....	71
Abb. 15: Vertreter der organisationstheoretischen Betrachtungsweise.....	74
Abb. 16: Journalismus vs. PR .....	76
Abb. 17: Vertreter der handlungstheoretischen Betrachtungsweise .....	80
Abb. 18: Integrierte PR-Sichtweise.....	90
Abb. 19: Aufgabenfelder der Unternehmensführung in modernen Gesellschaften .....	92
Abb. 20: Phasenmodell strategischer Öffentlichkeitsarbeit .....	96
Abb. 21: Medienresonanzanalyse .....	117
Abb. 22: Level and Steps for Evaluating PR Programs.....	121
Abb. 23: Ketchum Effectiveness Yardstick.....	124
Abb. 24: PR-Kennwertsystem „Balanced Evaluation System“ .....	127
Abb. 25: Das Kennzahlensystem des Communication Control Cockpit.....	130
Abb. 26: Die erweiterte Balanced Scorecard von Zerfass.....	134
Abb. 27: Die PIMS-Datenbank .....	138
Abb. 28: Das McKinsey-7S-Modell.....	139
Abb. 29: Übersicht über die Methoden und Modelle der PR-Erfolgsmessung .....	145
Abb. 30: Übersicht zu untersuchender Gebiete und Zusammenhänge.....	150
Abb. 31: Methodik der Untersuchung .....	153
Abb. 32: Forschungsannahmen und -hypothesen.....	155
Abb. 33: Rücklauf quantitative Erhebung nach Branchen .....	172

Abb.34: Verteilung durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter/Unternehmen nach Branche im Sample.....	174
Abb. 35: Verteilung „Anzahl PR-Tätige“ nach Branche .....	179
Abb. 36: Anwendung und Bedeutung von PR-Evaluation im Vergleich .....	188
Abb. 37: Übersicht über die Teilnutzenwerte und Wichtigkeiten .....	200
Abb. 38: Übersicht zur Verdichtung der PR-Erfolgsfaktoren .....	213
Abb. 39: Einteilung strategische und strukturelle Erfolgsfaktoren .....	222
Abb. 40: Extrahierte Faktoren der Faktorenanalysen.....	227



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Wissenschaftliche Ziele der vorliegenden Arbeit.....	18
Tab. 2: Klassische Methoden der PR-Evaluation im strategischen Managementprozess ...	115
Tab. 3: Excellence-Faktor .....	142
Tab. 4: Vor- und Nachteile PR-relevanter Ansätze .....	146
Tab. 5: Die integrierte PR-Sichtweise.....	149
Tab. 6: Übersicht Experteninterviews Unternehmen .....	158
Tab. 7: Übersicht Experteninterviews PR-Agentur und PR-Wissenschaftler .....	160
Tab. 8: Gesprächsleitfaden Frage 7 .....	163
Tab. 9: PR-Erfolgskriterien <i>Grunig et al.</i> versus neue Faktoren.....	169
Tab. 10: Intervallskalen und Zuordnung der Zahlenwerte auf Merkmalsausprägungen .....	171
Tab. 11: Rücklauf quantitative Erhebung nach Branchen (Häufigkeit).....	172
Tab. 12: Erfolgsgrößen der Unternehmen .....	173
Tab. 13: Anzahl Mitarbeiter in den befragten Unternehmen.....	173
Tab. 14: Verständnis der Auskunftspersonen von PR (Frage 1).....	175
Tab. 15: Bedeutung von PR (Frage 2) .....	176
Tab. 16: Wichtigkeit von PR-Arbeitsgebieten (Frage 4) .....	177
Tab. 17: Verteilung „absatzbezogene PR (Produkte-/Marken-PR)“ .....	177
Tab. 18: Verteilung „Investor Relations“ .....	178
Tab. 19: Häufigkeitsverteilung „Investor Relations“ nach Branchen.....	178
Tab. 20: Weitere Daten zu den Unternehmen (Frageblock D, Frage 3).....	179
Tab. 21: Durchschnittliche Evaluation von PR-Tätigkeiten (Frage 4).....	181
Tab. 22: Durchschnittliche Evaluation von PR-Tätigkeiten (Frage 4) nach Branchen.....	181
Tab. 23: PR-Budget/PR-Budgetaufwand für Evaluation (Frageblock D, Frage 4) .....	181
Tab. 24: Verteilung PR-Budget/PR-Budgetaufwand für Evaluation nach Branche .....	182
Tab. 25: Durchschnittliche Bedeutung von PR-Evaluation.....	183
Tab. 26: Anwendung der PR-Bewertungsmethoden (Frage 6) .....	183
Tab. 27: Bekanntheitsgrad der PR-Bewertungsmethoden (Frage 6) .....	186
Tab. 28: Bedeutung der PR-Bewertungsmethoden (Frage 6).....	186
Tab. 29: Resultate der Überprüfung auf lineare Zusammenhänge zwischen „Anwendung von PR-Evaluation“ (Frage 6) auf PR-Erfolg .....	190
Tab. 30: Mittelwertvergleich PR-Erfolg und Anwendung von PR-Bewertungsmethoden .....	191
Tab. 31: Bezeichnung PR-Abteilung (Frage 7).....	194
Tab. 32: Durchschnittliche Hierarchieebene der PR (Frage 8).....	194
Tab. 33: Anzahl maximaler Hierarchieebenen (Frage 8).....	195
Tab. 34: Bezeichnung der Hierarchieebene (Frage 8) .....	196

Tab. 35: Volles Design zur optimalen PR-Ausgestaltung.....	198
Tab. 36: Reduziertes Design zur optimalen PR-Ausgestaltung .....	199
Tab. 37: Gesamtnutzenwert, mittlerer Rang und tatsächlicher Rang .....	201
Tab. 38: Wichtigkeit der Anspruchsgruppen der Unternehmen (Frage 10).....	203
Tab. 39: Verteilung „Wichtigkeit der Anspruchsgruppen“ in % .....	203
Tab. 40: Mittelwertvergleiche nach Branchen unterschieden.....	206
Tab. 41: Anwendung und Bedeutung der PR-Erfolgskriterien (Frage 11).....	207
Tab. 42: Ranghäufigkeitsverteilung der Bedeutung von PR-Erfolgskriterien .....	209
Tab. 43: PR-Erfolgsfaktoren .....	210
Tab. 44: Vergleich Häufigkeiten/Prozent der Variablen „gleiche Chancen für Mann und Frau in PR“ sowie „Eigenständige PR-Abteilung“ (Frage 12) .....	212
Tab. 45: KMO-Mass und Bartlett-Test auf Sphärizität.....	215
Tab. 46: Rotierte Komponentenmatrix <sup>a</sup> mit Zusammenhang zwischen den.....	217
Tab. 47: Strategische Erfolgsfaktoren von PR .....	218
Tab. 48: Organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren von PR.....	219
Tab. 49: Faktorenanalyse „Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen“ & „Hohe Mitarbeiterzufriedenheit“ .....	219
Tab. 50: Faktorenanalyse PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges & Eigenständige PR-Abteilung .....	221
Tab. 51: Subjektiver Erfolg und unternehmensspezifische Kennzahlen .....	223
Tab. 52: Verteilung nach Mittelwerten in absoluten Zahlen und Mio. CHF (gerundet).....	224
Tab. 53: Übersicht der zu verwendenden Erfolgsmasse.....	225
Tab. 54: Positiver Einfluss von PR auf den Unternehmenserfolg (Frage 9).....	226
Tab. 55: Multiple Regression PR-Erfolgsfaktoren auf Unternehmenserfolg (Einschlussmethode) .....	228
Tab. 56: Multiple Regression PR-Erfolgsfaktoren auf EBIT-Marge (Einschlussmethode) ...	228
Tab. 57: Multiple Regression PR-Erfolgsfaktoren auf ROS (Einschlussmethode).....	229
Tab. 58: Lineare Einfachregressionen; Regression auf EBIT-Marge .....	230
Tab. 59: Lineare Einfachregressionen; Regression auf ROS.....	230
Tab. 60: Lineare Einfachregressionen; Regression auf den subjektiv empfundenen Unternehmenserfolg .....	231
Tab. 61: Korrelationskoeffizienten für PR-Budget und Umsatzrendite .....	233

# Abkürzungsverzeichnis

A	Forschungsannahme
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
abs.	absolut
Aufl.	Auflage
BCG	Boston Consulting Group
Bd.	Band
BPRA	Bund der Public Relations Agenturen der Schweiz
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
CC	Corporate Communications
CCC	Communication Control Cockpit
CCO	Corporate Communications Officer
CCS	Corporate Communications Scorecard
CDD	Cultural Due Diligence
CERP	Confédération Européenne des Relations Publiques
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
CHF	Schweizer Franken
CI	Corporate Identity
Cum.	kumuliert
df	degrees of freedom
d. h.	das heisst
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
EBIT	Earnings before interest and taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii (und andere)
EVA	Economic Value Added
(f)f.	(fort)folgende
FN	Fussnote
GL	Geschäftsleitung
GPRA	Gesellschaft Public Relations Agenturen
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
IABC	International Association of Business Communicators
IAS	International Accounting Standards
ICO	International Committee of Public Relations Consultancies Agencies
i. d. R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards
IMC	Integrated Marketing Communications
IPRA	International Public Relations Association
IQPR	International Institute for Quality in Public Relations
IR	Investor Relations
i. S. v.	im Sinne von
IUK	Integrierte Unternehmenskommunikation
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angaben
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KommEf	Kommunikationseffizienz

LMU	Ludwig-Maximilians-Universität
M & A	Merger and Acquisition
MRA	Medienresonanzanalyse
Mio.	Millione(n)
Mrd.	Milliarde(n)
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MW	arithmetischer Mittelwert
NPO	Non-Profit-Organisation
n.s.	nicht signifikant
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
p	Signifikanzniveau
PIMS	Profit Impact Market Strategies
PR	Public Relations
proz.	prozentual
PRSA	PR Society of America
r	Korrelationskoeffizient
resp.	respektive
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
RoCom	Return on Communications
RQ	Reputation Quotient
S.	Seite
SD	Standardabweichung
Sign.	Signifikanzniveau
SPRG	Schweizerische Public Relations Gesellschaft
SPRI	Schweizerisches Public Relations Institut
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
Vgl.	vergleiche
VÖA	verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit
Vol.	Volume
V2V	Value to value
WO	Wirtschaftsorganisation
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

# 1 Einleitung

„Kommunikation ist nicht alles. Aber alles ist nichts ohne Kommunikation“.<sup>1</sup>

Die Bedeutung von Unternehmenskommunikation und speziell Public Relations (PR)<sup>2</sup> nimmt weltweit stetig zu, denn bis vor wenigen Jahren konnten sich Unternehmen zur Abgrenzung gegenüber Mitstreitern auf eine genügend starke Differenzierung durch ihre Produkte und Dienstleistungen verlassen. Doch u. a. durch die Optimierung der Produktion, die Einführung von Qualitätsmanagement und neuen Produktionssystemen sowie unternehmensübergreifenden Verwendungen ganzer Serien, gleichen sich viele Produkte heute in Form und Funktionalität so sehr, dass eine Differenzierung erschwert wird. Unternehmen sind mehr denn je gezwungen, sich durch den Aufbau starker Unternehmensmarken, Reputation<sup>3</sup> und eines unverwechselbaren Images<sup>4</sup> von ihren Konkurrenten abzugrenzen.<sup>5</sup>

Die Globalisierung und der Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft setzt Unternehmen als „quasi-öffentliche Institutionen“ unter starken Rechtfertigungsdruck gegenüber der Öffentlichkeit, welche die Handlungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung kritisch verfolgt. Somit nimmt das Streben nach Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Werthaltungen für Unternehmen an Bedeutung zu, denn wird unternehmerisches Handeln von den Anspruchsgruppen als nicht-legitim beurteilt, müssen langfristig Glaubwürdigkeitsverluste befürchtet werden, und die Existenzsicherung eines Unternehmens ist bedroht.<sup>6</sup>

Zunächst ist hier aber zu definieren, was PR ist: PR wird umrissen als „das Management von Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen“<sup>7</sup>. Dies bedeutet, dass PR eine strategische Managementfunktion innerhalb eines Unternehmens ein-

---

<sup>1</sup> Booz Allen Hamilton/Peakom, 2004, S. 2.

<sup>2</sup> Im Folgenden werden die Begriffe „Public Relations“, „PR“, „Öffentlichkeitsarbeit“ sowie „Unternehmenskommunikation“ synonym verwendet.

<sup>3</sup> Der Begriff Reputation bezeichnet den „Ruf bzw. das Ansehen einer [...] Organisation. [...] Im Kern ist die Reputation die Gesamtheit der Werturteile, die sich im Laufe der Zeit über Personen, Produkte, Marken oder Organisationen – mit oder ohne deren aktives Zutun – entwickelt hat und somit ein Teil des Images, das Personen, Marken, Organisationen, etc. ausbilden.“ Bentele, 2005, S. 604 f.

<sup>4</sup> „[...] Image bezeichnet das vereinfachte, typisierte und in der Regel bewertete Vorstellungsbild, das sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse von irgendetwas (Objekte, Personen, Sachverhalte, Organisationen) bildet. [...] Images bilden sich innerhalb interpersonaler und öffentlicher Kommunikationsprozesse. [...] Weil es in einer Gesellschaft für [...] Organisationen unmöglich ist, nicht wahrgenommen zu werden, ist es auch unmöglich, kein Image zu haben. Images [...] können aus diesem Grund auch aktiv mitgestaltet werden.“ Bentele, 2005, S. 583.

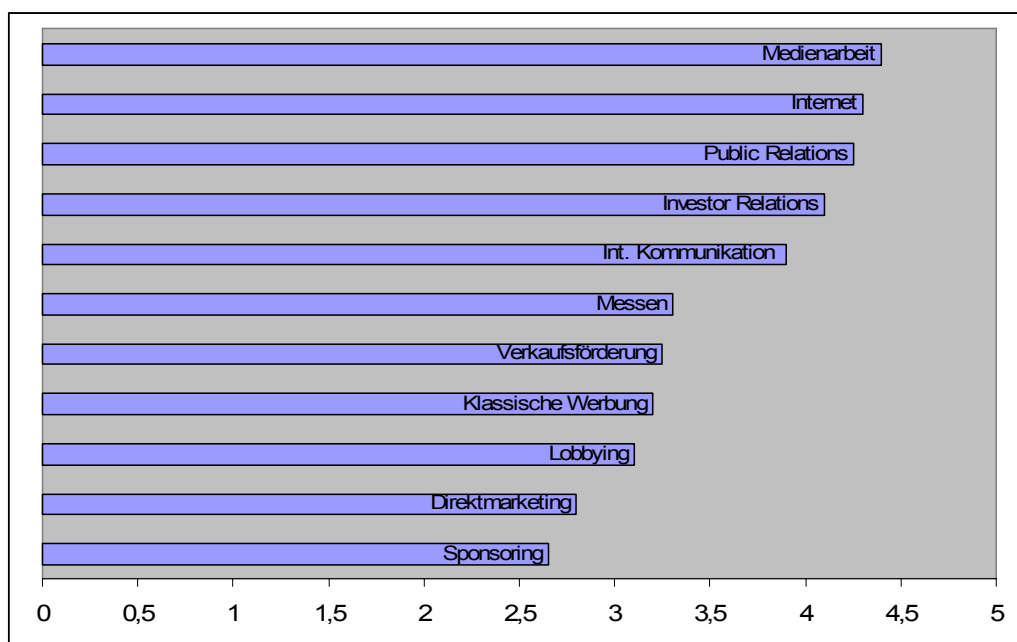
<sup>5</sup> Vgl. Piwinger/Porák, 2005, S. 11 sowie Zerfass, 2004b, S. 1. Ein Unternehmen muss sich eine Unternehmensidentität schaffen, um sich langfristig von seinen Konkurrenten abheben zu können, so ist „Identität ist immer Individualität, Unverwechselbarkeit, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit. Unternehmensidentität muss in Unternehmenskultur ausformuliert und [...] durch Kultur-Transformation in Handeln umgesetzt werden. Das Selbstverständnis eines Unternehmens, seine Identität determiniert Unternehmenskultur und darüber hinaus [...] auch immer unternehmerisches Handeln.“ Bergler, 2005, S. 321.

<sup>6</sup> Vgl. Röttger, 2000, S. 85, Baerns 1997, S. 37, Steinmann/Zerfass, 1995, S. 12 ff., Piwinger/Porak, 2005, S. 12.

<sup>7</sup> Grunig/Hunt, 1984, S. 6. Übersetzung der Autorin.

nimmt und sich im Umfeld ihrer relevanten Anspruchsgruppen bewegt. Somit kann sie einerseits den Bedürfnissen dieser unterschiedlichen Gruppen gerecht werden und andererseits ihre Ziele auf die Unternehmensziele abstimmen und somit doppelt zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten nimmt die Bedeutung von Unternehmenskommunikation und insbesondere PR zu, denn Kommunikation ist ein wichtiges Instrument um die wesentlichen Werttreiber für Unternehmen wahrnehmbar und nutzbar zu machen.<sup>8</sup> Diese Tatsache findet auch in der Praxis Anklang: von 300 befragten Führungsträgern in der Wirtschaft waren 94 % in einer im Jahre 2003 durchgeführten Studie der Meinung, dass wertsteigernde Kommunikation ein wichtiges Instrument für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen darstellt.<sup>9</sup> Denn den hohen Streuverlusten der klassischen Werbung wird heute die vergleichsweise kostengünstige und gezielt strategisch einsetzbare Kommunikationsform PR gerne vorgezogen (vgl. Abb. 1).<sup>10</sup>

**Abb. 1: Welche Kommunikationsinstrumente können zukünftig zur Wersteigerung für Unternehmen beitragen?<sup>11</sup>**



(0 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)

Diese erhöhte Bedeutung von und Forderung nach professioneller Unternehmenskommunikation lassen die Kommunikationskosten in den Unternehmen oft drastisch und in vielen Fällen nahezu unkontrolliert ansteigen. Gleichzeitig steigt der Druck auf die Kommunikationsverantwortlichen, ihre Leistungen und deren Profitabilität aufzuzeigen, denn die Geschäftslei-

<sup>8</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 1. sowie Booz Allen Hamilton/Peakom, 2004, S. 2.

<sup>9</sup> Vgl. Booz Allen Hamilton/Peakom, 2004, S. 8, die 2003 eine Umfrage bei den 300 grössten börsennotierten Unternehmen in Deutschland durchführten.

<sup>10</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 1.

<sup>11</sup> Booz Allen Hamilton/Peakom, 2004, S. 13.

tung sowie Aktionäre und Investoren wollen wissen, wie sich die Kostenstruktur der Ausgaben zusammensetzt, welchen Nutzen sie aus den Aufwendungen ziehen können und wieviel daraus effektiv zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt.<sup>12</sup> Branchenexperten schätzen, dass in Grosskonzernen jedes Jahr etwa 75-90 Mio CHF für wirkungslose Unternehmenskommunikation ausgegeben werden.<sup>13</sup>

Wie oben gesehen hebt sich in der Praxis die Prüfung von PR-Aktivitäten auf Profitabilität erstaunlicherweise von ihrer Dringlichkeit ab: obwohl PR-Verantwortliche die Evaluation von PR als wichtig einschätzen, wird sie bei weitem noch nicht immer durchgeführt. Immerhin: 66,5 % von 371 befragten PR-Agenturen oder PR-Mangern in deutschen Unternehmen (2004) bewerten PR bereits und 82 % der Befragten halten Evaluation gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten für wichtig und sinnvoll.<sup>14</sup> Diese positive Haltung wird durch die Tatsache getrübt, dass die häufigsten Formen der PR-Erfolgskontrolle die Analyse von Clippings (88 %), Medienresonanzanalysen (60 %), sowie die eigene Einschätzung "nach Gefühl" (46 %) sind.<sup>15</sup> Diese Instrumente zeigen – auch nach mehrmaligen Einsatz – jedoch nur statisch die aktuelle Situation auf und geben keinerlei Hinweis darauf, wie und ob eine Wertsteigerung erfolgt ist und wie diese künftig gesteuert sowie verbessert werden kann. Um aber eine Funktion wie Unternehmenskommunikation/PR in einem vielschichtigen Prozess mit monetären und nicht-monetären Effekten sowie im Spannungsfeld der Anspruchsgruppen zu bewerten, ist „eine dynamische Lösung zum fortlaufenden Management der Kommunikation und zur Verbindung der Wirkungsebenen innerhalb der wertorientierten Unternehmensführung notwendig“<sup>16</sup>. Um den Nutzen der Kommunikation innerhalb einer strategisch geführten Unternehmung zu kennen und kontinuierlichen zu verbessern, muss diese als strategische Managementfunktion akzeptiert, geführt und umgesetzt sowie anhand entsprechender Methoden kontrolliert werden.<sup>17</sup>

Kommunikation ist eine Führungsdimension, die in das strategische Unternehmensmanagement eingebunden werden muss, einen Teil der Geschäftsleitung bildet oder als Stabstelle direkten Zugang zum Topmanagement hat. Insbesondere muss sie in dessen Entscheidun-

---

<sup>12</sup> Vgl. *Piwinger/Porák*, 2005, S. 11 f. Es soll hier angemerkt werden, dass in den ab 2005 geltenden Bilanzierungsrichtlinien International Accounting Standards (IAS) und den International Financial Reporting Standards (IFRS) auch immaterielle Vermögenswerte (sog. Intangible Assets) vollständig ausgewiesen werden müssen. Zusätzlich soll hier auf die im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgenommene Studie hingewiesen werden, die zeigte, dass Schweizer Unternehmen jährlich 0.6 Mio CHF für Public Relations ausgeben, gerade 36 % der PR-Tätigkeiten dieser Unternehmen jedoch evaluiert werden (vgl. ausführlich Kap. 8).

<sup>13</sup> Vgl. *Fuchs*, 2003, S. 37.

<sup>14</sup> Im Rahmen einer Studie der Agentur pr+co in Zusammenarbeit mit der LMU München und der GPRA (vgl. GPRA, 2004) wurden 201 PR-Fachleute aus Agenturen sowie 170 PR-Manager aus Unternehmen zum Thema PR-Evaluation befragt.

<sup>15</sup> Vgl. GPRA, 2004, o. S.

<sup>16</sup> *Booz Allen Hamilton/Peakom*, 2004, S. 4.

<sup>17</sup> Vgl. *Piwinger/Porák*, 2005, S. 17 f.

gen miteinbezogen werden oder diese selber treffen können.<sup>18</sup> Wie eine Studie bei den Top-100-Firmen in der Schweiz (2006) zeigte, gehört jedoch nur eine Minderheit (22 %) der Kommunikationsverantwortlichen der Geschäftsleitung an, während immerhin fast 75 % als Stabsstelle im direkten Austausch mit dem Topmanagement stehen. 10 % der Befragten gaben an, über keinerlei Kommunikationsstrategie zu verfügen, ihre Kommunikation jedoch in erfahrenen Händen zu haben. Insgesamt durchliefen nur 46 % der befragten Kommunikationsverantwortlichen eine PR-Ausbildung.<sup>19</sup>

Um die Effizienz der Kommunikation zu steigern, reicht eine operative Abstimmung der Aktivitäten, Strukturen und Systeme nicht aus, sondern es muss eine Integration der strategischen Kommunikation innerhalb der Unternehmensführung stattfinden. Kurzfristiges Ergebnisdanken sowie Kürzungen von Kommunikationsbudgets<sup>20</sup> zwecks Ergebnisorientierung in ertragsschwachen Phasen eines Unternehmens, können langfristige negative Konsequenzen für dieses haben. Deswegen ist es von entscheidender Bedeutung und Voraussetzung für effiziente Kommunikation, dass optimale personelle, strukturelle und finanzielle Bedingungen sowie eindeutige Bekenntnis und Federführung der Kommunikation durch die Unternehmensführung geschaffen werden und eine berufliche Autonomie der Unternehmenskommunikation gegeben ist.<sup>21</sup>

Gesamtziel dieser Arbeit ist es, ein umfassendes Verständnis von PR zu vermitteln, welches deren strategische Bedeutung sowie Einfluss auf die kontinuierliche Prozessverbesserung für den Erfolg eines Unternehmens verdeutlicht.

Dieser Zusammenhang wird graphisch in Abbildung 2 dargestellt.

Ferner wird in dieser Arbeit auf die z. T. problematischen Voraussetzungen von Unternehmenskommunikation/PR eingegangen. Es werden Handlungsempfehlungen formuliert, welche für eine bessere Verankerung der PR-Funktion im Unternehmen sowie für ihre Konzep-

---

<sup>18</sup> Vgl. *Thommen*, 1996, S. 638 f., *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 449 ff., *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 154 f., *Booz Allen Hamilton/Peakom*, 2004, S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. *Zenhäusern/Schäfer/Graf*, 2006, S. 86. Zenhäusern & Partner AG führten bei 100 Top-Schweizer Unternehmen eine Studie zu den besten Wertschöpfern der Kommunikation der vergangenen drei Jahre durch.

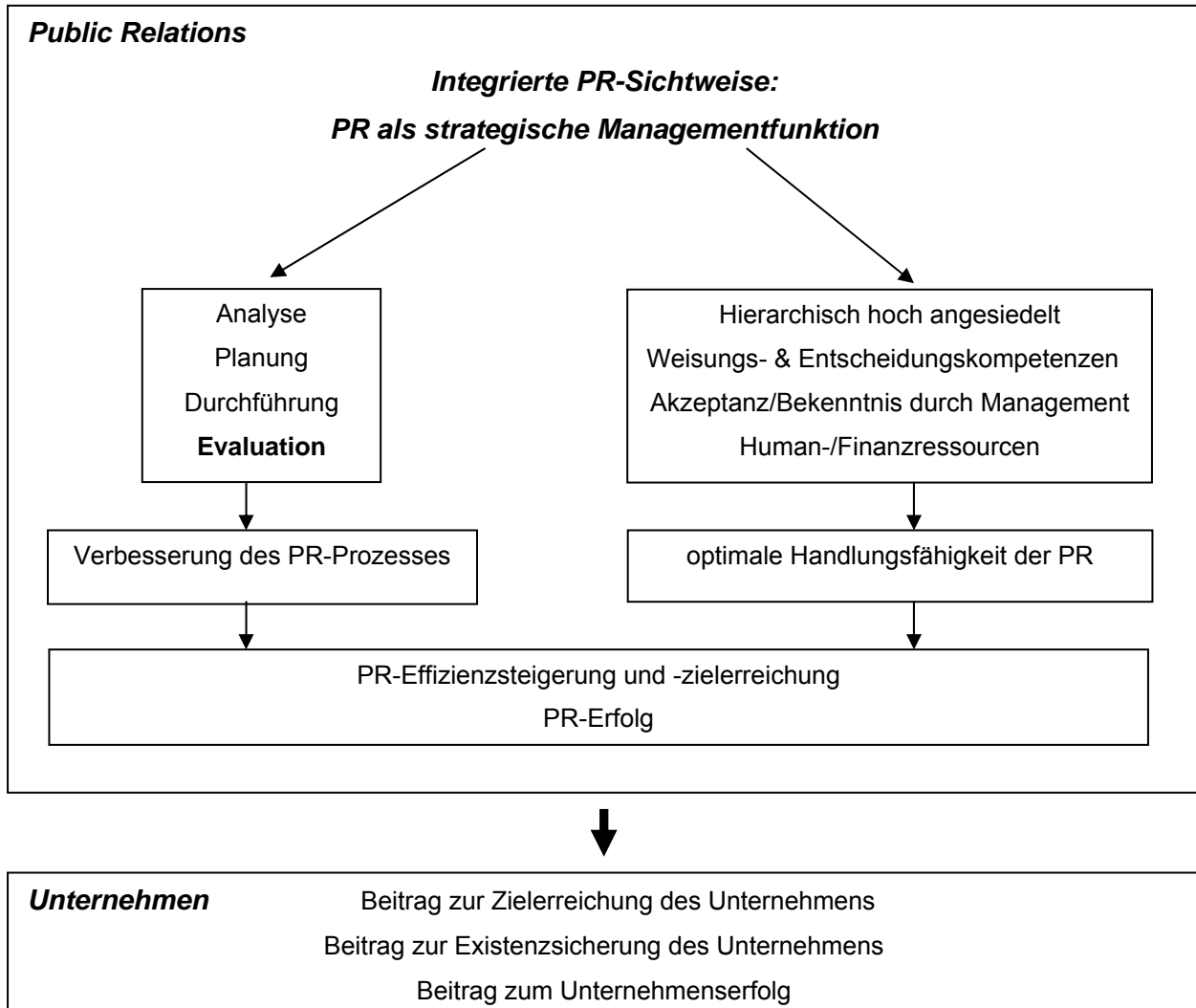
<sup>20</sup> Kommunikationsbudgets werden i. d. R. anhand eines gewissen Prozentsatzes des Umsatzes definiert, was in umsatzschwachen Zeiten für eine Aufrechterhaltung dieses Budgets nicht ganz unproblematisch ist und dementsprechend eine Abstimmung und Integration von Kommunikation und ihren Zielen auf die Unternehmensebene und deren Ziele benötigt.

<sup>21</sup> Vgl. *Booz Allen Hamilton/Peakom*, 2004, S. 5 f. sowie *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 157. Letztere veröffentlichten 2003 in ihrer in Europa einzigartigen repräsentativen Studie mit „Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit“ die erste landesweite Bestandsaufnahme von Öffentlichkeitsarbeit in der Schweiz und befragten 2'878 PR-Schaffende aus Unternehmen, Nonprofitorganisationen, Behörden und PR-Agenturen nach strukturellem Rahmen, personeller und organisatorischer Ausstattung, ihren Handlungsspielräumen und Bezugsgruppen in der jeweiligen Organisation.



tion als strategische Managementfunktion zwecks Sicherstellung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs plädieren.

**Abb. 2: Zusammenhang im Bezug auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit**



Aus dem Gesamtziel dieser Arbeit ableitend, ergeben sich folgende Teilziele im Bezug auf PR:

- theoretische Konzeptionierung
- breitgefasster Überblick
- Diskussion der relevanten vorherrschenden Theorien,

welche die Basis für ein integriertes PR-Verständnis schaffen sollen. Darauf aufbauend werden empirisch überprüfbare Teilziele dieser Arbeit abgeleitet, welche insbesondere Erkenntnisse im Zusammenhang mit:

- PR-Evaluation,
- PR-Organisation und
- PR-Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmung sind, und

in folgende forschungsleitende Fragen<sup>22</sup> münden, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit beantwortet werden sollen:

1. Wie werden PR-Aktivitäten in einem Unternehmen **bewertet**, wie **häufig** werden diese Methoden **angewendet** und inwiefern **beeinflussen sie den PR-/Unternehmenserfolg**?
2. Wie soll PR in einem Unternehmen optimal **organisiert** werden und welche **organisatorische Kombination** wird bevorzugt?
3. Welche strategischen **PR-Erfolgsfaktoren** gibt es, wie **wichtig** sind diese und haben sie tatsächlich **einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg**?

Die Teilziele der Arbeit lassen sich in wissenschaftliche Ziele einteilen, die sowohl deskriptiver, explikativer, kausaler als auch instrumenteller Natur sind und wie folgt dargestellt werden.<sup>23</sup>

**Tab. 1: Wissenschaftliche Ziele der vorliegenden Arbeit**

Ausrichtung	Ziel
Deskriptiv (theoretisch)	Es wird ein Überblick über die vorherrschenden und relevanten Theorien im Bezug auf PR gegeben und daraus eine integrierte Sichtweise der PR abgeleitet.
Empirisch-deskriptiv	Anhand von Befragungen werden Erkenntnisse zu Verständnis, Bedeutung und Organisation von PR in Unternehmen erhoben.
Explikativ	Die verschiedenen Modelle und Methoden der PR-Bewertung sowie die PR-Erfolgsfaktoren werden erläutert.
kausal	Untersucht wird v.a. der Wirkungszusammenhang zwischen <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR-Evaluation und PR-Erfolg,</li> <li>• PR-Evaluation und Unternehmenserfolg sowie</li> <li>• PR-Erfolg und Unternehmenserfolg</li> </ul>
instrumentell	Es werden Implikationen für die Praxis geliefert, welche sich in <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinweisen zur optimalen Gestaltung von PR innerhalb des Unternehmens,</li> <li>• Ratschlägen zur wirksamen PR-Bewertung,</li> <li>• einem Set von leitenden PR-Erfolgsfaktoren sowie</li> <li>• abschliessend in Handlungsempfehlungen für die Praxis zusammenfassen lassen.</li> </ul>

<sup>22</sup> Basierend auf theoretischen Herleitungen in der vorliegenden Arbeit werden diese forschungsleitenden Fragen schliesslich in Forschungshypothesen ausformuliert und überprüft. Vgl. hierzu Kap. 8.2.2.

<sup>23</sup> Vgl. zu dieser Einteilung *Fritz*, 1995, S. 17.

Die Forschung bezüglich PR als Organisationsfunktion ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Im Anschluss an die Excellence-Studie von *Grunig et al.* (1995) konnte im deutschsprachigen Raum ein Wandel der PR-Forschung weg von Systemtheorie geleiteten Ansätzen der PR auf Makroebene hin zu organisationstheoretischen Sichtweisen beobachtet werden. Das reine „Werben um Vertrauen auf Gesellschaftsebene“<sup>24</sup> wurde aufgrund ihrer relevanten Stränge ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Natur durch ihr Potential als spezialisierte Funktion im Unternehmen ersetzt. Dennoch scheint PR erst in letzter Zeit Gegenstand von Untersuchungen zu sein, die Wertschöpfungspotential und Profitabilität von PR untersuchen.<sup>25</sup> Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Praxis ihren Nutzen als Werttreiber nicht ausreichend erkannt hat und nicht nach wissenschaftlichen Untersuchungen verlangt. Entsprechend gering ist der wissenschaftliche Output in diesem Forschungsbereich, welcher sich an der geringen Zahl wissenschaftlicher Journals und Publikationen zeigt.<sup>26</sup> Alles in allem ist PR eine junge Forschungsrichtung deren Relevanz erkannt und verstärkt erforscht werden sollte.<sup>27</sup>

Zum Abschluss wird der Aufbau der vorliegenden Arbeit dargelegt:

In Kapitel zwei werden die theoretischen Grundlagen der PR-Forschung dargelegt, PR als Begriff gegenüber Marketing und Werbung abgegrenzt sowie PR als Berufsfeld erläutert.

Kapitel drei und vier geben eine eingehende Analyse und Einteilung der vorherrschenden PR-Ansätze nach ökonomischer oder sozialwissenschaftlicher Verankerung wieder, welche sich in je drei Ansätze aufteilen lassen, die anschliessend eingehend erläutert und diskutiert werden.

Kapitel fünf vermittelt den Stand der Organisationslehre im Bezug auf PR anhand neuerer Ansätze, bespricht diese ausführlich und fasst die Voraussetzungen für ein optimales Aktionspotential von PR als spezialisierte Funktion im Unternehmen zusammen.

Kapitel sechs leitet basierend auf den vorhergehenden Kapiteln eine integrierte Sichtweise der PR ab, welche alle Aspekte einer wertbasierten Kommunikation mit optimalen Handlungspotentialen innerhalb einer Unternehmung umfasst.

In Kapitel sieben wird insbesondere eine eingehende Untersuchung der in der Praxis häufig vernachlässigten Komponente der strategischen PR-Prozesse, der PR-Evaluation, vorgenommen. Anhand eines Überblicks über die aktuellen PR-Bewertungsmethoden und -modelle wird gezeigt, dass komplexe, tendenziell eher ökonomisch ausgerichtete Modelle, in der Praxis wenig Anwendung finden. Weiter befasst sich dieses Kapitel mit strategischen

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu den Ansatz von *Ronneberger/Rühl*, 1992, in Kap. 4.1.2.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu *Zerfass*, 2004b.

<sup>26</sup> Die Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften (DG PuK) ist momentan eine der relevantesten Austauschplattform in diesem Bereich.

<sup>27</sup> Eine Übersicht über die vorherrschenden PR-Theorien wird in Kap. 2.1 sowie spezifisch in Kap. 3 und 4 gegeben.

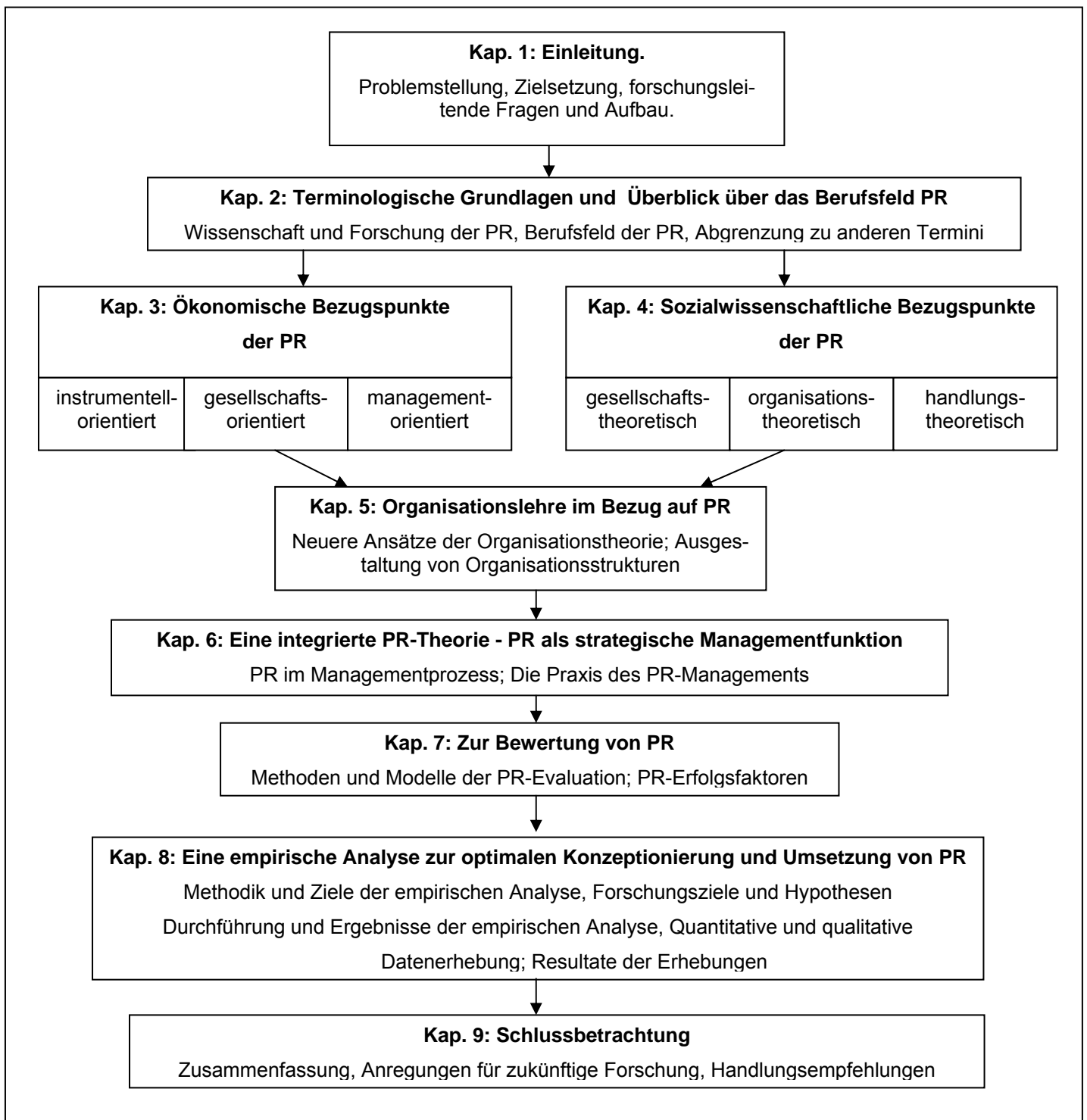
sowie PR-spezifischen Erfolgsfaktoren, welche ebenfalls als Indikatoren im Rahmen der Prozess-Evaluation fungieren. Eine kurze Zusammenfassung der theoretischen Erarbeitung der eingangs gesteckten Ziele wird abschliessend in diesem Kapitel vorgenommen.

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit umfasst in Kapitel acht die optimale Konzeptionierung und Umsetzung von PR aus Sicht der Unternehmung, indem in einem ersten Schritt die Methodik und Ziele der empirischen Analyse erläutert und in einem zweiten Schritt die Forschungsziele und Forschungshypothesen formuliert werden. Den Hauptteil dieses Kapitels bilden die Auswertung sowie die Resultate der qualitativen und quantitativen wissenschaftlichen Ergebnisse sowie die Überprüfung der eingangs gestellten Forschungshypothesen.

Kapitel neun gibt in einer Schlussbetrachtung eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse, Handlungsempfehlungen an Praktiker sowie Anregungen für die zukünftige Forschung ab.

Der gesamte Aufbau dieser Arbeit wird in Abbildung 3 zusammenfassend veranschaulicht:

**Abb. 3: Aufbau der Arbeit**



## 2 Terminologische Grundlagen sowie Überblick über das Berufsfeld Public Relations

Die historische Entwicklung der Public Relations als wissenschaftliche Disziplin und als Beruf ist erheblich kürzer, als das Denken und Handeln in Kategorien, welches heute als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet wird.<sup>28</sup> Öffentlichkeitsarbeit ist im Grunde keine Neuerscheinung, sondern eine Aktivität, die in modernen Gesellschaften immer schon betrieben wurde. Die Suche nach den Anfängen der Public Relations erfolgt einerseits in Ansätzen, welche die Grundzüge der Öffentlichkeitsarbeit in den ersten Presseagenturen, Pressereferenten in Unternehmen oder Presseerzeugnissen sehen<sup>29</sup>, während andere besagen, die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von Reden oder Mitteilungen an eine grössere Zielgruppe nehme bereits in der griechischen Antike ihren Beginn.<sup>30</sup> Einige Forscher sehen die Wesenszüge der Public Relations in der heutigen Informationsgesellschaft, die in ihrer Überkomplexität ein informationsorientiertes Regelwerk benötigt, um noch handlungsfähig sein zu können. Öffentlichkeitsarbeit im engeren Sinne soll somit erst im zwanzigsten Jahrhundert entstanden sein.<sup>31</sup>

Die Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikation mit grösseren Zielgruppen in irgendeiner Form hat es jedoch schon gegeben, seit es soziale Gruppen und eine Öffentlichkeit gibt, die über Massenkommunikation erreichbar sind.<sup>32</sup> „Was das eine vom anderen unterscheidet, ist neben der Form der zeitgeschichtliche Bezug zu Kultur, Politik, Wirtschaft, zur Funktionsweise und zur Befindlichkeit der jeweiligen sozialen Systeme.“<sup>33</sup>

Gemäss *Avenarius* bezeichnet die heutige PR eine betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, welche ihre Anfänge im beginnenden Industrie- und Informationszeitalter hatte.<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. *Kunczik*, 1993, S. 3.

<sup>29</sup> Vgl. *Pflaum/Linxweiler*, 1998, S. 13.

<sup>30</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 63.

<sup>31</sup> Vgl. *Faulstich*, 1992, S. 41.

<sup>32</sup> Vgl. *Pflaum/Linxweiler*, 1998, S. 13.

<sup>33</sup> *Pflaum/Linxweiler*, 1998, S. 13.

<sup>34</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 69 f. Public Relations fasste erst nach dem 2. Weltkrieg in Europa Fuss und so wurde 1951 in Deutschland der Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ eingeführt, vgl. *Herbst*, 1997, S. 19. „Öffentlichkeitsarbeit“ weil die damalige Geschäftsführung des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) den amerikanischen Ausdruck „*Public Relations*“ ablehnte. 1947 wurde in den USA die *PR Society of America (PRSA)*, 1948 in Holland die „*Genootschap voor Openbaar Contact*“ sowie in London das „*Institute of Public Relations*“ gegründet. Frankreich gründete 1950 die Vorgänger-Gesellschaft der *Association Française des Relations Publiques* und Belgien und die Schweiz zogen 1953 mit dem *Centre Belge* und der *Schweizerischen PR-Gesellschaft (SPRG)* nach. 1955 wurde in London die *International Public Relations Association (IPRA)* als erster supranationaler Zusammenschluss etabliert. 1958 wurde in Köln die *Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG)* sowie 1959 in Orléans die *Confédération Européenne des Relations Publiques (CERP)* gegründet. 1961 wurde in Venedig der IPRA Code of Conduct „for the purpose of establishing standards of professional ethics and conduct“ verabschiedet und in Athen 1965 der „Code of Athens“ vom IPRA Council beschlossen, welcher internationale Richtlinien für Öffentlichkeitsarbeit

In der Schweiz konnte sich Public Relations als Kommunikationsinstrument erst Mitte der 1970er Jahre durchsetzen, obwohl die Schweizerische Public Relations Gesellschaft bereits 1953 gegründet wurde. Denn erst 1961 bildeten die vollamtlich tätigen PR-Fachleute ein Berufsregister der SPRG und erst 1969 entstand das Schweizerische Public Relations Institut (SPRI). Die wirkliche Akzeptanz von Public Relations im europäischen Raum im Denken wie auch im Handeln fand zu Beginn der 1980er Jahre statt. Damals wurden die ersten PR-Abteilungen grösserer Unternehmungen in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich entwickelt und erhielten in den jeweiligen Organisationen ihren festen Platz.<sup>35</sup> Erst zu diesem Zeitpunkt differenzierte sich die PR in Spezialgebiete und spezielle Organisationsformen (z. B. Agenturen) aus und drang ansatzweise in Forschung und Lehre ein.<sup>36</sup> Dennoch begann erst Anfang der 1990er Jahre das stetig wachsende PR-Ausbildungsangebot in Europa Fuss zu fassen. In der Schweiz erfolgt die Ausbildungsvertiefung PR/Organisationskommunikation im Rahmen der Kommunikationswissenschaften erst seit wenigen Jahren auf universitärer Stufe, jedoch läuft die praktische Ausbildung zum PR-Berater nach wie vor als Zweitausbildung an obenerwähntem Institut. Trotz wachsender Präsenz auf wirtschaftlicher und bildungspolitischer Ebene besteht nach wie vor kein ausreichendes Verständnis, um die Notwendigkeit professioneller Kommunikation und die Anerkennung dieser Fachdisziplin mit ihren Auswirkungen in den Unternehmen zu verankern.<sup>37</sup>

Was die Studien in der Schweiz anbelangt, die sich mit Public Relations auf wissenschaftlicher Ebene auseinandersetzen, ist ihre Zahl eher gering. Die meisten dieser Studien sind Einzelfallstudien, wie bspw. Diplom- und Seminararbeiten sowie Fallanalysen.<sup>38</sup> Diese spezifischen Fragestellungen und isolierten Betrachtungsweisen spezifischer Segmente von PR bieten keine Basis, um generalisierte Aussagen zur PR in der Schweiz zu machen. Auch aufgrund des allgemein beschränkten Forschungsstands bleiben diese Einzelstudien in ihrer Aussagekraft deswegen eingeschränkt, weil Referenzgrössen und repräsentative Basisdaten fehlen, zu denen die erzielten Daten in Beziehung gesetzt werden könnten. Im Weiteren ist es schwierig von diesen spezifischen Thematiken einen zusammenfassenden, inhaltlichen Überblick über die eigentlichen logischen Schlüsse der einzelnen Studien übertragen auf die Wissenschaft der PR zu erhalten.<sup>39</sup>

Im Allgemeinen sind die Studien zu unterteilen in betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Werke, von denen erstere v. a. die Unternehmens-PR betreffen, welche diese hauptsächlich im Kontext des Marketings resp. der Unternehmenskommunikation

---

festhält. Der Athener Kodex gilt als ethische Grundlage für die den 55 nationalen PR-Gesellschaften angeschlossenen PR-Fachleute auf der ganzen Welt. Vgl. *Herbst*, 1997, S. 19 ff. sowie „*Athener Kodex*“ in *Kalt*, 1990, S. 226 f.

<sup>35</sup> Vgl. *Müller/Kreis-Muzullini*, 2003, S. 21.

<sup>36</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 68.

<sup>37</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 68.

<sup>38</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S. 19.

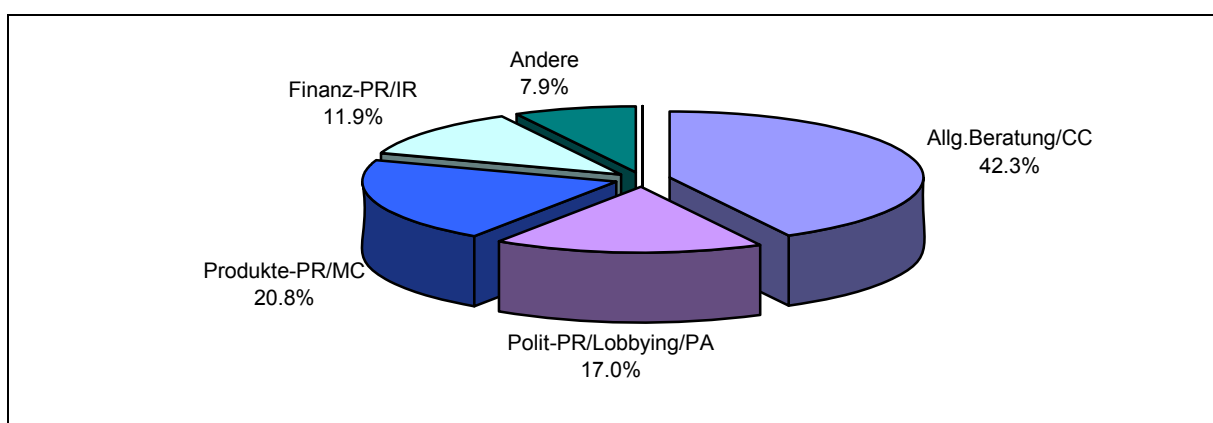
<sup>39</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S. 78 f.

betrachten. Zentrale Funktion kommunikationswissenschaftlicher PR-Forschung hingegen bilden meist „Aspekte der PR-Professionalisierung und Fragen nach den PR-Berufsrollen sowie das Gendering und Issues Management.“<sup>40</sup> Der aktuelle Stand der PR-Forschung in der Schweiz ist stark kommunikationswissenschaftlich geprägt; aufgrund der Multidisziplinärität von PR setzen sich zahlreiche verschiedene wissenschaftliche Disziplinen (Politologie, Soziologie, Ökonomie, etc.) mit ihr auseinander.

#### Berufsfeld Public Relations

Die Vielfalt des PR-Berufsfeldes lässt auf eine Vielzahl an PR-Arbeitgebern schliessen, weswegen viele unternehmensinterne PR-Abteilungen in verschiedenen Bereichen als interne Funktionsträger ihre Öffentlichkeitsarbeit „selbst“ ausführen und somit ihren PR-Marktbereich selber bewirtschaften. Im Gegenzug dazu kann PR auch von externen Funktionsträgern ausgeführt werden, welche meist führende PR-Agenturen<sup>41</sup> darstellen. Kennzeichnend für die PR-Agenturen-Landschaft in der Schweiz ist die relativ geringe Anzahl an umsatzträchtigen Grossagenturen (5 BPRA-Mitglieder, Umsatz +8 Mio.), ein mässiges Mittelfeld (7 BPRA-Mitglieder, Umsatz 4 Mio.) und eine grössere Anzahl von kleinen Agenturen (11 BPRA-Mitglieder, Umsatz unbekannt). Die Arbeitsbereiche der PR-Agenturen umfassen die allgemeine Beratung/Corporate Communications, Polit-PR/Lobbying/Public Affairs, Produkte-PR/Marketing Communication sowie Finanz-PR/Investor Relations, wobei die allgemeine Beratung und Corporate Communications im Jahre 2000 umsatzmässig mit 42,3 % den grössten Anteil ausmachten. Produkte-PR und Marketing Communication folgen mit 20,8 % (s. Abb. 4).<sup>42</sup>

**Abb. 4: Umsätze von Schweizer PR-Agenturen nach Dienstleistungen<sup>43</sup>**



<sup>40</sup> Röttger/Jarren/Hoffmann, 2003, S. 79.

<sup>41</sup> In der Schweiz z. B. sind die führenden PR-Agenturen Mitglied des BPRA, z. Zt. 23 Agenturen.

<sup>42</sup> BPRA, 2000.

<sup>43</sup> BPRA, 2000. Angaben in Prozent, n = 32. Keine aktuelleren Angaben hierzu verfügbar.



Wie hoch der PR-Praktikerbestand in der Schweiz ist, lässt sich schwer einschätzen, da das Berufsregister der SPRG aufgrund seiner hohen Eintrittsansprüche nur einem stark professionell ausgerichteten Teil des PR-Berufsstandes offen steht. Dennoch konnte er von 1999 bis 2001 einen Zuwachs um 145 Mitglieder (von 1'386 auf 1'531) vermerken. Insgesamt wird 2003 die Zahl der PR-Berufstätigen in der Schweiz auf ca. 4000-5000 Personen geschätzt.<sup>44</sup>

## 2.1 Wissenschaft und Forschung der Public Relations

„Wissen schaffen bedeutet die reale Welt der Dinge, der Beziehungen und unseres Denkens in Theorien zu erfassen.“<sup>45</sup> So sind Theorien Versuche, Wissen so zu rekonstruieren, dass es überprüf- und nachvollziehbar wird und somit verallgemeinert werden kann. Aber die Verallgemeinerung des Wissens zu einer einzigen richtigen Theorie über einen Forschungsgegenstand bleibt eine Idealvorstellung.<sup>46</sup> So können auch in dieser Arbeit lediglich Annäherungen an den Wissensstoff Public Relations gegeben werden.

Die theoretischen Ansätze in Bezug auf Public Relations sind multidisziplinärer Natur. Man ist sich in der Wissenschaft nicht einig, welchem Forschungsgebiet PR zugewiesen werden kann. So wurde sie von Wissenschaftlern wie *Bernays* den Sozialwissenschaften im weiteren Sinne zugesprochen, während sie für Forscher wie *Rühl* und *Botan* klarer Bestandteil der geplanten Kommunikation ist und somit den Kommunikationswissenschaften im engeren Sinne angehört<sup>47</sup>. Vertreter der Wirtschaftswissenschaften betrachten Public Relations jedoch meist als Subkategorie der Marketing- und Organisationslehre.<sup>48</sup> In der vorliegenden Arbeit soll Public Relations durch die ökonomische „Brille“ betrachtet werden, deren Fachgebietszugehörigkeit multidisziplinärer Natur ist, deren Handhabung jedoch mit ökonomischer Ausrichtung zu gestalten ist.

Aufgrund dieser PR-bezeichnenden Multidisziplinarität und in Anlehnung an entscheidende PR-Wissenschaftler der heutigen Zeit wird in der vorliegenden Arbeit eine grundlegende Einteilung in zwei Stränge der theoretischen Bezugspunkte von Public Relations vorgenommen. Diese sind die theoretischen **ökonomischen** Bezugspunkte der PR sowie die theoretischen **sozialwissenschaftlichen** Bezugspunkte der PR (vgl. Abb. 5).

---

<sup>44</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S. 76.

<sup>45</sup> *Avenarius*, 2000, S. 44.

<sup>46</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 44 und vgl. ausführlich zu Thematik der PR als Forschungsrichtung *Avenarius/Armbrecht*, 1992.

<sup>47</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 41, *Bentele*, 1991 und 1994. *Rühl*, 1992, S. 99 nennt PR sogar „einen emergenten kommunikationswissenschaftlichen Fachtypus“.

<sup>48</sup> Z. B. *Bruhn*, 2004a, S. 205 ff., *Kotler/Bliemel*, 2006, S. 926 sowie 958.

Ferner lassen sich diese zwei Stränge in die drei Strukturdimensionen Makro-, Meso- und Mikroebene einteilen.<sup>49</sup>

- Die Makroebene ist die Funktionsebene der PR, die das Verhältnis von PR zur Gesamtgesellschaft bestimmt. Die Wechselbeziehungen auf dieser gesellschaftlichen Makro-Ebene sind die eigentliche *PR-Funktion*. Auf Makroebene geht es um die Durchsetzung von Themen durch Organisationen auf Märkten mit der Wirkungsabsicht, öffentliches Interesse und Vertrauen zu intensivieren und Misstrauen zu verhindern.<sup>50</sup>
- Die Mesoebene stellt PR in Wechselbeziehung zu allen einzelnen gesellschaftlichen Funktionssystemen. PR wird auf Mesoebene zur Sache von Leistungen im Zusammenhang mit Märkten sowie Organisationen und wird anhand von Leistungs-/ Gegenleistungs-Modellen gemessen. Die Gegenleistungen zeigen sich in sozialen und psychischen Ressourcen, wie bspw. Aufmerksamkeit, Interesse und Zeit, welche den PR-Leistungen entgegengebracht werden. Diese PR-Leistungen sind überall dort auszumachen, wo durchsetzungsfähige Themen zur Förderung des öffentlichen Interesses und zur Stützung des sozialen Vertrauens in der Öffentlichkeit benötigt werden. PR bezeichnet somit keine punktuelle Kommunikation zwischen Organisationen und Individuen, sondern weitreichende Anschlusskommunikation über massenmedial vermittelte Öffentlichkeit.
- Die Mikroebene der PR orientiert sich an inner-/interorganisatorisch institutionalisierten Verhältnissen resp. Beziehungen der PR zu Organisationen und psychischen Systemen. Die Wechselbeziehungen auf Mikroebene sind die konkreten PR-Aufgaben welche hauptsächlich Anschlusskommunikation beabsichtigen. Die Auswirkungen von PR können dann als erfolgreich betrachtet werden, wenn die durch die PR-Kommunikation gewonnene Öffentlichkeit eine Anschlussinteraktion tätigt.<sup>51</sup>

Die beiden obenerwähnten Stränge der theoretischen PR-Bezugspunkte lassen sich jeweils in drei weitere Ansätze mit den entsprechenden Strukturebenen unterteilen und werden im Folgenden definiert.

Die theoretischen **ökonomischen** Bezugspunkte der PR sind im Marketing verankert, bewegen sich meist auf Mikro-/Mesoebene und teilen sich in folgende Ansätze auf:

- instrumentell-orientiert,
- gesellschafts-orientiert und
- management-orientiert.

---

<sup>49</sup> Vgl. *Ronneberger/Rühl*, 1992, S. 249 ff. sowie *Röttger*, 2000, S. 26 f.

<sup>50</sup> Vgl. *Ronneberger/Rühl*, 1992, S. 252 f.

<sup>51</sup> Vgl. *Ronneberger/Rühl*, 1992, S. 250 und 267.

Diese drei Ansätze der marketingbezogenen PR-Theorie differenzieren sich folgendermaßen weiter aus:

- PR als Instrument der Kommunikationspolitik (instrumentell-orientiert),
- das gesellschaftsorientierte Marketing nach *Raffée/Wiedmann* (gesellschaftsorientiert) sowie
- die integrierte Unternehmenskommunikation (management-orientiert).

Die theoretischen **sozialwissenschaftlichen** Bezugspunkte der PR sind in den Kommunikations- und Medienwissenschaften verankert und teilen sich in folgende Ansätze auf:

- gesellschaftstheoretisch (Makroebene)
- organisationstheoretisch (Mesoebene) und
- handlungstheoretisch<sup>52</sup> (Mikroebene).

Diese drei Ansätze lassen sich weiter unterteilen in folgende theoretische Inhalte:

- Der gesellschaftstheoretische Ansatz,
- der organisationstheoretische Ansatz mit seiner Excellence-Theorie sowie
- PR als Handlung in Bezug auf die Journalismusforschung<sup>53</sup> und praxisorientierte Betrachtungsweisen von Verbänden und PR-Agenturen.

Die jeweiligen Unterschiede in der Betrachtungsweise zeigen v. a. die ansatzbezogenen Definitionen.

Der instrumentell-orientierte Marketing-Ansatz bezeichnet PR als ein „Kommunikationsinstrument der Planung, Organisation und Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu errei-

---

<sup>52</sup> In der sozialwissenschaftlichen Literatur beinhaltet der handlungstheoretische PR-Ansatz auch die normative Berufspraktikerperspektive. Vgl. hierzu *Röttger*, 2000, S. 27. Zu den handlungstheoretischen Ansätzen der PR wird zudem auch die verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) nach *Pearson* sowie *Burkart/Probst* gezählt, welche Interessenkonflikte zwischen Organisationen und ihren relevanten Teilöffentlichkeiten auf Verständnissbasis lösen will. Die VÖA hat situativen Charakter und bildet ein dialogorientiertes Handlungsmodell für kommunikativ bearbeitbare Konfliktsituationen. Diese Themen des Dialogs/Zwei-Wegkommunikation und der situativen Ausrichtung wird spezifisch auf die Problemstellung der vorliegenden Arbeit hin im organisationstheoretischen Ansatz von *Grunig et al.* behandelt, weswegen die VÖA hier nicht weiter ausgeführt wird. Für ein umfassendes Verständnis der VÖA vgl. *Pearson*, 1989a-c, 1990; *Burkart/Probst*, 1991 sowie *Burkart*, 1993a)b), 1995, 1996, 1997.

<sup>53</sup> Dieser Ansatz weist ferner darauf hin, dass die Wissenschaft PR aus dem Berufsfeld PR heraus entstanden ist und somit nach wie vor stark praktisch ausgerichtet ist. Vgl. hierzu ausführlich *Benttele et al.*, 1997, *Merten*, 1999, *Schantel*, 2000 und *Baerns*, 1990 sowie Kap. 4.3.1 in der vorliegenden Arbeit.

chen”<sup>54</sup>. Der organisationstheoretische Ansatz hingegen besagt, dass PR “das Kommunikationsmanagement zwischen einer Organisation und seinen Bezugsgruppen”<sup>55</sup> darstellt.

In der handlungstheoretischen Sichtweise (Berufsfeld PR) ist die Öffentlichkeitsarbeit „[...] Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessensgegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäss, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken sowie faire Konfliktkommunikation sichern [...]“<sup>56</sup>

Um eine den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht sprengende Betrachtung der Ansätze in der PR-Forschung zu geben, hat sich die Autorin hauptsächlich auf die allgemein bekannten und für diese Arbeit in einem gewissen Sinne relevanten Ansätze, welche v. a. den amerikanischen und deutschsprachigen Forschungsraum betreffen, konzentriert.

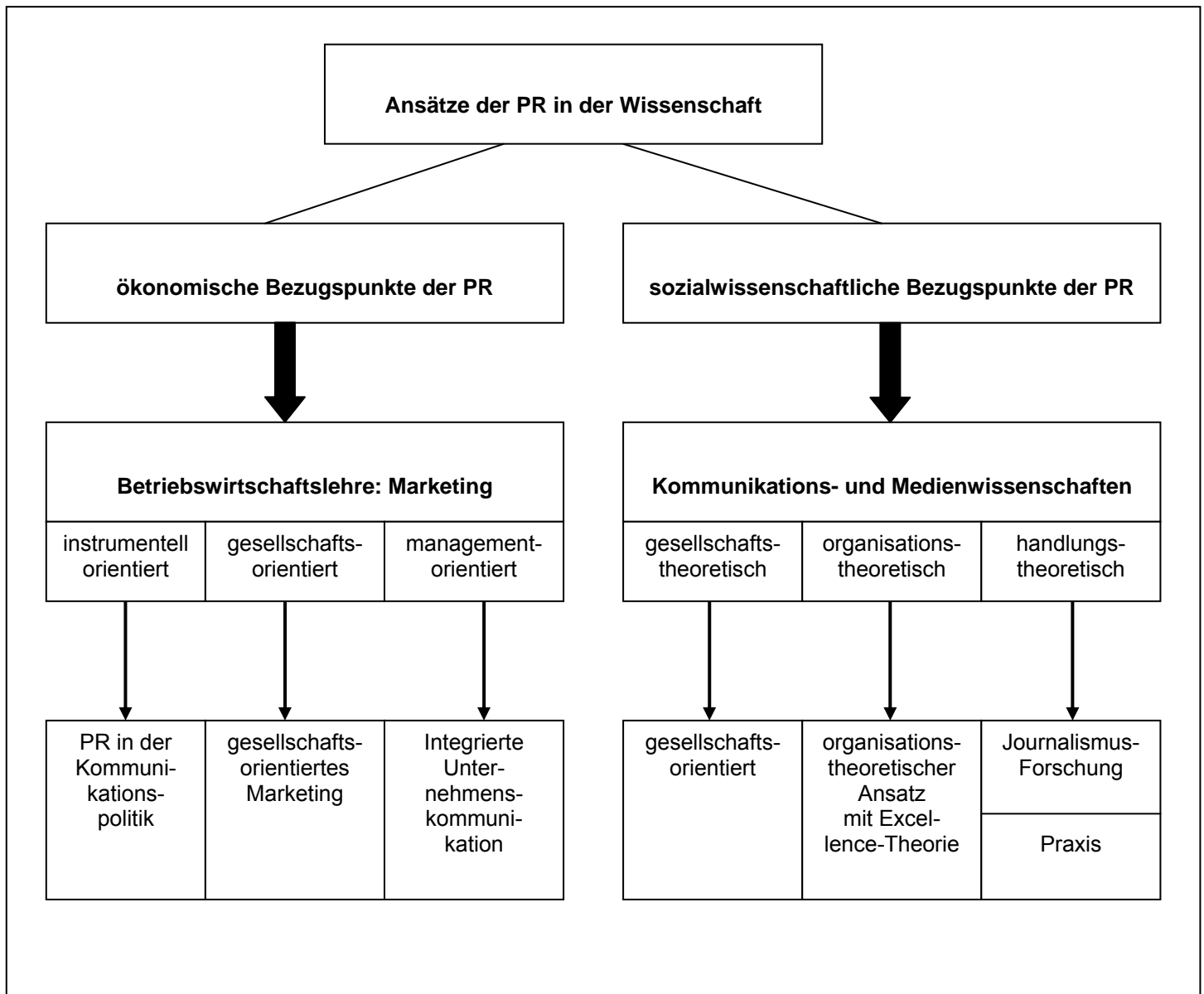
---

<sup>54</sup> Bruhn, 2004a, S. 237.

<sup>55</sup> Grunig/Hunt, 1984, S. 6, Übersetzung der Autorin.

<sup>56</sup> DPRG, [www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm](http://www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm), 2002. Auf eine spezifische Definition der PR aus Sicht der Journalismusforschung wird hier verzichtet, da es in diesem Zusammenhang v. a. um die Abgrenzung des Journalismus gegenüber der PR geht und nicht um eine Integration der PR in den Journalismus.

**Abb. 5: Die verschiedenen PR-Ansätze auf einen Blick**



Abgesehen von den Definitionen der in dieser Arbeit relevanten Ansätze, gibt es unzählige weitere Definitionen von Public Relations. So hat der amerikanische Wissenschaftler *Rex Harlow* 472 Definitionen von Public Relations gesammelt und daraus eine sehr umfangreiche und aufgrund der Fülle der undefiniert auftretenden Begriffe nicht ganz eindeutige (473.) Definition entwickelt, die wie folgt lautet:

„Public Relations ist eine unterscheidbare Managementaufgabe. Sie dient dazu, zwischen einer Organisation und ihren verschiedenen Öffentlichkeiten wechselseitige Kommunikationsbeziehungen, Akzeptanz und Zusammenarbeit herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie befasst das Management dieser Organisation mit öffentlichen Problemstellungen und Streit-

fragen. Sie unterstützt es darin, die öffentliche Meinung zur Kenntnis zu nehmen und zu berücksichtigen. Sie beschreibt mit Nachdruck die Verantwortlichkeiten des Managements gegenüber den öffentlichen Interessen. Sie hilft dem Management, mit gesellschaftlichem Wandel Schritt zu halten, ihn auch zum eigenen Nutzen wahrzunehmen. Sie dient als ein Frühwarnsystem für künftige Trends. Ihre wichtigsten Instrumente sind Untersuchungen und ethisch einwandfreie, solide Informationstechniken.“<sup>57</sup> Abbildung 6 zeigt die für diese Arbeit bedeutenden Definitionen der beiden Stränge der PR-Theorie sowie die PR-Definition der Praxis auf:

**Abb. 6: Definitionen von Public Relations**

Bezugspunkte	Autoren	Definitionsansatz
<b>Ökonomisch</b> <sup>58</sup>		
instrumentell-orientiert	<i>Bruhn, 2004a, S. 237</i>	„Kommunikationsinstrument der Planung, Organisation und Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“.
<b>Sozialwissenschaftlich</b>		
Organisationstheoretisch	<i>Grunig/Hunt, 1984, S. 6</i>	„PR is the management of communication between an organization and its publics“.
Handlungstheoretisch	<i>DPRG, 2002</i>	„Öffentlichkeitsarbeit ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessensgegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäss, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken sowie faire Konfliktkommunikation sichern [...]“.

Im Allgemeinen besteht die PR-Wissenschaft aus v. a. zwei Denkschulen: der Amerikanischen und der Deutschen. Die amerikanische Denkschule betrachtet Public Relations als eine spezifische Leistung einzelner Organisationen. Die deutsche Schule hingegen betrach-

<sup>57</sup> Harlow, 1976, S. 36, übersetzt aus dem Englischen.

<sup>58</sup> Die ökonomischen Ansätze „gesellschaftsorientiert“ und „management-orientiert“ werden in diesem Zusammenhang nicht spezifisch definiert, da sie keine PR-Definitionen per se wiedergeben, sondern Forschungsrichtungen mit Relevanz für die PR-Forschung bezeichnen. Vgl. hierzu ausführlich Kap. 3.2 und 3.3.

tet PR bis anhin grösstenteils als eine gesellschaftspolitische Funktion<sup>59</sup>. In letzter Zeit lässt sich aber eine Tendenz zu organisationsbezogenen Ansätzen ausmachen.<sup>60</sup>

Die PR-Forschung ist eine sehr junge Forschungsrichtung und verfügt aufgrund ihrer Multidisziplinarität über nach wie vor begrenzten quantitativen sowie qualitativen Output. Publikationen werden meist in Monographien herausgegeben und/oder in amerikanischen Journals<sup>61</sup> publiziert, wie bspw. the Public Relations Review, the Journal of Public Relations Research, the Public Relations Journal, the Public Relations Research Annual oder Communication Management und in deutschsprachigen Journals wie: Die Publizistik, das Public Relations Forum, prmagazin etc. Keines dieser deutschsprachigen Journals ist in einem anerkannten Zeitschriftenrating vertreten und PR findet in der deutschsprachigen ökonomischen Scientific Community daher auch kaum Anerkennung.

---

<sup>59</sup> Nach wie vor Einfluss *Ronneberger/Rühl's* auf die deutschsprachige PR-Wissenschaft.

<sup>60</sup> Vgl. hierzu *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, *Röttger*, 2000, *Herger*, 2004, *Zerfass*, 1996/2004a.

<sup>61</sup> Viele dieser Journals bestehen erst seit relativ kurzer Zeit: Public Relations Review (1998), Journal of Public Relations Research (1992), Public Relations Research Annual (1989), Public Relations Forum (1995).

## 2.2 Abgrenzung von Begriffen im Zusammenhang mit Public Relations

### Die Mediawerbung und PR

Die Mediawerbung beschäftigt sich mit der Werbung der Massenkommunikationsmittel und ist eine indirekte Form von Kommunikation. "Mediawerbung ist der Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen leistungsbezogenes Entgelt, um Kommunikationsziele zu erreichen."<sup>62</sup> Die verwendeten Medien sind Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen und Radio (Werbeträger), welche Botschaften in der Form von Fernseh- oder Radiospots sowie Anzeigen (Werbemittel) vermitteln. Die Werbeziele (kognitiv, affektiv oder konativ orientiert) müssen klar in der Werbeplanung festgelegt werden, genauso wie die Beschreibung der Werbezielgruppen und ihre Vorgehensweise (Werbestrategie), um diese zu erreichen. Das Werbebudget wird festgelegt und verteilt, während die Werbebotschaft konkret gestaltet und umgesetzt wird. Abschliessend wird die Werbewirkung kontrolliert, wobei es unterschiedliche Formen der Werbewirkungsanalysen gibt.<sup>63</sup>

*Röttger/Jarren/Hofmann* argumentieren, dass obwohl die Übergänge zwischen Werbung und PR fließend sein können, z. B. bei Unternehmens- und Imagewerbung, ihre Unterschiede in Hinblick auf den Kommunikationszweck, den Zeithorizont und die jeweiligen Zielgruppen beobachtet werden.<sup>64</sup> *Siegert/Brecheis* hingegen besagen, dass durch eine zunehmende Annäherung von Werbung und PR v. a. die Abgrenzungskriterien wie Kommunikationsmodell, Zeithorizont, Medienzugang, Kommunikatoren und Kommunikationsobjekte<sup>65</sup> der beiden Kommunikationsformen Werbung und PR nicht mehr eindeutig trennbar sind. Gemäss *Siegert/Brecheis* verbleiben damit zur Unterscheidung von Werbung und PR nur drei Merkmale: Die Kommunikationsziele, die organisatorische Verankerung und die Adressaten.<sup>66</sup> Graphisch sieht diese Abgrenzung wie folgt aus (Abb. 7):

---

<sup>62</sup> Bruhn, 2002, S. 283.

<sup>63</sup> Vgl. Bruhn, 2004a, S. 206 ff. sowie ausführlich Kroeber-Riel/Esch, 2000.

<sup>64</sup> Vgl. Röttger/Jarren/Hoffmann, 2003, S.27.

<sup>65</sup> Die Kommunikatoren (Unternehmen, Organisationen und zwischengeschaltete Agenturen) sowie die Kommunikationsobjekte (Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen, Organisationen, Marken und Ideen) können sowohl in der Werbung wie auch in PR thematisiert werden und lassen sich nicht eindeutig voneinander diskriminieren. Vgl. hierzu Siegert/Brecheis, 2005, S. 43.

<sup>66</sup> Vgl. Siegert/Brecheis, 2005, S. 45. Wobei die Adressaten von Werbung und PR auch zunehmend schwerer zu trennen sind.



**Abb. 7: Abgrenzung von Werbung und Public Relations<sup>67</sup>**

	<b>Werbung</b>	<b>Public Relations</b>
<b>Kommunikationsmodell</b>	Tendenziell einseitig, nur in der Direktwerbung dialogorientiert Meist ungleiche Kommunikationsbeziehungen	Tendenziell zweiseitig und dialogorientiert Meist ungleiche Kommunikationsbeziehungen
<b>Kommunikationsziel</b>	primär: Absatzförderung  Veränderung von Wissen, Meinungen, Einstellungen und Verhalten Vertrauensbildung Imageaufbau- und -pflege Ankündigung/Einführung neuer Produkte	primär: Senkung der Transaktionskosten <sup>68</sup>  Veränderung von Wissen, Meinungen, Einstellungen und Verhalten Vertrauensbildung Imageaufbau- und -pflege Konsensgenerierung Konfliktmanagement
<b>Zeithorizont</b>	kurz- mittelfristig	mittel-langfristig
<b>Medienzugang</b>	Aktivitäten v. a. via Massenmedien I. d. R. via bezahlter, gekennzeichneten und ausgewiesener Zeiten und Flächen	Nicht alle Aktivitäten via Massenmedien I. d. R. via Nachrichtenwerte Eingang in die redaktionellen Inhalte, nicht ausgewiesen
<b>Adressaten</b>	Zielgruppen, d. h. Individuen oder Gruppen, die tatsächlich oder potentiell Produkte, Dienstleistungen, Ideen oder Marken nachfragen oder aber diesbezüglich Entscheidung anderer beeinflussen können	Bezugsgruppen <sup>69</sup> , d. h. Individuen oder Gruppen, die von Handlungen, Entscheidungen, Regeln oder Praktiken einer Organisation betroffen sind oder selbst darauf Einfluss haben
<b>Organisatorische Verankerung</b>	Absatzfunktion I. d. R. auf operativer Ebene als Marketing- und/oder Werbeabteilung installiert	Managementfunktion I. d. R. auf Führungsebene installiert oder zumindest dieser direkt berichtend

Merten spricht die in Abb. 7 aufgezeigten Unterschiede und Überschneidungen zwischen PR und Werbung ebenfalls an. Viele Kommunikationsmittel und -methoden werden in beiden Bereichen genutzt, wobei Werbung tendenziell einseitig kommuniziert (Sender→Empfänger), während die PR nach wie vor auf einen Dialog abzielt (Sender→Empfänger→Sender).<sup>70</sup>

<sup>67</sup> In Anlehnung an Siegert/Brecheis, 2005, S. 44 sowie Merten, 1999, S. 263. Die Pfeile bedeuten, ob sich die Konzepte eher aufeinander zu bewegen (Richtung des Pfeils), oder sich abgrenzen (keine Pfeile).

<sup>68</sup> Transaktionskosten bezeichnen „sämtliche Kosten, die im Zusammenhang mit einem Geschäftsabschluss anfallen. Bestman, 1997, S. 630. Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass bei der Abwicklung von Transaktionen Kosten anfallen, wobei es sich dabei wesentlich um Informations- und Kommunikationskosten handelt, z. B. bei der Anbahnung, welche die Kosten der Informationssuche bei der Selektion geeigneter Transaktionspartner bezeichnet. Vgl. hierzu ausführlich Homburg/Krohmer, 2006, S. 155 f. sowie Albach, 1988 und Picot, 1982.

<sup>69</sup> In dieser Arbeit werden die Bezugsgruppen als Anspruchsgruppen verstanden und verwendet.

<sup>70</sup> Vgl. Merten, 1999, S. 263 sowie Grunig/Hunt, 1984, S. 22.

Darüber hinaus können mittels Werbung Ziele, wie bspw. die Festigung eines positiven Unternehmensimages oder die Einführung und Ankündigung neuer Produkte, angestrebt werden. Insofern können die Zielsetzungen von PR und Werbung übereinstimmen ohne dass Werbung und PR übereinstimmen. Ein weiteres typisches Merkmal der Werbung – und ein Abgrenzungsmerkmal zur PR – ist die fast ausschliesslich öffentliche Präsentation der Werbung, das Beeinflussungspotential durch die mögliche Wiederholung der Mitteilung sowie die Ausdruckskraft und die Unpersönlichkeit, die durch die Vermittlung von Massenmedien und die Monologform hervorgerufen wird.

Werbung will tendenziell kurzfristig einen Konsumentenscheid für ein Produkt auslösen, PR hingegen arbeitet eher indirekt und langfristig zur Gewinnung der Öffentlichkeit. Die PR will weniger erreichen, dass der Angesprochene etwas tut oder unterlässt, sondern es geht ihr mehr um die Haltung des Angesprochenen, um Wirkungen im Bereich des Wissens, der Meinungen und Attitüden. Dies jedoch vor dem Hintergrund, dass eine Erweiterung des Wissensstands meist eine Änderung der Haltung nach sich zieht. So kann ein Initiator von PR-Prozessen davon ausgehen, dass ein möglichst hoher allgemeiner Wissensstand über sein Fachgebiet sowie überwiegend positive Meinungen und Attitüden in Bezug auf ihn resp. seine Unternehmung am ehesten ein positives Meinungsklima erzeugen und erhalten werden.<sup>71</sup>

Unter Umständen werden von PR und Werbung dieselben Medien eingesetzt, jedoch in unterschiedlicher Form, mit verschiedenen Zielsetzungen und mit unterschiedlicher Intensität.<sup>72</sup>

„Während sich die Werbung auf Aussagen für den Absatzmarkt des Unternehmens beschränkt, richten sich PR-Botschaften an alle für das Unternehmen relevanten Zielgruppen. PR haben somit umfassendere Zielgruppen als die Werbung.“<sup>73</sup>

Die Werbung verfolgt v. a. kurze bis mittelfristige Wirkungshorizonte. Im Gegensatz dazu ist PR stärker auf Vorstellungsbilder, auf den mittel- bis langfristigen Aufbau und die Gestaltung von Images bei Bezugsgruppen von Unternehmen ausgerichtet und dient i. d. R. eher indirekt der Absatzförderung dafür aber der Senkung von Transaktionskosten. Zudem unterscheiden sich Werbung und PR aufgrund der eingesetzten Mittel und Medien voneinander; so sind die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit wesentlich vielgestaltiger, während im Werbebereich v. a. Anzeigen, Spots und Plakate, bzw. Formen des gekauften Anzeigenraums vorherrschen. Public Relations verschaffen sich normalerweise über Nachrichtenwerte, wie PR-Mitteilungen und nicht über gekauften Anzeigenraum Zugang zu den Mediensystemen.<sup>74</sup>

Laut *Müller-Vogg* fördern die objektiven Gemeinsamkeiten die Gleichsetzung von PR und Werbung, denn sie bedienen sich weitgehend derselben Medien, müssen die gleichen kom-

---

<sup>71</sup> Vgl. *Müller-Vogg*, 1990, S. 115 ff. sowie *Merten*, 1999, S. 11.

<sup>72</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 263.

<sup>73</sup> *Köcher/Birchmeier*, 1992, S.43. Im Zusammenhang mit Zielgruppen von PR wird i. d. R. von Anspruchsgruppen gesprochen.

<sup>74</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S.27 sowie *Siebert/Brecheis*, 2005, S. 44.

munikationstheoretischen und psychologischen Gesetze beachten und können auch als Mischformen, wie bspw. die unternehmensbezogenen Produktanzeigen und die produktbezogenen Unternehmensanzeigen, auftreten. Dennoch, ungeachtet der vielen Gemeinsamkeiten der beiden Begriffe, heben sie sich hinsichtlich der angestrebten Ziele sowie der Rückkoppelung im Kommunikationsprozess, bei der Auswahl der Zielgruppen und durch ihre unterschiedliche Argumentation deutlich von einander ab. Dies zeichnet sich in der Praxis so ab, dass sich mittlerweile in den grossen und den meisten mittelständischen Unternehmen sowie in Verbänden und Institutionen aller Art PR-Abteilungen als selbständige Einheiten neben und auch über den Werbe-/Marketingabteilungen etabliert haben.<sup>75</sup> Eine funktionalorganisatorische Zuordnung ist häufig das ausschlaggebende Differenzierungskriterium zwischen PR und Werbung in der Praxis, da PR in den Organisationsstrukturen heutzutage vermehrt als Stabsstelle der Geschäftsleitung fungiert und die Werbung dem Marketing auf funktionaler Ebene zugeteilt ist.<sup>76</sup> Aus dieser funktionalen Gegebenheit heraus entstehen Konfliktpotenziale und Ressortegoismen, welche dadurch verschärft werden, „dass über die Durchführung von Kommunikationsaktivitäten häufig nicht deren Zurechenbarkeit zu PR oder Werbung entscheidet, sondern die Verfügbarkeit entsprechender Budgets in den jeweiligen Abteilungen.“<sup>77</sup>

Trotz potentieller Konflikte zwischen diesen zwei Abteilungen, besteht die Notwendigkeit einer Kooperation der Werbe- und der PR-Abteilungen innerhalb eines Unternehmens, denn durch ihre instrumentelle Nähe können sie sich gegenseitig (positiv oder negativ) beeinflussen. Solche (idealerweise positive) Sekundäreffekte werden bewusst einkalkuliert und angestrebt. Diese entstehen z. B. aus einer PR-Aktivität zur Imagepflege, welche im besten Fall einen positiven Einfluss auf das Unternehmensimage hat und dementsprechend indirekt absatzfördernd wirkt, da es die Produktwerbung erleichtert. Umgekehrt kann es auch sein, dass ein für seine gute Produktqualität bekanntes Unternehmen eher Verständnis für seine z. B. gesellschaftlichen oder politischen Ansichten findet, als ein anderes Unternehmen, welches überpreisierte oder gesundheitsgefährdende Produkte anbietet.<sup>78</sup>

Kommerzielle Werbung richtet sich naturgemäss an ihre potentiellen Kunden. Sie wendet sich möglichst direkt an alle Konsumenten, die Bedarf für das Angebotene haben könnten. Ein Austausch von Meinungen und Argumenten zwischen Werbenden und Umworbenen findet somit nicht statt. Die Rückkoppelung kann sich fast nur an den ausgelösten Kaufakten zeigen. Die Werbung arbeitet stärker mit Reizen und praktischem Nutzen, wie dem Preis-

---

<sup>75</sup> Vgl. Müller-Vogg, 1990, S. 115 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Siegert/Brecheis, 2005, S. 42 sowie Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003, S. 51.

<sup>77</sup> Siegert/Brecheis, 2005, S. 42. Vgl. zur Thematik der laufenden PR-Budgets Kap. 4.2. in der vorliegenden Arbeit.

<sup>78</sup> Vgl. Oeckl, 1976, S. 76 ff. und Oeckl, 1990, 1993.

Leistungsverhältnis, während die PR bemüht sein muss, auf langfristige Auswirkungen und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge hinzuarbeiten. Die Werbung kann sich mit dem Überzeugen des potenziellen Kunden zufrieden stellen, wenn das Produkt gut genug ist, um die Kaufentscheidung im Nachhinein objektiv zu rechtfertigen, resp. wenn eine kognitive Dissonanz übrig bleiben sollte. PR hingegen muss versuchen, auf Anhieb zu überzeugen.<sup>79</sup>

Die obenstehende Diskussion sollte einen tieferen Einblick in die Problematik der Abgrenzung zwischen Werbung und PR geben. Es wurde deutlich, dass diese Abgrenzung nur selten eindeutig vorgenommen werden kann. Von Bedeutung ist auf jeden Fall, dass sich diese beiden Instrumente der Kommunikation positiv und negativ beeinflussen können, weswegen von beiden höchste qualitative Leistungen erbracht werden müssen. Anschliessend soll eine entsprechende Diskussion der Abgrenzung von Marketing und PR vorgenommen werden, welche vor dem Hintergrund obenstehender Diskussion bereits erahnen lässt, wie schwer eine solche Abgrenzung sein kann.

### **Public Relations versus Marketing**

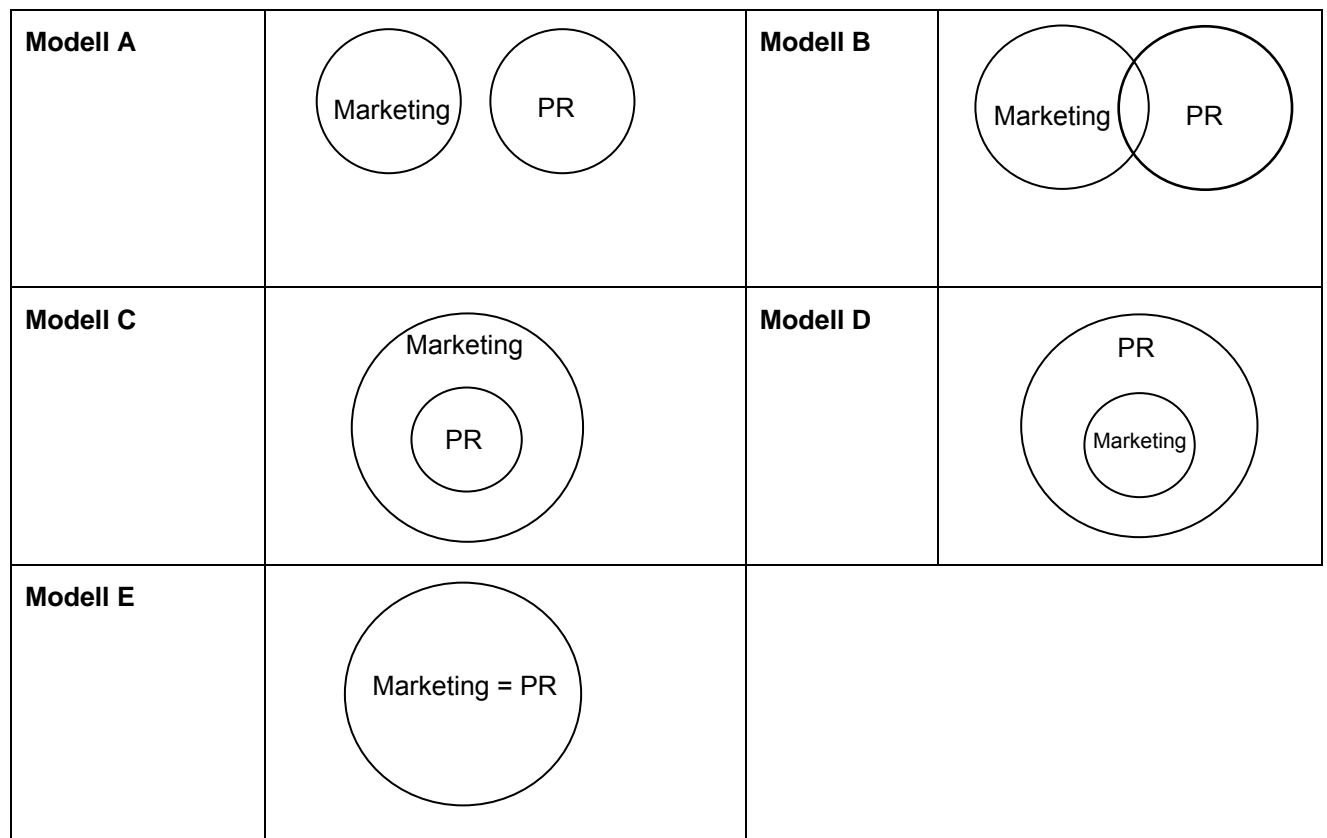
Aus marketingwissenschaftlicher Sicht liefern *Kotler/Mindak* eine anschauliche Darstellung der verschiedenen Beziehungen zwischen PR und Marketing während *Bruhn/Ahlers* sich 2004 mit „dem Streit um die Vormachtstellung von Marketing und PR“ auseinander setzten.<sup>80</sup> Aus publizistischer Sichtweise diskutieren auch *Röttger/Hoffmann/Jarren*, *Merten*, *Köcher/Birchmeier* sowie *Zimmermann* über das Verhältnis der beiden Kommunikationsinstrumentarien. Diese verschiedenen Sichtweisen sollen nachfolgend diskutiert werden, um die Einordnung der vorliegenden Arbeit herauszustellen.

---

<sup>79</sup> Vgl. *Müller-Vogg*, 1990, S. 115 ff. sowie *Merten*, 1999, S. 11.

<sup>80</sup> Vgl. *Kotler/Mindak*, 1978, S.17 ff., *Bruhn/Ahlers*, 2004b, S. 71 ff.

**Abb. 8: Modelle möglicher Beziehungen zwischen Marketing und Public Relations<sup>81</sup>**



*Kotler/Mindak* stellen in ihrem Modell A separate aber gleichgestellte Funktionen von PR und Marketing dar, da sie über unterschiedliche Perspektiven und Kapazitäten verfügen. Die Ausbildungshintergründe der Marketing- und Public Relations-Praktiker sind sehr unterschiedlich und bringen zwei verschiedene Kulturen hervor. Die Marketing-Leute sind auf ein absatzorientiertes Denken ausgerichtet, während die PR-Leute meist mit starkem Fokus auf Medienwissen ausgebildet werden.<sup>82</sup>

In Modell B werden gleichgestellte aber überlappende Funktionen aufgezeigt, in denen PR und Marketing als eigenständige und zu unterscheidende Funktionen bestehen, jedoch über eine Schnittmenge verfügen. In dieser Schnittmenge findet man die Produkte-PR (product publicity) und die Kundenbeziehungen.<sup>83</sup> Der Bereich der Kundenbeziehungen soll laut *Kotler/Mindak* durch PR abgedeckt werden, denn das Marketing ist geschickt im Verkauf an Kunden aber „less adept at responding to customer complaints after the product is sold“. So betreuen oft die PR-Leute unzufriedene Kunden nach dem Kaufprozess.<sup>84</sup> Im heutigen Marketingverständnis ist das Beschwerdemanagement Teil des Kundenbeziehungsmanage-

<sup>81</sup> *Kotler/Mindak*, 1978, S. 17.

<sup>82</sup> Vgl. *Kotler/Mindak*, 1978, S. 17.

<sup>83</sup> Vgl. *Kotler/Mindak*, 1978, S. 17.

<sup>84</sup> Vgl. *Kotler/Mindak*, 1978, S. 18.

ments und ist insofern bedeutend, als empirische Beobachtungen ergaben, dass „Kunden, deren Beschwerde zu ihrer vollen Zufriedenheit behandelt wurde, häufig anschliessend eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufweisen als vor der Beschwerde“<sup>85</sup>. Somit wird das Beschwerdemanagement im heutigen Verständnis im Gegensatz zum damaligen, als wesentlicher Teil des Marketings betrachtet.<sup>86</sup>

Das Modell C betrachtet Marketing als dominante Funktion, in der PR Subkategorie des Marketings ist. Wie bereits oben erwähnt, ist dies häufig im traditionellen Marketing der Fall, welches PR in die Kommunikationspolitik des Marketing-Mixes einordnet. Dies wird damit begründet, dass PR hauptsächlich dazu dienen soll, die Vermarktung der Güter eines Unternehmens zu vereinfachen. PR wurde in vielen Unternehmungen auch erst nach dem Marketing als Funktionsbereich dazugenommen und demzufolge direkt ins Marketing integriert. PR wird häufig dann kein eigenes Departement zugesprochen, wenn man der Meinung ist, dass PR nicht fähig ist, einen messbaren Beitrag zum Gewinn des Unternehmens zu erbringen.<sup>87</sup>

„Public Relations practitioners measure impact in communicating terms: specifically, how many clippings or mentions they could count; a new measurement approach is needed that measures how well public relations contributes to moving the marketing objectives forward.“<sup>88</sup>

Modell D ist sozusagen die Umkehrung von C, welche Public Relations als dominante Funktion gegenüber dem Marketing sieht und dieses somit die Subfunktion von PR darstellt. Dies, so wird hier argumentiert, trifft dann zu, wenn die Zukunft des Unternehmens stark davon abhängt, wie es bei seinen Anspruchsgruppen, also Aktionären, finanziellen Institutionen, Verbänden, Mitarbeiter und Kunden, angesehen ist und inwiefern diese Zielgruppen in ihren Bedürfnissen befriedigt werden. Das Ziel einer Zufriedenstellung der Kunden reicht aber nicht aus; Marketing würde nur deren Bedürfnisse befriedigen wollen. Somit, folgern *Kotler/Mindak*, sollte Marketing von PR dominiert werden. Weiter gilt hier anzumerken, dass in Non-Profit-Organisationen PR zuerst als Kommunikationsinstrument eingesetzt und Marketing erst zu einem späteren Zeitpunkt als Instrument realisiert wurde.<sup>89</sup>

Das letzte Modell E teilt PR und Marketing dieselbe Funktion zu, denn sowohl Marketing als auch Public Relations setzen sich hauptsächlich mit Öffentlichkeiten und Märkten auseinander und erkennen beide die Notwendigkeit einer Marktsegmentierung. Sie sind sich beide der Wichtigkeit von Marktverhalten, Wahrnehmungen und Images bewusst und stützen sich auf den Managementprozess, der vorrangig mit seinen Etappen (Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle) agiert.

---

<sup>85</sup> *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 789.

<sup>86</sup> Zum Thema „Beschwerdenmanagement“ vgl. ausführlich *Stauss/Seidel*, 2002, *Smith/Bolton*, 1998 sowie *Hart/Heskett/Sasser*, 1990.

<sup>87</sup> „that PR does a poor job of measuring its contribution to profits“, *Kotler/Mindak*, 1978, S. 18.

<sup>88</sup> *Kotler/Mindak*, 1978, S. 18.

<sup>89</sup> *Kotler/Mindak*, 1978, S. 18.

Nicht nur *Kotler/Mindak* diskutieren die Unterschiede und Ähnlichkeiten von Marketing und PR. Es ist dies ein viel diskutiertes Thema bei Kommunikationswissenschaftlern und Marketingwissenschaftlern.<sup>90</sup> So erscheint *Röttger/Hoffmann/Jarren* bspw. aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht die Reduzierung der Öffentlichkeitsarbeit auf eine Marketinghilfsfunktion suboptimal. PR richtet sich als kontinuierliche Gestaltung und Pflege kommunikativer Umfeldbeziehungen nicht ausschliesslich an marktverbundene Zielgruppen sondern v. a. an Anspruchsgruppen des gesellschaftspolitischen Umfeldes. Weiter wird hier argumentiert, dass ein generelles Ziel der Öffentlichkeitsarbeit darin besteht, mögliche Interessenkonflikte mit externen Anspruchsgruppen frühzeitig zu erkennen und möglichst vor ihrer öffentlichen Thematisierung zu lösen, was eine kontinuierliche und systematische Beobachtung der relevanten Anspruchsgruppen im Umfeld der Organisation und einen Aufbau langfristiger und stabiler Beziehungen voraussetzt. Public Relations und Marketing unterscheiden sich insbesondere in Hinblick auf die Kommunikationsobjekte (ganze Unternehmung oder einzelne Produkte/Dienstleistungen), auf die Wirkungsrichtung der Kommunikation und auf ihre Zielgruppen.<sup>91</sup> Inwiefern wurde bereits weiter oben in der Diskussion der Abgrenzung von Werbung und PR gezeigt.

*Zimmermann* geht einen Schritt weiter und betrachtet Marketing als Subkategorie der Public Relations, wobei er anfügt, dass in der Theorie die Beziehung zwischen diesen beiden Disziplinen sehr einfach ist, in der Realität der Organigramme und Tagesarbeit der Unternehmen jedoch sehr kompliziert. Er argumentiert, dass „die logische und historische Ableitung der Public Relations besagt, dass diese Disziplin die Beziehungen eines Absenders zu allen Öffentlichkeiten organisieren soll, d. h. zu allen Stakeholdern und deren Untergruppen, also den Aktionären, den Mitarbeitern, den Kunden und der Gesellschaft/Volkswirtschaft im Ganzen.“<sup>92</sup> Somit interpretiert er das Marketing als Subkategorie der Public Relations, als Vertiefung, Engführung und Professionalisierung der Kundenbeziehungen im Hinblick auf die Absatzstrategie eines Unternehmens.<sup>93</sup>

In der Tat ist die Anwendung von PR heutzutage stark eingegrenzt und instrumenteller als oben dargestellt. So stellen Marketing und Vertrieb den Verkauf sicher und halten damit innerhalb der Unternehmung eine gewisse Machtposition inne, welche die Beziehungen zu den Kunden von allen anderen Beziehungen strategisch abkoppelt. Dementsprechend existieren PR in der Unternehmung i. d. R. einerseits als „Werkzeugkasten“ unterhalb des Marketings (bspw. Produkte-PR), andererseits gleichrangig daneben oder höher auf Stufe Stab-

---

<sup>90</sup> Vgl. hierzu *Grunig/Grunig*, 1998, S. 141 ff. und *Grunig*, 1993, S. 263 ff.

<sup>91</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S. 27 f.

<sup>92</sup> *Zimmermann*, 1998, S. 61.

<sup>93</sup> Vgl. *Zimmermann*, 1998, S. 61.

stelle als Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens, Corporate Communications, Inner Relations und Financial Relations<sup>94</sup>. Diese Doppelverantwortung führt logischerweise zu Problemen wie Abgrenzungsschwierigkeiten, Reibungen, Ressourcenverschwendungen etc.<sup>95</sup> Dieselbe Struktur wurde bereits bei *Kotler/Mindak* unter Variante B (gleichgestellte aber überlappende Funktion) gesehen.

*Bruhn/Ahlers* betonen, dass das Verhältnis Marketing zu PR in Bezug auf das jeweilige Unternehmen betrachtet werden muss und teilen dieses in vier Dimensionen auf:

- die Hierarchie-,
- Akzeptanz-,
- Strategie- und
- Ressourcendimension.

Die Hierarchiedimension bezieht sich auf die Einordnung in der Organisationsstruktur. So befinden sich PR und Marketing häufig in Abteilungen oder (Stabs-)stellen, nehmen je nach Branche jedoch eine stärkere Stellung ein (Marketing = v. a. Konsumgüterbereich, PR = vorwiegend Industriegüterbereich). In der Akzeptanzdimension wird in Abhängigkeit der Stellung von Marketing und PR in der Organisationsstruktur Akzeptanz und Ansehen vermittelt.<sup>96</sup> Häufig wird dabei konstatiert, dass PR nicht eine dem Marketing gleichgesetzte Akzeptanz innerhalb des Unternehmens genießt.<sup>97</sup> Die Strategiedimension beinhaltet die strategische oder taktische Bedeutung eines Kommunikationsinstrumentes im Unternehmen. Die Stellung des Marketings diesbezüglich ist unbestritten, jedoch für PR noch unklar.<sup>98</sup> Obwohl einige der bedeutsamen PR-Wissenschaftler<sup>99</sup> für eine strategische Bedeutung von PR innerhalb der Unternehmen plädieren, sehen andere Marketingwissenschaftler PR nach wie vor als komplementäre Hilfsfunktion des Marketings und teilen ihr lediglich Instrumentalcharakter zu.<sup>100</sup> Die Ressourcendimension teilt je nach Funktion Mittel für die entsprechenden Abteilungen zu. V. a. in dieser Dimension lässt sich das Verhältnis und die Stellung zwischen Marketing und PR ganz konkret beobachten, da Budgets, personelle Ressourcen sowie Räumlichkeiten, je nach Bedeutung, die eine Funktion im Unternehmen genießt, unterschiedlich verteilt sind.<sup>101</sup>

---

<sup>94</sup> Financial Relations resp. Investor Relations i. S. v. Beziehungspflege zu Aktionären und Anlegern.

<sup>95</sup> Vgl. *Zimmermann*, 1998, S. 61.

<sup>96</sup> Vgl. *Bruhn/Ahlers*, 2004b, S. 72 f.

<sup>97</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 21, *Haywood*, 1990, S. 23.

<sup>98</sup> Vgl. *Bruhn/Ahlers*, 2004b, S. 73.

<sup>99</sup> So z. B. *Grunig, J. E., Grunig, L., Dozier, D. M., Zerfass, A.*

<sup>100</sup> Vgl. *Becker*, 2001, S. 600, *Haedrich*, 1992, S. 267.

<sup>101</sup> Vgl. *Bruhn/Ahlers*, 2004b, S. 73.



Abschliessend halten *Bruhn/Ahlers* nach ihrer Untersuchung empirischer Befunde aus dem deutschsprachigen und amerikanischen Raum<sup>102</sup> im Bezug auf das Verhältnis zwischen Marketing und PR fest, dass dieses Verhältnis von Verantwortlichen in der unternehmerischen Praxis relativ gut ist und dass die Konflikte zwischen den beiden Instrumenten als weniger gravierend wahrgenommen werden, als dies von Protagonisten in der Literatur dargestellt wird. Ferner besagen *Bruhn/Ahlers*, dass aus den von ihnen untersuchten Studien klar wird, dass es sich in der Realität v. a. um Interessenkonflikte handelt, welche durch Ressourcenrangeleien, Budgets und Mitarbeiter, Rangstelleneifersucht sowie Einfluss- und Machtstreben entstehen. So finden diese Konflikte nicht nur auf einer sachlichen sondern auch auf einer personalen Ebene statt. V. a. die unterschiedliche Herkunft resp. Ausbildung der Fachvertreter birgt grosses Konfliktpotential. So dominiert im Marketing eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung, während den PR-Ausbildungen mehrheitlich nicht-wirtschaftswissenschaftliche Ausbildungen zu Grunde liegen. So ist es nicht unerklärlich, dass Vertreter dieser beiden Fachdisziplinen bei so konträren fachlichen (Hintergrund-) Begriffen und Denkstilen häufig nicht in der Lage sind, gemeinsam zu kommunizieren.<sup>103</sup>

*Bruhn/Ahlers* weisen in ihrer Untersuchung präzise auf die vorherrschende Problematik der mangelnden Akzeptanz von PR von seiten Marketing, der dominanten Stellung von Marketing oder PR je nach Industrie, der offenbar noch nicht strategischen Haltung von PR sowie dem meist vorherrschenden Streit zwischen PR und Marketing um Ressourcen hin. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die Bedeutung von PR als eigenständige Funktion hingewiesen, ihre organisatorische Stellung sowie ihre Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmung untersucht und anhand einer Datenerhebung auf Umsetzung in der Praxis geprüft.

---

<sup>102</sup> *Bruhn/Ahlers* beziehen sich dabei auf die von ihnen bearbeiteten Studien aus dem deutschsprachigen Raum (*Haedrich et al.*, 1995; *Rolke*, 2003; *Bruhn/Boenigk*, 1999) sowie aus den USA (*Kirchner*, 2001; *Grunig/Grunig*, 1998; *Hunter*, 1997).

<sup>103</sup> Vgl. *Bruhn/Ahlers*, 2004b, S. 77 f.

### 3 Theoretisch-ökonomische Bezugspunkte für Public Relations

Die theoretisch-ökonomischen Bezugspunkte für Public Relations sind in den marketingtheoretischen Ansätzen zu finden und werden hier in den instrumentell-orientierten, den gesellschaftsorientierten sowie den management-orientierten Ansatz eingeteilt.

#### 3.1 Der instrumentell-orientierte Ansatz: PR als Instrument der Kommunikationspolitik

Der wichtigste Referenzpunkt erwerbswirtschaftlicher Organisationen ist der Markt mit seinen Austauschprozessen. Auf diesem Markt die bestmögliche Position zu erreichen und diese langfristig zu erhalten, wird als zentrales Ziel wirtschaftlichen Agierens gesehen. Die Märkte, auf die sich das Marketing bezieht, sind in erster Linie die Beschaffungs- und Absatzmärkte und die Marketingziele werden in ökonomischen wie auch psychologischen Kennziffern wie Marktanteilen, Umsatzzahlen, Deckungsbeiträgen und/oder Kundenzufriedenheit, positivem Image sowie Verstärkungen der Kaufabsicht von Kunden etc. ausgedrückt und gemessen.<sup>104</sup> Marketingziele sollen durch strategische und operative Planung erreicht werden und stellen zentrale Ausgangspunkte für die schlüssige Ableitung von Marketingstrategien und Marketing-Mix dar. Sie sind i. d. R. aus den obersten Unternehmenszielen abgeleitet und legen den angestrebten zukünftigen Zustand fest, der durch den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente erreicht werden soll, während Marketingstrategien mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung bezeichnen, durch die eine bestimmte Stossrichtung des unternehmerischen Handelns im Rahmen der Marketing-Konzeption festgelegt wird. Die Marketingstrategien verkörpern das zentrale Bindeglied zwischen den Marketingzielen einerseits und den laufenden Massnahmen im Bereich des Marketing-Mix andererseits.<sup>105</sup> Sie folgen dem Grundsatz „doing the right things“ und repräsentieren das Bündel von Massnahmen zur Sicherung und Steigerung des langfristigen Unternehmenserfolgs durch den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.<sup>106</sup> Das klassische marketingspezifische Instrumentarium der Marktsteuerung bezeichnet der Marketing-Mix nach *McCarthy*<sup>107</sup>, der die Kombination der Instrumentarien, die das Unternehmen zur Errei-

---

<sup>104</sup> Vgl. *Haedrich*, 1992, S. 263 und *Becker*, 2001, S.60 ff.

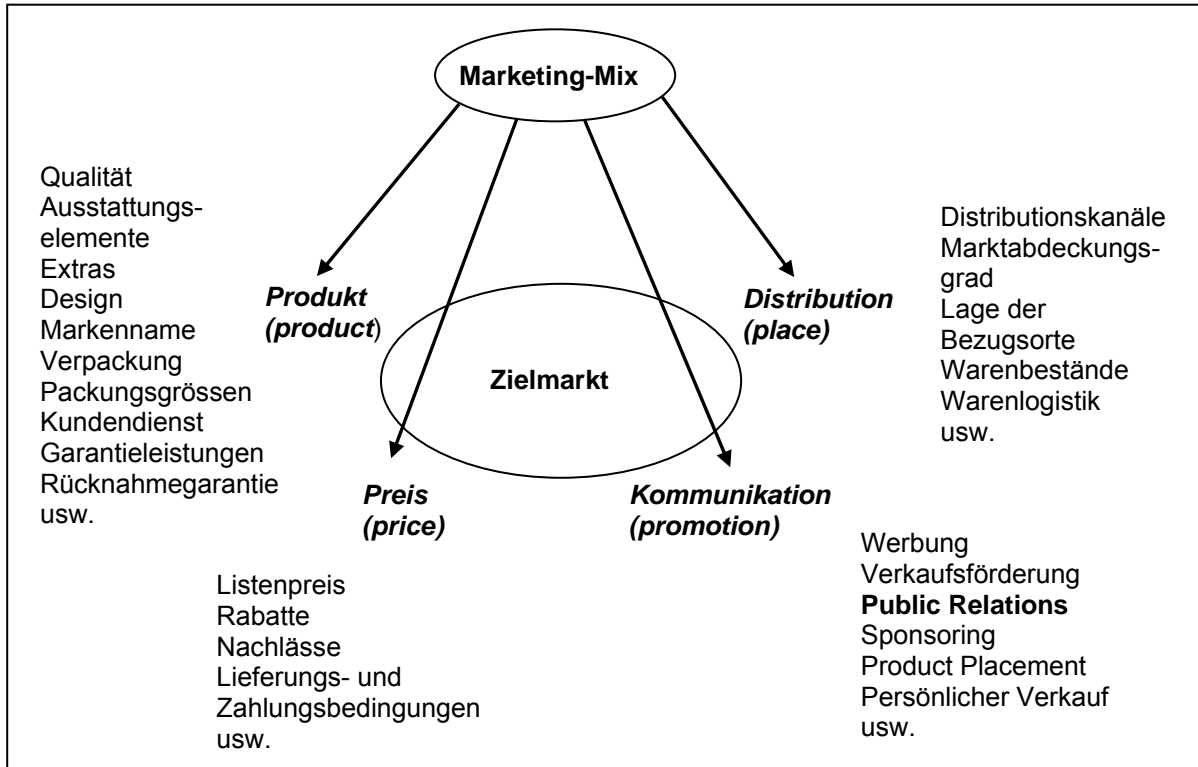
<sup>105</sup> Vgl. *Bruhn*, 2004a, S. 53 f.

<sup>106</sup> Vgl. *Kühn/Grünig*, 1998, S. 37 f. Siehe auch generische Wettbewerbsstrategien nach *Porter*, 1992, S. 67. Ein Ziel ist, was ein Unternehmen erreichen will. Die Strategie ist die Vorgehensweise, wie es dieses Ziel zu erreichen plant.

<sup>107</sup> Vgl. *McCarthy*, 1981.

chung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt, darstellt.<sup>108</sup> Die Einteilung der Instrumente erfolgt in folgende vier Gruppen: Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik:<sup>109</sup>

**Abb. 9:** Die vier P's des Marketing-Mix<sup>110</sup>



### Instrumente der Kommunikationspolitik

Im traditionellen Marketing werden folgende Instrumentarien zur Kommunikationspolitik gezählt:<sup>111</sup>

- Mediawerbung,
- Verkaufsförderung,
- Direct Marketing
- **Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations**
- Sponsoring
- Multimediakommunikation
- Messen und Ausstellungen
- Event Marketing
- Persönliche Kommunikation

<sup>108</sup> Vgl. Kotler/Bliemel, 2006, S. 141 und auch Röttger, 2000, S. 54.

<sup>109</sup> Vgl. Kotler/Bliemel, 2006, S. 139.

<sup>110</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler/Bliemel, 2006, S. 139 sowie Bruhn, 2004a, S. 205.

<sup>111</sup> Vgl. Weis, 2001, S. 417, Meffert, 2000, S. 684 ff., Bruhn, 2004a, S. 205, Kotler/Bliemel, 2006, S. 926, Schmalen, 1985, S. 18 ff. Hier v. a. von Bruhn, 2004a übernommen.

Public Relations bezeichnet im traditionellen Marketingsinne das positive Verhältnis, das eine Organisation zu den Verbrauchern, Lieferanten und Händlern aufbauen sowie zu vielen Gruppen der Öffentlichkeit positiv beeinflussen will. Weiter soll ihr Image und dasjenige ihrer Produkte gefördert und geschützt werden.<sup>112</sup> So wird die Aufgabe der PR darin gesehen, dass sie Verständnis und Vertrauen aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern hat. Es geht ihr um das Werben für die Organisation und derer Belange im Allgemeinen, wobei hingegen bspw. bei der Mediawerbung die Organisationsleistung „beworben“ und in den Vordergrund gestellt wird. Ähnlich wie bei der Mediawerbung soll auch hier eine Zielgruppeneinteilung vorgenommen werden, wobei sich aufgrund der Heterogenität der internen und externen Zielgruppen eine Einteilung der Öffentlichkeit nach Anspruchsgruppen anbietet. Ist dies vorgenommen worden, kann eine entsprechende PR-Strategie festgelegt werden. Die Massnahmen der Public Relations aus marketingorientierter Sicht lassen sich unter folgende 5 Aktivitätsbereiche subsumieren:

- Pressearbeit,
- Massnahmen des persönlichen Dialogs,
- Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen,
- Mediawerbung sowie
- unternehmensinterne Massnahmen.<sup>113</sup>

Diese Massnahmen können sich entweder an die externe Öffentlichkeit (z. B. Gesamtbevölkerung, Handel, Wettbewerber und potentielle Kunden sowie Presse, Behörden und Fachwelt) oder an die interne Öffentlichkeit (bspw. Mitarbeiter, Aktionäre, Verwaltungsrat) wenden.<sup>114</sup> Um PR die nötige Relevanz zuzusprechen, ist ihre organisatorische Stellung in einem Unternehmen von grosser Wichtigkeit. Vermehrt nimmt sie in letzter Zeit eine Stabsstelle der Unternehmensleitung ein, somit ausserhalb der Marketingabteilung, um direkt und kurzfristig aus erster Hand informieren und auch entscheiden zu können. Jedoch kann diese Trennung auch zu Erschwerungen des Kommunikationsflusses führen. So gilt PR hier als strategisches Kommunikationsmittel, das psychologische Ziele wie positive Einstellungen, Vertrauen und Akzeptanz zu erreichen versucht.<sup>115</sup>

Wird PR als Instrument der Kommunikationspolitik im Marketing angesiedelt, werden ihr tendenziell unzureichende Bedeutung und Ressourcen zugesprochen. Organisatorisch wird PR in diesem Zusammenhang höchstens auf subfunktionaler Ebene agieren können und ent-

---

<sup>112</sup> Vgl. *Kotler/Bliemel*, 2006, S. 1039.

<sup>113</sup> Vgl. *Bruhn*, 2004a, S. 236 ff. sowie *Bruhn*, 1997.

<sup>114</sup> Vgl. *Meffert*, 2000, S. 728 sowie *Weis*, 2001, S. 524. Letzterer unterteilt PR-Massnahmen lediglich in zwei Aktivitätsbereiche, nämlich in interne und externe PR-Massnahmen.

<sup>115</sup> Vgl. *Bruhn*, 2004a, S. 238.

sprechend (un-)wirksam sein können. Durch diese hierarchisch relativ weit unten eingestufte Funktion der Public Relations scheint sie in dieser Konstellation lediglich geringen Einfluss auf die unternehmerische Absatzpolitik zu nehmen und ist in ihrem Wirkungsbereich und ihrer Relevanz dementsprechend eingeschränkt. Jedoch hängen diese Relevanz, ihre konkrete Positionierung und ihr Verständnis in einem Unternehmen auch stark von den spezifischen Aufgabenschwerpunkten des Marketings ab.<sup>116</sup> Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass ein Paradigmenwechsel bzgl. der Sichtweise des Einsatzes der vier P's stattfand und die bis anhin „inside-out“ Denkweise (transaktionsorientierte Sichtweise) nun einen Wechsel zu „outside-in“ (Beziehungsmarketing) durchläuft. Die speziellen Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kundensegmenten sind nun Ausgangspunkt für die Marktbearbeitung. Das Beziehungsmarketing fordert eine Analyse, Gestaltung und Kontrolle von dauerhaften Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen des Unternehmens die auf Zufriedenheit und Vertrauen basieren.<sup>117</sup> Die Bedeutung von PR als Stabsstelle auf organisatorisch hoher Hierarchiestufe wird weiter unten eingehend erläutert, es soll hier aber darauf hingewiesen werden, dass ein eigenständige PR-Funktion eine qualitative Verbesserung der PR-Arbeit hervorruft, und sie als strategische Funktion im Management unterstützt. Eine Trennung der Bereiche Marketing und PR führt zu einer Erschwerung der Kommunikationsflüsse, steigert aber durch Eigenständigkeit beider Funktionen ihre Wirksamkeit und dementsprechend ihre Zielerreichung. Die traditionelle Marketing-Denkweise erweist sich im Hinblick auf die Ziele dieser Arbeit als überholt und rechtfertigt die komplette Eigenständigkeit der PR-Abteilung in einem Unternehmen.<sup>118</sup>

### **3.2 Der gesellschaftsorientierte Ansatz: gesellschaftsorientiertes Marketing nach *Raffée/Wiedmann***

Das gesellschaftsorientierte Marketingkonzept nach *Raffée/Wiedmann* bietet in der Wissenschaft hinsichtlich der Konzeptionierung von PR neue Impulse für die Theoriebildung. Dies aus dem Grund, dass, im Gegensatz zu den klassischen Marketingansätzen, in diesem Konzept der PR nicht nur eine ergänzende Funktion im Set des Marketing-Mix zugewiesen wird. Im Rahmen des gesellschaftsorientierten Marketingkonzepts wird dem gesellschaftspoliti-

---

<sup>116</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 55.

<sup>117</sup> Vgl. *Bruhn*, 2004a, S. 31 f.; vgl. insbesondere zu Beziehungsmanagement: *Gummesson*, 1997 sowie *Gordon*, 1998.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kap. 4.2. der vorliegenden Arbeit.

schen Aspekt erwerbswirtschaftlichen Handelns mehr Aufmerksamkeit geschenkt, womit auch Public Relations als Management- und Führungsfunktion mehr Beachtung findet.<sup>119</sup>

Trotz der umstrittenen Aktualität dieses Ansatzes der Marketingforschung, soll hier ein Überblick über denselben im Hinblick auf ein erweitertes PR-Verständnis gegeben werden.

Das gesellschaftsorientierte Marketingkonzept fand v. a. zu Beginn der 1980er Jahre sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Debatte Anerkennung, und bildete eine Richtung der Betriebswirtschafts- und Marketinglehre, die man nicht als „Mainstream“ dieser Forschungsrichtungen betrachtete.<sup>120</sup> Die wichtigsten und führenden Vertreter dieser Richtung im deutschsprachigen Raum sind die Forscher *Raffée*, *Wiedmann* sowie *Haedrich*.<sup>121</sup>

„In der Weiterentwicklung klassischer Marketingkonzepte zum gesellschaftsorientierten Marketing drückt sich die Erkenntnis aus, dass über wirtschaftliche Existenz und ökonomischen Erfolg nicht nur auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten entschieden wird, sondern zunehmend auch das gesellschaftspolitische Umfeld von Unternehmen an Relevanz gewinnt.“<sup>122</sup> Ferner muss eine Wirtschaftsorganisation aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels in ihrem ökonomischen Treiben gezielt ökologisches und soziales Bewusstsein an den Tag legen, denn der einzelne Bürger erhebt vermehrt Partizipationsansprüche dem Unternehmen gegenüber. Dieses wird in gewissem Sinne zu einer „Quasi-öffentlichen Einrichtung“<sup>123</sup>. Das ökonomische Handeln und seine Legitimation gegenüber gesellschaftlichen Gruppen – mit konfliktären und konkurrierenden Ansprüchen – wird immer wichtiger. So wichtig, dass unternehmerischer Erfolg stark davon abhängen kann, zumal der intensive Konkurrenzkampf<sup>124</sup> sowie die latente Marktsättigung stetig ansteigen.<sup>125</sup>

Als erweiterte Form des gesellschaftsorientierten Marketingkonzeptes wird eine Ausrichtung auf den nicht-kommerziellen Bereich betrachtet<sup>126</sup>, mit dessen Hilfe einerseits v. a. Non-Profit-Organisationen erfolgreicher agieren und andererseits gesamtgesellschaftlich relevante Probleme effizienter gelöst werden können.<sup>127</sup> Für ein Unternehmen gilt es, die gesellschaftlichen Interessen mit den Unternehmensinteressen in höchstem Masse zu harmonisieren sowie bewusst soziale Verantwortung zu übernehmen.<sup>128</sup> Das Konzept des gesell-

---

<sup>119</sup> Vgl. *Meffert*, 1988, S. 374 ff. sowie *Röttger*, 2000, S. 55.

<sup>120</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 55.

<sup>121</sup> Vgl. *Raffée/Wiedmann*, 1987 und 1993 sowie *Haedrich*, 1992. Heute wird das gesellschaftsorientierte Marketing in dieser Form wenig diskutiert, sondern anhand des Konzeptes „Responsible Marketing“ erörtert.

<sup>122</sup> *Röttger*, 2000, S. 55 f.

<sup>123</sup> *Ulrich*, 1977.

<sup>124</sup> Es lässt sich eine Tendenz „moralischer Aufladung“ von Unternehmensleistungen sowie eine Entwicklung zur moralischen Unternehmensaktion beobachten. Vgl. hierzu *Reichert*, 1995, S. 470.

<sup>125</sup> Vgl. *Seydel*, 1998, S. 41 ff., *Röttger*, 2000, S. 56.

<sup>126</sup> Vgl. hierzu auch *Bruhn/Tilmes*, 1994, *Krzeminski* 1994, *Schwarz*, 1992, *Badelt* 2002.

<sup>127</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang *Helmig/Jegers/Lapsley*, 2004, S. 108, *Helmig*, 2004, S. 59 ff. sowie *Purtschert*, 1992, S. 277 ff. und 2001 bzgl. der Anwendung von Marketing (-ansätzen) in NPO's.

<sup>128</sup> Vgl. *Raffée/Wiedmann/Abel*, 1983, S. 683, *Raffée/Wiedmann*, 1987, S. 215, *Röttger*, 2000, S. 56.

schaftsorientierten Marketings wird ferner geprägt durch die Leitidee der sozialen Verantwortung und der proaktiven Chancengleichheit, die eine erweiterte Umweltperspektive mit sich bringen. Dies wirkt sich auf die PR so aus, dass sie gegenüber klassischen Marketingkonzepten eine Aufwertung erfährt, welche sie zum zentralen Bestandteil der Unternehmensführung macht. Diese damalige Neuauffassung von PR wird von *Raffée/Wiedmann* mit ihrem Begriff „Public Marketing“ geprägt, welcher die Begriffe „Public Relations“ und „Marketing“ synthetisiert.<sup>129</sup> Ihrer Meinung nach stellt das Public Marketing neben dem Absatz- und Beschaffungsmarketing eine dritte Säule in der strategischen Unternehmensplanung und -führung dar. Dem Public Marketing obliegt die Aufgabe, die gesellschaftspolitische Umwelt systematisch zu beobachten und die daraus gewonnenen Informationen in den strategischen Entscheidungsprozess resp. in die Gestaltung der sozialen Beziehungen einfließen zu lassen. Es sollen v. a. gute Beziehungen, die in keinem marktlichen resp. ökonomischen Hintergrund zur Organisation stehen, aber dennoch den Handlungsraum der Organisation betreffen, zu den jeweiligen Bezugsgruppen hergestellt werden. Vermutete Konflikte sowie potentielle Risiken können dadurch abgeschwächt werden und es können langfristige Unterstützungspotentiale ausgebaut und gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimation gesichert werden. Werden die nach *Raffée/Wiedmann* festgelegten drei Säulen „Absatzmarketing“, „Beschaffungsmarketing“ und „Public Marketing“ koordiniert und gesteuert, dann spricht man vom übergreifenden Konzept der Corporate Communications (CC).<sup>130</sup> Dieses bildet laut *Raffée/Wiedmann* das „Dach der strategischen Unternehmenskommunikation“<sup>131</sup> und bezeichnet das „kommunikative Aktions- und Planungskonzept des strategischen Marketings“<sup>132</sup>. Sie teilen es in die drei Gruppen der leistungs-, image- und kontextbezogenen Kommunikation auf, von denen erstere zum Ziel hat, spezifische Informationen und Anreize zur Annahme und/oder Abgabe von Leistungen zu ermitteln. Die zweite Gruppe hat zur Aufgabe, Bekanntheit und Ansehen bei den relevanten Bezugsgruppen zu generieren, während die dritte Gruppe sich hauptsächlich auf die Einflussnahme gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen konzentriert. Jede kommunikative Massnahme kann Auswirkungen auf alle drei Zielbereiche haben und lässt die drei Säulen (Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing) stützend interagieren.

Der Ansatz des gesellschaftsorientierten Marketings nach *Raffée/Wiedmann* ist für die vorliegende Arbeit bedeutend, weil PR nicht eine ausschliessliche Unterstützungsfunktion des Marketings zugewiesen wird, sondern hier über Steuerungs- und Controllingfunktionen verfügt. Diese Bedeutung wird auch weiter unten im Zusammenhang mit systemtheoretischen

---

<sup>129</sup> Vgl. *Raffée/Wiedmann*, 1987, S. 215, *Wiedmann*, 1989, S. 234, *Röttger*, 2000, S. 57.

<sup>130</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 57.

<sup>131</sup> *Raffée/Wiedmann*, 1987, S. 222.

<sup>132</sup> *Raffée/Wiedmann*, 1989, S. 667. Vgl. auch „Integrierte Unternehmenskommunikation“ weiter unten.

Sichtweisen diskutiert<sup>133</sup> und zeigt das in dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von PR als „geplante, strategische Form der Kommunikation“ auf, das die oben erwähnte Funktion des zielgerichteten Handelns und der Evaluation von Massnahmen wahrnimmt. Zudem hebt diese Betrachtungsweise die Komponente der Relevanz des gesellschaftspolitischen Umfeldes eines Unternehmens hervor, was die eigentliche Hauptaufgabe der PR bezeichnet und dementsprechend an Akzeptanz gewinnt.

Leider zeigte die Praxis des gesellschaftsorientierten Marketings jedoch, dass die erforderliche Integration ökonomischer Interessen sowie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen häufig in der Umsetzung Probleme hervorruft.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>134</sup> Vgl. *Raffée/Wiedmann*, 1989, S. 226 und S. 668 und *Wiedmann*, 1989, S. 243 f. sowie *Röttger*, 2000, S. 58 f. *Haedrich* vertritt dieselbe Auffassung von PR als dritte Schiene neben dem Absatz- und Beschaffungsmarketing, plädiert aber für eine Vereinigung von Marketing und PR zu einer geschlossenen strategischen Führungskonzeption, für den er allerdings keinen eigenständigen Begriff einführt. Vgl. *Haedrich*, 1987 und 1992. Auch *Gronstedt* (1996) hat sich mit dem gesellschaftsorientierten Ansatz auseinandergesetzt. Er fragt nach Gemeinsamkeit und Kooperationspunkten von Marketing, Werbung und PR. Es sind die relevanten Bezugsgruppen, die er in den Mittelpunkt stellt (Stakeholder-Relation-Modell). Laut *Gronstedt* können Bezugsgruppen nicht zwischen Marketing, Werbe- und PR-Kommunikation unterscheiden, sondern Organisationen und deren Kommunikation nur ganzheitlich wahrnehmen. Vgl. *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 42.



### 3.3 Der management-orientierte Ansatz: die integrierte Unternehmenskommunikation

Die integrierte Unternehmenskommunikation ist hier als marketingtheoretische Sichtweise eingegliedert, weil sie in der Theorie bis anhin v. a. im traditionellen Marketing zu finden ist.<sup>135</sup> Sie bezeichnet die umfassende Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens sowohl zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten (Kommunikations-Mix), als auch zwischen den anderen Marketinginstrumenten (Marketing-Mix).<sup>136</sup>

Corporate Communications (CC), integrierte Kommunikationspolitik, integrierte Unternehmenskommunikation (IUK), integrierte Marketingkommunikation (IMC), die Begriffsvielfalt hierfür ist äusserst breit, weswegen sie im Folgenden strukturiert wird.

Die *American Association of Advertising Agencies* definiert IMC als "ein Konzept zur Planung der Marketingkommunikation, das den Wertbeitrag eines umfassenden Planes deutlicher macht: Mit dem Plan werden die strategisch wichtigen Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Kommunikationswerkzeuge bewertet – wie z. B. klassische Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations und Direktmarketing – und diese Werkzeuge werden so kombiniert, dass sie Klarheit, Konsistenz und eine maximale Kommunikationswirkung zeigen, die durch nahtlose Integration aller ausgestalteten Werbebotschaften erreicht wird."<sup>137</sup> Das Ziel der integrierten Unternehmenskommunikation ist die Vermeidung von Diskrepanzen in der Ausendarstellung von Organisationen und dem damit verbundenen Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust bei den relevanten Zielgruppen. Ziel ist es letztlich, eine höhere Effizienz und Effektivität der Unternehmenskommunikation aufgrund der Nutzung von Synergiepotentialen zu erreichen.<sup>138</sup> Die Notwendigkeit eines konsistenten öffentlichen Auftritts liegt zum einen in der zunehmenden strukturellen Verflechtung unterschiedlicher Kommunikationsarenen begründet, welche dazu führt, dass kommunikative Widersprüche von Organisationen nicht unbemerkt bleiben, und zum anderen ist die starke Eigendynamik von Medien und Themenkarrieren bedeutsam, die öffentliche Thematisierungsprozesse wenig vorhersehbar und für Unternehmen unkontrollierbar macht.<sup>139</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. hierzu Kotler/Bliemel (2006), Duncan/Caywood (1996), Esch (1999), Bruhn (2004a, 2002).

<sup>136</sup> Vgl. Bruhn, 2004a, S. 205 sowie S. 246.

<sup>137</sup> *American Association of Advertising Agencies*, 1999, S. 968.

<sup>138</sup> Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003, S. 40.

<sup>139</sup> Vgl. Steinmann/Zerfass, 1995, S. 11ff.

Öffentlichkeitsarbeit und integrierte Kommunikation haben die Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten aller Teilbereiche im Sinne von Integration, zum Ziel, was folgendes voraussetzt:

- a) Gemeinsame Begrifflichkeit resp. gemeinsame Konvention über zu verwendende Termini wie Unternehmensphilosophie, Corporate Identity, Corporate Design, Public Relations etc.,
- b) gemeinsame Ziele, die sich aus den Unternehmensleitlinien und der Unternehmensphilosophie ergeben, welche alle Unternehmensangehörigen verstanden und akzeptiert haben und versuchen umzusetzen sowie
- c) Kooperation und Koordination aller kommunizierenden Stellen im Unternehmen, von der Unternehmensleitung, Zentralstellen, Öffentlichkeitsarbeit über Marketing und Vertrieb, Forschung, Produktion bis hin zur Qualitätspolitik.<sup>140</sup>

*Kirchner* stellt den Charakter der Integrierten Unternehmenskommunikation als Beziehungsmanagement in den Mittelpunkt:

„Integrierte Unternehmenskommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, einen Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen.“<sup>141</sup>

Dem gegenüber betont *Bruhn* stärker die Planung und Organisation der IUK, die Managementdimension:

„Unter der Integrierten Kommunikation wird ein Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle verstanden, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“<sup>142</sup>

Dementsprechend entwirft *Bruhn* folgende graphische Darstellung, welche die unterschiedlichen Formen integrierter Kommunikation und deren konkrete Umsetzung aufzeigt:<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. *Pflaum/Linxweiler*, 1998, S. 34.

<sup>141</sup> *Kirchner*, 2001, S. 36.

<sup>142</sup> *Bruhn*, 2004a, S. 246.

<sup>143</sup> *Bruhn*, 2004a, S.247.

**Abb. 10: Formen der Integrierten Kommunikation**

Formen		Gegenstand	Ziel	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Funktional	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
	Instrumental				
	Horizontal				
	Vertikal				
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Grösse und Farbe	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung (Timing)	kurz- bis mittelfristig

Die Vernetzung von Kommunikationsinstrumenten bezeichnet *Bruhn* als das eigentliche Ergebnis der inhaltlichen Integration. Der gezielte, abgestimmte Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente soll bei den Rezipienten Synergiewirkungen erreichen (bspw. schnelleres Lernen von Botschaften). Die formale Integration hat zum Ziel, formale Vereinheitlichungen der verschiedenen Kommunikationsmittel vorzunehmen; so soll sie die Wiedererkennbarkeit einer Organisation erhöhen. Die zeitliche Integration repräsentiert die kurz- bis mittelfristige zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmassnahmen, welche den Einsatz der Kommunikationsmittel innerhalb und zwischen den Planungsperioden einschliessen. Damit soll eine Verstärkung der Wirkung einzelner Kommunikationsinstrumente erreicht sowie eine gewisse zeitliche Kontinuität im kommunikativen Auftritt des Unternehmens sichergestellt werden.<sup>144</sup>

*Kroeber-Riel* zählt zwecks systematischer Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten zu den drei oben genannten Formen noch eine zusätzliche, nämlich die geographische Abstimmung. Diese Form der Abstimmung ist seiner Meinung nach nötig, wenn Zielgruppen eines Anbieters mit der Kommunikation in Kontakt kommen, die in mehreren geographischen Gebieten von einem eigenständigen Marketingmanagement bearbeitet werden (z. B. europäische Länder); in solchen Fällen muss dort eine spezifische Abstimmung vorgenommen werden.<sup>145</sup>

Demgegenüber entwirft *Kirchner*, unter Berücksichtigung vorheriger Stufenkonzepte, ein Modell mit fünf Integrationsstufen (taktische, funktionale, kundenorientierte, bezugsgruppenorientierte sowie strategische Integration), welches auf der Hypothese basiert, dass „die Integration von Kommunikation von Unternehmen in einzelnen prinzipiell aufeinander aufbau-

<sup>144</sup> Vgl. *Bruhn*, 2004a, S. 248.

<sup>145</sup> Vgl. *Kroeber-Riel*, 1994, S. 97 ff.

enden Stufen vollzogen wird“<sup>146</sup>. Anhand einer Befragung von 123 US-amerikanischen Grossunternehmen konnte jedoch gezeigt werden, dass sich in der Praxis die integrierte Unternehmenskommunikation weniger entlang dem oben aufgezeigten Fünf-Stufenmodell entwickelt, sondern nicht aufeinander aufbauende, unterschiedliche Verständnisse, Anwendungen und Perspektiven der IUK existieren.<sup>147</sup> Ausserdem zeigte die Studie auf, dass sich die IUK v. a. auf die formale und zeitliche, resp. die taktische und funktionale Integrationsstufe beschränkt und Elemente einer bezugsgruppenorientierten oder strategischen Integration in der Praxis kaum umgesetzt werden.<sup>148</sup>

Dies hängt weniger von der Branche, in der eine Organisation tätig ist, ab, sondern hat v. a. mit deren Grösse und strategischer Ausrichtung zu tun. „Firmen, die langfristige Ziele [...] verfolgen, erreichen eine höhere Integrationsintensität, als Unternehmen, die auf kurzfristige Verkaufsziele ausgerichtet sind.“<sup>149</sup> Auch *Zerfass* vertritt die Meinung, dass IUK ein situationsbezogenes Konzept darstellt; die konkrete Ausgestaltung und Sicherstellung der Integration der diversen Kommunikationsfelder und deren Leistungen sind eng an die Unternehmensstrategie geknüpft, was eine allgemein gültige Definition von IUK erschwert<sup>150</sup>: „Aus der Gesamtheit wird zugleich deutlich, dass die optimale Ausgestaltung des Kommunikationsmanagements nur im Hinblick auf konkrete Unternehmensstrategien beurteilt werden kann. [...]“<sup>151</sup>

In der Praxis scheint eine eher dezentrale Organisation der Integration vorzuherrschen: Vier von zehn Unternehmen geben an, dass die Planung der IUK sowohl in der Linie als auch im Stab vorgenommen wird. Die Verantwortung tragen häufig die Geschäftsleitung, die Marketing-Kommunikation- und die Kommunikationsmanager. Informations- Kooperations- und Abstimmungsprobleme zählen zu den häufigsten Problemen einer dezentralen Planung.<sup>152</sup>

Es macht den Anschein, dass in Organisationen oftmals Traditionen, Zufälle und politische Verhandlungsprozesse über die Art und Weise der praktizierten IUK oder zumindest über die Koordination und Zusammenarbeit der verschiedenen Kommunikationsabteilungen entscheiden.<sup>153</sup> Das Konzept der IUK aktualisiert und intensiviert die Machtfrage zwischen Marketing und Public Relations in einer Organisation: „Die organisatorische Verankerung der IUK und die entsprechende Planungsverantwortung sind eng gekoppelt mit der organisatorischen und hierarchischen Positionierung der verschiedenen Kommunikationsbereiche, mit der Frage wer an wen Bericht erstattet, und zeigen letztlich auch Folgen hinsichtlich der

---

<sup>146</sup> *Kirchner*, 2001, S. 176 ff. Bzgl. der fünf Integrationsstufen siehe auch *Kirchner*, 2001, S. 180 ff.

<sup>147</sup> Vgl. *Kirchner*, 2001, S. 316 ff.

<sup>148</sup> Vgl. *Kirchner*, 2001, S. 317 ff.

<sup>149</sup> *Kirchner*, 2001, S. 319.

<sup>150</sup> Vgl. *Zerfass*, 1996a, S. 315 f.

<sup>151</sup> *Zerfass*, 1996a, S. 316 f.

<sup>152</sup> Dies ergab eine von *Bruhn/Boenigk* durchgeführte Befragung von 113 schweizerischen Unternehmen im Jahre 1998. Vgl. *Bruhn/Boenigk*, 2000, S. 96 ff.

<sup>153</sup> Vgl. *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S.45 ff.

Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen; ob bspw. Sportsponsoring als eigenständiger Bereich, als PR-Instrument oder Gegenstand des Marketing angesehen wird, ist damit in der Praxis i. d. R. weniger eine inhaltliche oder strategische Frage, sondern stark eine Machtfrage zwischen Abteilungen, die ihren Einflussbereich innerhalb der Organisation sichern oder ausbauen wollen.“<sup>154</sup>

Häufig lässt sich in der Praxis, besonders in grossen Unternehmen, beobachten, dass alle kommunikativen Tätigkeiten unter dem Dach der Corporate Communications (CC) zusammengefasst sind.<sup>155</sup> Somit wird der Kommunikation eine eigenständige Organisationsfunktion zugeteilt, bei welcher die Fäden der fachlichen Teilbereiche, v. a. auch PR, zusammenlaufen. Nach *van Riel*s Verständnis soll Corporate Communications ein differenziertes und umfassendes Kommunikationsmanagement in Unternehmen bilden und eine eigenständige Managementfunktion innerhalb der Organisation positionieren. *van Riel* entwickelt eine Struktur, welche die verschiedenen Kommunikationsfelder zu harmonisieren versucht und somit Fokussierung auf strategischen Charakter erhält.<sup>156</sup> Er teilt diese in Management Communication (Kommunikationsprozesse des Managements; Prozesse die zu einer gemeinsamen Vision der Organisation führen, das Vertrauen in die Führung festigen, Veränderungen in der Organisation begleiten sowie die Mitarbeitermotivation verstärken), Marketing Communication (klassische Instrumente des Marketing-Mix, wie Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring etc., ist eine Komponente des Marketings) und Organizational Communication (Kommunikation mit den relevanten Anspruchsgruppen; Public Relations kann hier je nach Issue oder Beziehungssegment weiter unterteilt werden in Public Affairs, Corporate Advertising, Investor Relations, interne Kommunikation oder Umweltkommunikation) ein<sup>157</sup>, welche im Rahmen der CC aus Sicht von *van Riel* folgende Funktionen wahrnehmen:<sup>158</sup>

- Sozialisation von Individuen zu Angehörigen der Organisation,
- Organisations- und produktorientierte Profilierung,
- Unterstützung der internen und externen Kernprozesse,
- Information interner und externer Zielgruppen.

---

<sup>154</sup> Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003, S.46.

<sup>155</sup> Im Unterschied zum Corporate-Identity-Konzept der 70-er Jahre, welches Corporate Communications hauptsächlich mit Corporate Image gleichsetzt, hebt sich die Corporate Communications im hier ausgeführten Zusammenhang ab und nimmt zusammenfassenden Charakter der kommunikativen Teilbereiche an.

<sup>156</sup> Herger, 2004, S. 90 f. sowie *van Riel*, 1997.

<sup>157</sup> Vgl. *van Riel*, 1995, S. 1.

<sup>158</sup> Vgl. *van Riel*, 1995, in Anlehnung an Aberg, 1990.

Eine Integration der Unternehmenskommunikation in strategische Managementprozesse wird durch diese Aufteilung erleichtert.

Wird Public Relations im theoretischen Verständnis als eine Organisationsfunktion im Unternehmen betrachtet, scheint die Relevanz des Konzepts einer integrierten Unternehmenskommunikation oder Corporate Communications offensichtlich und es wäre nahe liegend, die einzelnen Massnahmen von PR, unter dem Dach der integrierten Unternehmenskommunikation so effizient wie möglich gestalten zu wollen, damit die Strategie realisiert und letztlich die Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Somit ist in vielen Fällen die PR die Unternehmenskommunikation/Corporate Communications/IUK.

Die marketingtheoretischen Bezugspunkte der PR lassen sich in die drei oben diskutierten Ebenen der instrumentell-, gesellschafts- und managementorientierten Betrachtungsweisen einteilen. Abbildung 11 zeigt die hier zitierten Forscher mit Beiträgen in den jeweiligen Betrachtungsweisen auf:

Für diese Übersicht in Abbildung 11 wurden nur Forscher aufgelistet, die der eingangs genannten Definition (vgl. Abb. 6) des marketingtheoretischen Ansatzes entsprechen, wobei dies nicht immer ganz eindeutig ist.<sup>159</sup> Dies gilt auch für die Übersichten der sozialwissenschaftlichen Bezugspunkte der PR, namentlich die gesellschaftstheoretischen (Abb. 17), die organisationstheoretischen (Abb. 15) und die handlungstheoretischen Ansätze (Abb. 16). Die Beiträge der entsprechenden Forscher wurden von Juni 2002 bis Oktober 2004 berücksichtigt. Hierzu wurden marketingtheoretische und kommunikationswissenschaftliche Monographien und Herausgeberbände sowie folgende Journals auf Relevanz resp. Beitrag zu den zu Beginn gestellten Forschungsfragen gesichtet: Public Relations Review, Journal of Public Relations Research, Public Relations Research Annual, Public Relations Forum, Public Relations Quarterly, prmagazin, PR Forum, Journal of Communication Management, Journal of Marketing Communication, Journalism and Mass Communication Quarterly, Management Communication Quarterly, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of the Academy of Marketing Science, Publizistik, Marketing ZFP, ZfB, DBW, Die Unternehmung.<sup>160</sup> Ausnahme hierbei bildet die Übersicht zu den Bewertungsmethoden der PR (Abb. 29), bei welcher Beiträge bis Juli 2005 miteinbezogen wurden.

Eine eindeutige Zuweisung der Forscher zu den jeweiligen Ansätzen ist schwierig, da sich v. a. im deutschsprachigen Raum eine Weiterentwicklung weg vom gesellschaftstheoretischen zum organisationstheoretischen Ansatz hin abzeichnet und somit einzelne Vertreter in meh-

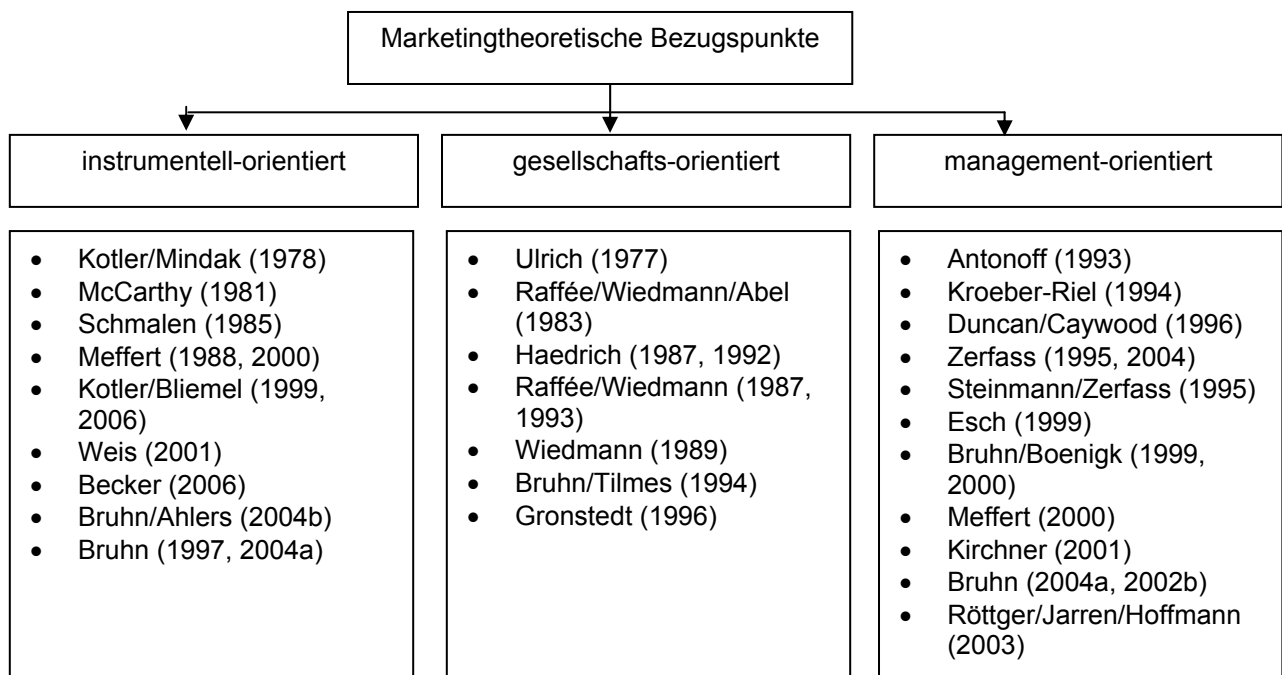
---

<sup>159</sup> Bspw. *Zerfass* kann aufgrund seines ökonomischen Hintergrunds zum ökonomischen Strang der PR-Bezugspunkte gezählt werden, ist aber mit seinen Publikationen durchaus Teil des sozialwissenschaftlichen PR-Strangs.

<sup>160</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise *Homburg/Baumgartner*, 1995, S. 1096 ff., *Helmig*, 1997, S. 22, *Tscheulin/Helmig*, 1999, S. 554 ff.

rerer Übersichten vertreten sein können. Die Vertreter der marketingtheoretischen Bezugspunkte der PR wurden aufgrund ihrer Auseinandersetzung mit PR auf den drei marketingtheoretischen Ebenen instrumentell-, gesellschafts- sowie management-orientiert ausgewählt. Die instrumentell-orientierten Vertreter sind klassische Vertreter der Auffassung, dass PR Teil der Kommunikationspolitik ist, und stammen aus dem deutschsprachigen sowie amerikanischen Raum. Die Integration des gesellschaftspolitischen Aspekts in die absatzfördernde Marketingtätigkeit wird von den gesellschafts-orientierten Wissenschaftlern, v. a. *Raffée/Wiedmann*, jedoch auch von anderen damals gleichgesinnten Forschern, vertreten, da sie darin vielmehr eine Kombination als eine Über-/Unterordnung von Marketing und PR sehen.<sup>161</sup> Der management-orientierte Ansatz der PR weist ihr eine Managementfunktion zu und wird von Wissenschaftler sowohl ökonomischer als auch sozialwissenschaftlicher Herkunft vertreten. Publikationen hierzu sind eher neu, was mit der jüngeren Forderung von PR/Unternehmenskommunikation auf Managementebene zusammenhängt.

**Abb. 11: Vertreter der ökonomischen Bezugspunkte der PR**



Abschliessend soll zu den oben erläuterten marketingorientierten Ansätzen der PR bemerkt sein, dass sie alle drei bedeutend für ein umfassendes Verständnis der aktuellen PR-Forschung sind. Aufgrund ihrer vielen positiven Auffassungen tragen sie wesentlich zur theoretischen Grundlagenschaffung der vorliegenden Arbeit bei. Dennoch bildet keiner dieser drei Ansätze eine ausreichende Basis hierfür, weswegen im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine Kombination der vorherrschenden Ansätze – inklusive sozialwissenschaftlicher Ansätze

<sup>161</sup> Vgl. hierzu die in FN 122 erwähnte Weiterentwicklung zu „Responsible Marketing“.

der PR – vorgenommen wurde.<sup>162</sup> Deutlich positiv ist die ökonomische Ausrichtung obenstehender Ansätze, welche Marketing- sowie Unternehmensziele erreichen will, dabei aber ihr gesellschaftspolitisches Umfeld in den Vordergrund rückt, und mittels einheitlicher Auftritte Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste zu reduzieren ersucht. Eine solche klare Marschrichtung erfordert Akzeptanz und Führung innerhalb des Unternehmens, damit eine Umsetzung gelingen kann. Nur die integrierte Unternehmenskommunikation verlangt, als Management-Aufgabe betrachtet zu werden, während PR als Instrument des Marketing-Mixes eher operativ fungiert. PR soll gesellschaftspolitisch ausgerichtet sein; dennoch lässt sich gesellschaftspolitische Verantwortung eines Unternehmens häufig nicht mit seinen ökonomischen Interessen vereinbaren und eine entsprechende Umsetzung scheitert; keiner der obenstehenden Ansätze fordert klare Rahmenbedingungen (z. B. Kosten-/Nutzen-Analyse) hierfür. Für eine detaillierte Veranschaulichung der Vor- und Nachteile jedes Ansatzes soll an dieser Stelle auf Tab. 4 in dieser Arbeit verwiesen werden.

---

<sup>162</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kap. 7.3.



## 4 Theoretisch-sozialwissenschaftliche Bezugspunkte für Public Relations

### 4.1 Der gesellschaftstheoretische Ansatz der PR

#### 4.1.1 Systemtheoretische Grundlagen

Für die Selbststeuerung technischer Prozesse wurde seit 1947 im Forschungskreis um *Norbert Wiener*<sup>163</sup> die Systemtheorie als neuer Typus von Theorie entwickelt. Die Relevanz dieser neuen Theorie kam in der Erkenntnis zum Tragen, Prozesse nicht mehr kausal, sondern reflexiv zu analysieren, und diese in einen fortlaufenden Prozess zu stellen. Grundlegende Ausprägungen der Systemtheorie bezeichnen a) die Betonung der wechselseitigen Beziehungen eines Ganzen zu seinen Teilen und b) die daraus resultierende Möglichkeit, diese Beziehungen rekursiv zu strukturieren. Dieses Prinzip der Rückkoppelung verhalf der Systemtheorie auch in wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen sowie psychologischen Kreisen zum Durchbruch.<sup>164</sup> Daher ist die PR-relevante Forschungsliteratur teilweise von dieser Theorie beeinflusst.

Aus dem Oberbegriff „Systemtheorie“ haben sich mehrere systemtheoretische Ansätze entwickelt, von denen v. a. drei nennenswert sind:<sup>165</sup>

- die strukturell-funktionale Theorie sozialer Systeme von *Parsons*,
- die funktional-strukturelle Theorie sozialer Systeme von *Luhmann* sowie
- die kognitionstheoretische Systemtheorie *Maturanas* (Konstruktivismus).

Der Begriff der Funktion hat in der Systemtheorie anpassenden Charakter, d. h. die Funktion repräsentiert die Leistung, durch die sich Systeme an eine Umwelt anpassen und sich dadurch ihren Fortbestand sichern. Diese Betrachtungsweise der Funktion wurde von *Parsons* eingeführt und bildet die Basis seiner strukturell-funktionalen Systemtheorie.<sup>166</sup>

*Luhmann* sieht die Funktion nämlich nicht als Leistung in Bezug auf die Ziele eines Unternehmens sondern versteht sie als „regulatives Prinzip für die Feststellung von Äquivalenzen

---

<sup>163</sup> Vgl. *Wiener*, 1968, S. 32 ff.

<sup>164</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 82 ff. sowie *Röttger*, 2000, S. 27. Ein System gilt als eine Menge untereinander abhängiger Elemente und Beziehungen. Vgl. *Merten*, 1999, S. 83.

<sup>165</sup> Vgl. *Parsons* 1959; *Luhmann* 1984, 1987 und 1970, *Maturana*, 1982 sowie *Maturana/Varela*, 1979.

<sup>166</sup> *Parsons* versteht den Begriff Funktion in Bezug auf die Ziele eines Systems und teilt diese in die vier Systemziele „Adaption, Zielerreichung, Integration und Selbsterhaltung des Systems“ ein. Vgl. *Parsons*, 1959, S. 7, *Merten*, 1999, S. 91.

im Rahmen funktionaler Variablen“<sup>167</sup>; sie sind Vergleichspunkte für die Erbringung äquivalenter Leistungen (Äquivalenzfunktionalismus). Die funktional-strukturelle Sichtweise *Luhmanns* befasst sich mit Funktionen und Problemlösungspotentialen von Systemen und sieht soziale Systeme als umweltoffene Systeme, die nicht aus Menschen oder Materialien, sondern nur aus Handlungen bestehen.<sup>168</sup>

Die autopoietische Wende<sup>169</sup> gilt als dritte Epoche der Systemtheorie und bezeichnet den Konstruktivismus. Begründer des Konstruktivismus sind die Neurobiologen *Maturana* und *Varela*, die besagen, dass das Denken des Menschen als ein völlig geschlossenes und autonomes System begriffen werden muss. Die sozialen Systeme unterhalten ein Netz von Austausch- und Leistungsbeziehungen untereinander, die einander beeinflussen, sich aneinander orientieren und sich aufeinander beziehen. Aber niemals können selbstreferentielle Systeme von anderen Systemen gesteuert werden.<sup>170</sup>

*Merten/Westerbarkey* besagen, aufbauend auf dem Konstruktivismus, dass die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in die diversen Teilsysteme den Bedarf an Kommunikation erheblich erhöht. Ihre Annahme beruht darauf, dass Wirklichkeit niemals objektiv existiert, sondern immer eine subjektive Konstruktion darstellt. Somit basieren menschliche Handlungen auf fiktionalen Realitätsentwürfen (Images), welche Selektions- und Entscheidungsfunktionen übernehmen, indem sie komplexe Objekte auf einfache subjektive Muster reduzieren. Somit haben Wahrheit und Wahrhaftigkeit keine Bedeutung. Wie der Name bereits sagt, das Ergebnis ist ein Konstrukt; erlaubt ist und konstruiert wird, was von den Rezipienten akzeptiert wird.<sup>171</sup>

Kritiker von Systemtheorien werfen ihr vor, dass sie die Gesellschaft beschreiben, sie aber nicht erklären, denn sie liefern keine systemtheoretische Antwort auf die Frage, warum sich Gesellschaften und Strukturen wandeln.<sup>172</sup> Weiter teilt die Systemtheorie dem Individuum eine subgeordnete Stellung zu und betrachtet dieses ausschliesslich im Kollektiv. Wie aber können soziale Systeme entstehen und aufrechterhalten werden, wenn das subjektive Handeln von Individuen aussen vor gelassen wird?<sup>173</sup> Die Relevanz der systemtheoretisch ba-

---

<sup>167</sup> Vgl. *Luhmann*, 1970, S. 15.

<sup>168</sup> Vgl. *Luhmann*, 1987, S. 92 ff. sowie *Merten*, 1999, S. 93, *Röttger*, 2000, S. 28 und *Merten*, 1999, S. 95. Die Funktion sozialer Systeme hat zur Hauptaufgabe die Komplexität der Umwelt auf ein überschaubares Mass an Systemkomplexität zu reduzieren. Strukturen werden gebildet, welche sich laut *Luhmann* in die zeitliche, sachliche und soziale Dimension einteilen lassen.

<sup>169</sup> „Autopoiesis“ ist ein Kunstwort, welches aus dem griechischen „autos“ (=selbst) und „poien“ (=machen) zusammengesetzt wurde. *Maturana* und *Varela* kreierten und führten diesen Ausdruck 1972 erstmals ein.

<sup>170</sup> Das Intereffikationsmodell von *Bentele et al.*, 1997, stellt bspw. kein autopoietisches System dar. Vgl. auch *Merten*, 1999, S. 98 f. sowie *Duffy/Jonassen*, 1992.

<sup>171</sup> Vgl. *Merten/Westerbarkey*, 1994, S. 208 sowie *Röttger*, 2000, S. 29 f. und *Derieth*, 1995, S. 98 ff.

<sup>172</sup> Vgl. *Gerhards*, 1994, S. 79.

<sup>173</sup> Dieses Weglassen des menschlichen Akteurs ist mitunter der Hauptgrund weshalb der Systemtheorie nur begrenzte wissenschaftliche Aussagekraft beigemessen wird. Vgl. *Röttger*, 2000, S. 35, *Luhmann*, 1984, S. 203 sowie *Ronneberger/Rühl*, 1992, S. 283 und *Mühlfeld*, 1993.

sierten Ansätze für die PR-Theorienbildung basiert v. a. auf folgenden Attributen: die Systemtheorie betrachtet die Öffentlichkeit als ein System in Interaktion mit anderen Systemen, das sich aus mehreren Teilsystemen zusammensetzt, welche voneinander abhängen, und in einem Regelkreis stehen. PR ist ein Teilsystem der Unternehmung, welches in Interaktion mit den für sie relevanten Teilöffentlichkeiten steht und zu einem gewissen Ausmass von ihnen beeinflusst wird. Aufgrund der Definition, dass PR im Verständnis der PR-Manager<sup>174</sup> eine „geplante, strategische Form der Kommunikation“ und gemäss *Grunig/Hunt* „zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen“<sup>175</sup> darstellt, unterliegt sie dem strategischen Regelkreis der Planung, Analyse, Durchführung und Evaluation und bewegt sich als Teilsystem interaktiv im Umfeld ihrer relevanten Anspruchsgruppen. Die verschiedenen Ebenen, auf denen sich PR bewegen kann, werden im Ansatz von *Ronneberger/Rühl* dargestellt.

#### **4.1.2 Der gesellschaftsorientierte Ansatz von *Ronneberger/Rühl*: PR-Funktionalität auf Makroebene**

Der gesellschaftsorientierte Ansatz<sup>176</sup> betrachtet PR an die Existenz einer demokratischen, pluralistischen Gesellschaftsordnung geknüpft und misst ihr eine zentrale Funktion im Kontext demokratischer Gesellschaften zu. Für *Ronneberger/Rühl* ist PR ein Teilsystem öffentlicher Kommunikation im Rahmen der Systemtheorie, die in die Strukturdimensionen Makro-, Meso- und Mikroebene eingeteilt werden soll.<sup>177</sup>

Die Einteilung der PR in diese Strukturdimensionen wie bei *Ronneberger/Rühl*, zeigt, dass PR auf mehreren Ebenen agieren kann und muss. Ihr Ansatz stellt heraus, dass die eigentliche PR-Funktion auf Makroebene abläuft, denn basierend auf der Systemtheorie wird auch hier die Rolle des einzelnen Handelnden zugunsten der Konzentration auf Strukturen und Systeme marginalisiert. In dieser Arbeit wird PR aber als strategische Managementfunktion in einem Unternehmen betrachtet, die in erster Linie auf Mikroebene mit Entscheidungs- und Handlungsprogrammen funktioniert, auf Mesoebene agiert und sich auf Makroebene auswirkt. Diese „umgekehrte“ Herangehensweise an PR-Strukturdimensionen zeigt den Wandel der PR zu einer Organisationsfunktion mit gesellschaftlichem Auftrag auf, während *Ronneberger/Rühl* die PR-Funktionsebene ausschliesslich auf gesellschaftlichem Niveau sehen. Die strategische Komponente der PR wird bei *Ronneberger/Rühl* im Hinblick auf die Ziele

---

<sup>174</sup> Vgl. zum PR-Verständnis von PR-Managern Kap. 8 der vorliegenden Arbeit.

<sup>175</sup> Vgl. *Grunig/Hunt*, 1984, S. 6.

<sup>176</sup> Die gesellschaftsorientierte Sichtweise von Public Relations war zu Beginn der Forschungsentwicklung im deutschsprachigen Raum dominant. Dieser demokratiebezogene Ansatz wird heute tendenziell von organisationstheoretischen Ansätzen abgelöst.

<sup>177</sup> Vgl. *Ronneberger/Rühl*, 1992, S. 249 ff. sowie *Röttger*, 2000, S. 26 f.; vgl. ausführlich S. 14 in der vorliegenden Arbeit zur Erläuterung der drei Ebenen nach *Ronneberger/Rühl*.

dieser Arbeit zu wenig berücksichtigt, weswegen ihr Ansatz hier nur teilweise in die Theoriebildung der PR einfließt.<sup>178</sup>

Die oben erwähnten Diskussionspunkte der Systemtheorie sowie daraus ableitend dem gesellschaftstheoretischen Ansatz zeigen, dass „die Systemtheorie die Ausdifferenzierung der Public Relations sowie ihren Bedeutungs- und Funktionsgewinn bei der Herstellung von Öffentlichkeit nicht ausreichend erklären kann“<sup>179</sup>. Dennoch schafft sie eine gute Basis für das Verständnis von PR als Instrument innerhalb eines Organisationssystems und ihrer zentralen Funktion innerhalb der für die Unternehmensumwelt relevanten Teilöffentlichkeiten. Zudem trägt die Systemtheorie mit ihrem Regelkreis wesentlich zur logischen Auffassung von PR als permanent zu verbessernde Managementfunktion bei. Aufgrund des Schwerpunkts dieser Arbeit, der PR v. a. als Managementfunktion innerhalb eines Unternehmens betrachtet, greift die systemtheoretische Betrachtungsweise der PR hier zu kurz. PR bedeutet nicht nur bedingungsloses Agieren auf gesellschaftspolitischer Ebene in Funktion der Umweltgegebenheiten sowie Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit; PR kann (und soll) spezifische Ziele verfolgen, Massnahmen im Voraus planen und durchführen, von Aktivitäten lernen und sie verbessern sowie deren Output messen; PR soll optimal im Unternehmen verankert sein um bestmöglich handeln zu können – PR ist v. a. ein Unternehmensinstrument zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs.

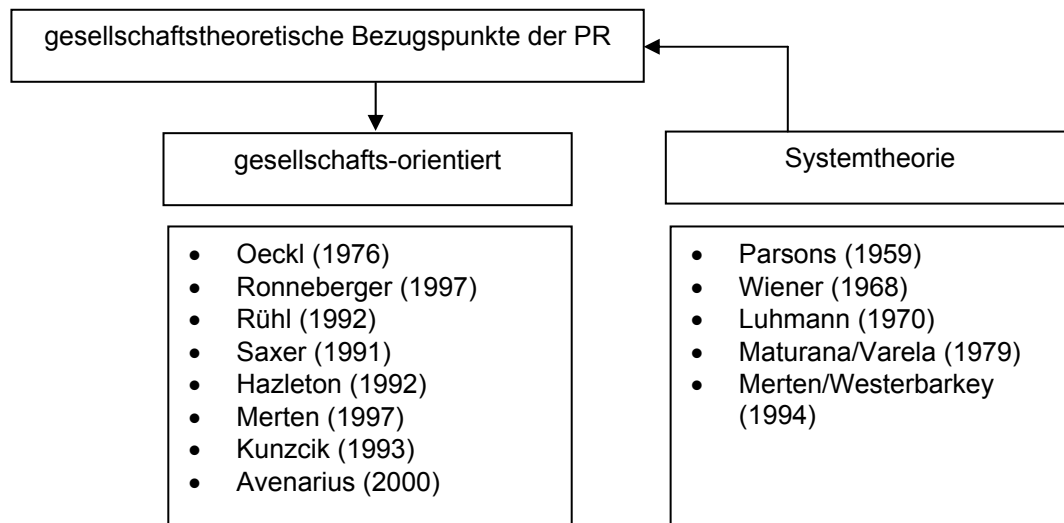
Abbildung 12 zeigt zusammenfassend die in diesem Zusammenhang relevanten wissenschaftlichen Vertreter der gesellschaftsbezogenen PR-Theorie. Diese stellen einerseits die klassischen Vertreter der gesellschafts-orientierten PR-Theorie dar, welche die PR in die eingangs erläuterten Strukturdimensionen Makro-/Meso- und Mikroebene einteilen sowie andererseits die klassischen Vertreter der Systemtheorie, welche mit ihrer Forschungsrichtung grundlegend für die Gesellschaftsperspektive der PR-Theorie waren.

---

<sup>178</sup> Basierend auf dem systemtheoretischen Ansatz *Luhmanns* entstand in den 80er-Jahren die „PR als System-Umwelt-Interaktion“ von *Knorr* und später *Faulstich*, welche PR keinen eigenen Systemcharakter zuweisen, sondern sie als spezielle Handlungsformen sozialer Teilsysteme betrachten. Dies widerspricht der Systemtheorie, welche das spezifische Handeln von Akteuren nicht berücksichtigt. Es wird hier nicht weiter auf diesen Ansatz eingegangen, weil er keinen Mehrwert zur PR-Theoriebildung für diese Arbeit leistet. Vgl. weiterführend *Knorr*, 1984 sowie *Faulstich*, 1992.

<sup>179</sup> *Röttger*, 2000, S. 36. weiter hierzu: *Merten*, 1999, S.96 f., *Kunzick*, 1993, S. 235 ff., sowie *Avenarius*, 2000, S. 60 f.

**Abb. 12: Die Vertreter des gesellschaftstheoretischen Ansatzes<sup>180</sup>**



<sup>180</sup> Eigene Darstellung. Vgl. FN 160 in der vorliegenden Arbeit.

## 4.2 Organisationstheoretische Sichtweisen

Der organisationstheoretische Ansatz der PR-Forschung hat seinen Ursprung v. a. in der amerikanischen Literatur und wird im deutschen Sprachraum erst seit wenigen Jahren bis zu einem gewissen Grad vertreten.<sup>181</sup>

Im Gegensatz zu den bereits erläuterten gesellschafts- und marketingtheoretischen Ansätzen, betrachten organisationstheoretische Ansätze PR als eine Kommunikationsfunktion von Unternehmen oder Non-profit-Organisationen (NPO) und fragen nach ihren Funktionen im organisationalen Kontext; sie verstehen PR als Management von Kommunikation.<sup>182</sup> Diese ursprünglich von *Grunig/Hunt* (1984) geprägte Definition „PR is the management of communication between an organization and its publics“ wurde zwischenzeitlich von *Bentele* (1997) erweitert sowie aktualisiert und lautet:

„Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations sind das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen und externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits. Funktionen von Public Relations sind Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauensserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens.“<sup>183</sup>

Die deutschsprachige Scientific Community befasst sich in diesem Zusammenhang mit dem organisationsinternen Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit, deren Macht in Organisationen durch zahlreiche unterschiedliche Faktoren beeinflusst wird und durch formale sowie informale Strukturen stark gehindert werden kann:

„Im Mittelpunkt stehen dabei die formal zugewiesenen und/oder informal existierenden Ressourcen, auf die PR zurückgreifen kann. Relevante Ressourcen der PR sind neben Personal und Budget zum Beispiel spezifische Kompetenzen und spezialisierte Verfahren sowie ihr Zugriff auf den Verwaltungsapparat und auf organisationale Entscheidungsprozesse. Eine weitere wichtige Ressource stellt der Zugang zu organisationsinternen Informationen dar. PR ist auf den Informationsinput durch die Organisation angewiesen, die Qualität und Schnelligkeit des Informationszugangs beeinflusst ihre Handlungsfähigkeit nachhaltig. [...] Am Beispiel des Informationszugangs der PR wird zudem die Differenz von formalen und informalen Strukturen sehr deutlich: In der Literatur wird eine hierarchiehohe Position in der Regel mit einem quantitativ und qualitativ umfassenden Informationszugang gleichgesetzt.“<sup>184</sup> Dem widersprechen *Baerns/Höffken*, die besagen, dass eine hierarchiehohe Ansiedlung der PR

---

<sup>181</sup> Vgl. *Raffée/Wiedmann* und *Haedrich* in Kapitel 3.2, *Röttger/Hoffmann/Jarren*, *Baerns* sowie *Giddens* im Zuge seiner Strukturierungstheorie und *Zerfass* in seiner Theorie „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit“.

<sup>182</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 26 und S. 44, *Zerfass*, 2004a, S. 62 sowie *Bentele/Fröhlich/Szyszka*, 2005 v. a. auch für organisationstheoretische Ansätze im deutschsprachigen Raum.

<sup>183</sup> *Bentele*, 1997, S. 22 f.

<sup>184</sup> *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 51.

nur „als notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung angemessenen Zugangs zur Information aus der Unternehmensleitung anzusehen ist.“<sup>185</sup> Sehr häufig sind beispielsweise PR-Abteilungsleiter, die auf der Ebene der Geschäftsleitung angesiedelt sind, nicht regelmässig und umfassend an Sitzungen der Leitungsebene beteiligt und relativ oft beklagen sie, wichtige Informationen nicht oder nicht schnell genug zu erhalten.<sup>186</sup> Kurzum: Sehr viele PR-Praktiker verfügen nicht über einen adäquaten Informationszugang und sind damit im Sinne eines strategischen Managements nur eingeschränkt handlungsfähig. Die notwendige Differenzierung zwischen formalen und informalen Handlungsbedingungen der PR im organisationalen Kontext wird bislang aber von der PR-Forschung kaum berücksichtigt.<sup>187</sup>

Grundlegend für den organisationstheoretischen Ansatz angelsächsischer Provenienz sind die vier PR-Modelle<sup>188</sup> von *Grunig/Hunt* (1984).<sup>189</sup> Diese modellhaften Kommunikationsbeziehungen von Organisationen zu ihren relevanten Bezugsgruppen lassen sich analytisch in Bezug auf ihre Kommunikationsrichtungen – Einweg- vs. Zweiweg-Kommunikation – einerseits und im Hinblick auf ihre intendierten kommunikativen Wirkungen – symmetrisch oder asymmetrisch – andererseits, unterscheiden. Diese Modelle wurden auf theoretisch-analytischem Weg und nicht empirisch entwickelt.<sup>190</sup>

---

<sup>185</sup> Vgl. *Baerns/Höffken*, 1991 S. 38.

<sup>186</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 244 ff.

<sup>187</sup> Vgl. *Baerns/Höffken*, 1991.

<sup>188</sup> „Grundsätzlich ist ein Modell ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit, mit dem die interessierenden Zusammenhänge eines Teils der Wirklichkeit abgebildet werden.“ *Wildner*, S. 363, 2004. Mittels Modellen versucht die Forschung die Einheit des komplexen Funktionsbereiches Public Relations vereinfachend darzustellen. Hier werden Modelle im Zusammenhang mit PR entwickelt.

<sup>189</sup> Vgl. *Kunczik*, 1993, S. 89.

<sup>190</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 44. Weiterführende deutschsprachige Literatur hierzu: *Kückelhaus*, 1998, S. 107 ff., *Signitzer*, 1988, *Zerfass*, 2004a, S. 62 ff.

**Abb. 13: Die vier Modelle der Public Relations**<sup>191</sup>

Charakteristik	Publicity	Informationstätigkeit	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Info	Überzeugen auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg; vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg; Wahrheit ist wesentlich	Zweiweg; unausgewogene Wirkungen	Zweiweg; ausgewogene Wirkungen
Kommunikationsmodell	Sender -> Empfänger	Sender -> Empfänger	Sender -> <- Empfänger	Gruppe <-> Gruppe
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite)	Kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programmforschung; Evaluierung von Einstellungen	Programmforschung; Evaluierung des Verständnisses
Typische Vertreter	<i>P.T. Barnum</i>	<i>Ivy Lee</i>	<i>Edward L. Bernays</i>	<i>Bernays</i> ; PR-Professoren; Berufsverbände
Anwendungsfelder heute (1984)	Sport, Theater, Verkaufsförderung	Behörden; Non-Profit-Organisationen; Verbände; Unternehmen	Freie Wirtschaft; Agenturen	Gesellschaftsorientierte Unternehmen; Agenturen

In der ursprünglichen Konzeption ist das Modell v. a. historisch dimensioniert, d. h., dass sich die PR-bezogene Entwicklungsgeschichte der USA an *Grunig/Hunts* Modell widerspiegelt<sup>192</sup> wie dies im Folgenden kurz erläutert wird:<sup>193</sup>

Das Publicity-Modell bezeichnet die Phase von 1850 bis 1900 in den USA. Die hier angewendete Einwegkommunikation vom Aussender zum Empfänger bezweckt eine baldige positive Reaktion in Form eines Kauf- oder Wahlaktes. Da dies häufig nur mit knappen und banalen Mitteilungen erreicht werden kann, wird die vollständige Wahrheit von beiden Parteien als unwesentlich betrachtet und macht Halbwahrheiten sowie Einseitigkeiten den Weg frei, welche bewusst in Kauf genommen werden.

Das Informationsmodell entsprach der Periode von 1900-1920, welche durch die ersten Pressechefs in der Wirtschaft charakterisiert wurde. Hier wird nicht nur auf eine Reaktion eines Empfängers abgezielt, sondern er soll über einen bestimmten Sachverhalt informiert werden. Fällt die Entscheidung zur Information, müssen alle Aspekte eines Sachverhalts offen gelegt werden. Wie schonungsvoll oder -los dies vorgenommen werden soll, ist situativ zu entscheiden.

Das Modell der asymmetrischen Kommunikation kam in den USA in den 1920er Jahren auf und hat v. a. zum Ziel, mit gut erbrachter Überzeugungsarbeit<sup>194</sup> bereits bestehende Ansich-

<sup>191</sup> *Grunig/Hunt*, 1984, S. 22.

<sup>192</sup> Vgl. *Grunig/Hunt*, 1984, S. 25.

<sup>193</sup> Vgl. *Grunig/Hunt*, 1984, S. 25 f. sowie *Avenarius*, 2000, S. 16 ff., 68 f. und 86 ff.



ten, Meinungen sowie Vorurteile zu durchbrechen, zu verstärken oder zu relativieren. *Grunig* nennt diesen Kommunikationsprozess „scientific persuasion“, denn zunächst muss die Meinung und Absicht des Zielpublikums erforscht werden. Dieses dritte Modell ist von höherem kommunikativem Wert, da es einen wechselseitigen Prozess zwischen dem Sender und dem Empfänger hervorruft, auch wenn dieser Prozess asymmetrisch, jeweils nur in eine Richtung, verläuft, die kommunikative Initiative geht nach wie vor vom Sender aus.<sup>195</sup>

Im vierten Modell wird eine symmetrische, gleichgerichtete Kommunikation zwischen Partnern, also der konsequente Dialog<sup>196</sup> zwischen Organisationen und ihren Teilöffentlichkeiten, erwartet. Die Organisationen sollen auf die Vorstellungen ihrer Anspruchsgruppen eingehen wobei dieses wechselseitige Gespräch zu Konsequenzen sowohl für das Publikum als auch für die Organisation führt. Noch vor zehn Jahren waren *Grunig/Hunt* der Überzeugung, dass ein Paradigmenwechsel der PR zu dieser Form der Kommunikation unbedingt gefordert werden muss. Heute betrachten sie diese eher als akademische, denn praxis-relevante Idee.

Seit Ende der 1950er Jahre forderten etliche PR-Praktiker in ihren Schriften ein solches symmetrisches Verhalten, doch nur die Wissenschaftler verfolgten diesen Paradigmenwechsel: Für sie ist das symmetrische Kommunikationsmodell das idealerweise anzustrebende Modell, welches sie v. a. aus ethischer sowie sozialverantwortlicher Sicht als zukunftsweisend betrachten – das Modell der symmetrischen Kommunikation steht für ethische PR.<sup>197</sup>

Ferner stützen sich *Grunig et al.* bei der Beschreibung dieses Ansatzes auf die bekannten Konfliktlösungs- und Verhandlungsmodelle der Harvard Law School, denn die symmetrische Zweiwegkommunikation wird in neueren Publikationen mit spieltheoretischen Überlegungen verknüpft und bezeichnet die Kommunikation einer Organisation nach innen und nach außen.<sup>198</sup> Organisationen und Publikumsgruppen können demnach „als kooperative Antagonisten“ beschrieben werden, die einen Kompromiss in einer Angelegenheit anstreben, in der grundlegende Differenzen bestehen. Die Parteien vertrauen sich nicht und sie glauben auch nicht an die Aufrichtigkeit aller Äußerungen der anderen Seite. Sie trauen einander aber soweit, dass sie daran glauben, dass sich jeder an alle erreichten Vereinbarungen halten

---

<sup>194</sup> *Avenarius* spricht hier auch von der „geballten Kraft der Überzeugungsarbeit“, vgl. *Avenarius*, 2000, S. 89.

<sup>195</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 88 f.

<sup>196</sup> Der Begriff „Dialog“ wird hier eher als „dialogorientiertes Verhalten“ resp. als „dialogorientierte Unternehmenskommunikation“ verstanden, vgl. hierzu auch *Szyska*, 1996, S. 103 und *Avenarius*, 2000, S. 90.

<sup>197</sup> Vgl. *Avenarius*, 2000, S. 88 f.

<sup>198</sup> Vgl. *Grunig*, 1992b, S. 311 f., *Dozier et al.*, 1995, S. 47 ff., *Zerfass*, 2004a, S. 67, *Grunig et al.*, 1996 sowie *Grunig*, 1984.

wird“.<sup>199</sup> Subjektive Interessenlagen werden aus spieltheoretischer Sicht nicht mehr verfolgt, weswegen die Maxime gilt, dass kommunikative Konfliktlösungen nur dann sinnvoll sind, wenn alle Parteien einen Gewinn aus den Verhandlungen ziehen können. Aus diesem Grund zielt die symmetrische Public Relations bewusst auf eine Erarbeitung von Win-Win-Lösungen.

*Grunig et al.* haben ihre PR-Modelle kontinuierlichen Validitätsprüfungen unterzogen und kamen zum Schluss, dass selten eines der Modelle exklusiv angewandt wird, sondern häufig in Kombination mit einem anderen, deswegen sie diese „mixed-motive-models“<sup>200</sup> nennen. Keines dieser Modelle passt ausschliesslich zu bestimmten Typen von Organisationen, zu bestimmten organisationsinternen Kulturen oder zu bestimmten PR-Problemen. Dennoch scheinen diese vier Modelle die unterschiedlichen PR-Verhaltensweisen sehr weit reichend erfassen zu können. Die Erkenntnis des Methoden-Mix ist für diese Arbeit insofern erheblich, als auch im praktischen Teil aufgezeigt wird, dass es keine einzigartige Methode der effizienten PR-Gestaltung oder Evaluation gibt, sondern dass mehrere dieser Methoden kombiniert angewendet werden müssen, um ein Optimum zu erzeugen. Dies ist auf die spezifische Organisationsvielgestalt, Funktion sowie Auswirkung von PR in Unternehmen zurückzuführen.<sup>201</sup>

## Die Excellence Studie

Die Excellence<sup>202</sup>-Studie ist das weltweit grösste PR-Forschungsprogramm welches jemals durchgeführt wurde.<sup>203</sup> Die International Association of Business Communicators (IABC) stellte 1985 den Betrag von 0.4 Mio USD zur Verfügung, um systematisch den Stellenwert und die Erfolgsbedingungen von Öffentlichkeitsarbeit und interner Kommunikation erforschen zu lassen. Den Auftrag zur Durchführung dieser Studie erhielt ein sechsköpfiges Team von PR-Forschern aus den Vereinigten Staaten (*J. E. Grunig, L. A. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, F. C. Repper*) und Grossbritannien (*J. White*).

Die Ergebnisse dieser Studie sollten folgende doppelte Fragestellung beantworten<sup>204</sup>:

- Die Effektivitätsfrage lautet, wie, warum und in welchem Umfang das Kommunikationsmanagement einen Beitrag zur effektiveren Erreichung von Organisationszielen leistet und wie sich dieser Beitrag finanziell bewerten lässt.

---

<sup>199</sup> *Dozier et al.* 1995, S. 48, Übersetzung in *Zerfass*, 2004a, S. 67.

<sup>200</sup> *Grunig et al.*, 1996, S. 201.

<sup>201</sup> Vgl. hierzu Kap. 8.4.7 der vorliegenden Arbeit.

<sup>202</sup> Excellence (engl.) = Güte, hervorragende Leistung. Wird im vorliegenden Kontext verstanden als bestmögliche PR-Leistung.

<sup>203</sup> *Röttger*, 2000, S. 47, *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 31, *Zerfass*, 2004a, S. 62.

<sup>204</sup> Vgl. *Grunig et al.*, 1996, S. 203.

- Die Exzellenzfrage will klären, wie die Kommunikationsfunktion organisatorisch und programmatisch ausgestaltet werden muss, damit die bestmögliche Effektivität erreicht wird.

Diese Fragen verdeutlichen, dass die angloamerikanische Forschung Public Relations nicht als gesamtgesellschaftliches Phänomen bzw. System betrachtet, sondern als Handlungsweise, mit der Akteure bestimmte Zwecke verfolgen.

## Methodik

Das Excellence-Projekt kombiniert verschiedene Forschungsmethoden (qualitative und quantitative) und lässt sich in drei Teile (und Publikationen) aufgliedern.

### 1. Excellence in PR and Communication Management (1992)

Im Rahmen einer Literaturstudie wurde zunächst ein "State-of-the-Art" der PR-Forschung, Organisationstheorie, Entscheidungstheorie und ähnlich relevanter Ansätze erstellt, welcher ein erstes Theoriegerüst bildete. Dieses besagt, "dass die Öffentlichkeitsarbeit die Effektivität einer Organisation erhöht, wenn sie langfristige Beziehungen des Vertrauens und Verständnisses mit strategischen Bezugsgruppen aufbaut."<sup>205</sup> Die Qualität von PR wird durch die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen angezeigt. Darüber hinaus konnten auf analytischem Weg bereits einige Merkmale exzellenter Öffentlichkeitsarbeit identifiziert werden. Diese Merkmale wurden in weiteren Schritten empirisch verifiziert. Das Forscherteam führte daraufhin eine quantitative Studie bei 327 Organisationen (Unternehmen, Non-profit-Organisationen, Behörden, Verbände) in den Vereinigten Staaten, Kanada und Grossbritannien durch (1990-1991). Dabei wurden jeweils drei Fragebögen verteilt, die ca. 1700 miteinander kombinierte Items enthielten und sich jeweils an den Kommunikationschef (407 PR-Heads), ein Mitglied des Top-Managements (292 CEO's/Senior Managers) und 12-14 weitere Mitarbeiter (4631 employees) der jeweiligen Organisation richteten. Mittels Faktorenanalyse konnte eine Verdichtung der 1700 Items zu 20 Faktoren vorgenommen werden, welche zusammengefasst den Excellence-Faktor beschreiben.<sup>206</sup>

### 2. Managers Guide to Excellence in PR and Communication Management (1995)<sup>207</sup>

Nach dieser oben erwähnten quantitativen statistischen Analyse wurde 1994 eine qualitative Studie mit 24 Organisationen aus der ersten Stichprobe ausgeführt. In ausführlichen Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen und Top-Managern sollten Erklärungslücken in Bezug auf geschlossene und offene Fragen, vor allem nach dem ökonomischen Nutzen der Öffentlichkeitsarbeit, thematisiert werden.

---

<sup>205</sup> Grunig et al., 1996, S. 204.

<sup>206</sup> S. hierzu Kap. 4.2 der vorliegenden Arbeit und vgl. Zerfass, 1996b, S. 18 ff.

<sup>207</sup> Dozier et al., 1995.

### 3. Excellent Public Relations and Effective Organizations (2002)<sup>208</sup>

In einer dritten Publikation werden die Umfrageergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht diskutiert. Diese Arbeit beinhaltet die Zusammenfassung der beiden vorgehenden Studien sowie eine statistische Erweiterung; der Excellence-Faktor bezeichnet im Gegensatz zu anderen Benchmarking-Studien, welche sich mit anderen Einheiten oder Funktionen innerhalb derselben Branchen vergleichen, kritische Erfolgsfaktoren über verschiedene Organisationstypen hinweg (generic benchmarking).<sup>209</sup>

#### Ergebnisse der Studie

Es sollen hier v. a. drei Ergebnisse aus der Studie behandelt werden, welche aufgrund ihrer Beiträge zur PR-Forschung und für ein tieferes Verständnis organisationstheoretischer Sichtweisen als besonders wichtig gelten:

- das Phasenmodell (1992)
- die Excellence-Theorie (1995) und
- das Situative Modell exzellenter PR (1996).

#### Das Phasenmodell

Es werden von *Grunig et al.* drei Phasen der Beziehungsgestaltung zwischen der Organisation und ihren Anspruchsgruppen unterschieden, in denen unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten angewendet werden sollen.

1. das Bezugsgruppenstadium (stakeholder stage<sup>210</sup>)
2. das Publikumsgruppenstadium (publics) und
3. das Stadium der öffentlichen Thematisierung (issue stage)

Das Bezugsgruppenstadium bezeichnet eine vorhandene Beziehung zwischen einer Organisation und anderen Akteuren, die sich in ihren Handlungsweisen gegenseitig beeinflussen. Hier kommt eine langfristig ausgelegte Kommunikationspolitik mit dem Ziel des Aufbaus stabiler, andauernder Beziehungen zum Tragen, welche Konfliktpotentiale gut entschärfen kann. Dennoch können die Interessen divergieren, welche die gegenseitige Einflussnahme erschweren. Daraus bilden sich Publikumsgruppen, welche sich organisieren, um ihren Interessen mehr Gehör zu verschaffen. Diese Gruppen gilt es zu identifizieren und anhand typi-

---

<sup>208</sup> Vgl. *Grunig et al.*, 2002.

<sup>209</sup> *Grunig et al.*, 2002, S. 6. Durch die Entwicklung von Erfolgsfaktoren über diverse organisationstypen hinweg, betonen *Grunig et al.*, dass die Excellence-Studie dem „generischem Benchmarking“ Fleisher's entspricht. Vgl. hierzu ausführlicher *Fleisher/Burton*, 1995.

<sup>210</sup> Die Bezeichnung „Stakeholder“ ist eine Wortkreation aus stake = Gefahr, Risiko und stockholder = Aktionär. Die Stakeholder-Ansätze, die Analyse von Beziehungen der PR zu einzelnen, bedeutenden Anspruchsgruppen, wurde in der PR-Forschung bislang eher vernachlässigt und findet im Phasenmodell *Grunig/Reppers*, (1992) nur ansatzweise Anwendung.

scher Verhaltensweisen zu klassifizieren. So machen *Grunig et al.* in ihrer „situational theory of publics“<sup>211</sup> bspw. darauf aufmerksam, dass entsprechende Organisationsformen meist dann entstehen, wenn ein starkes Problembewusstsein und/oder ein starkes Betroffenheitsgefühl vorhanden ist, und keine hindernden externen Restriktionen existieren. Als Antwort auf diese Publikumsgruppe sollen idealerweise zielgruppenspezifische Kommunikationsprogramme entwickelt werden, mit denen divergierende Problemsichten in den organisationsinternen Entscheidungsprozess miteinbezogen werden, welche schliesslich in dialogorientierten Vorgehen enden. Wenn der Interessenkonflikt jedoch zunimmt, erreicht er das Stadium der öffentlichen Thematisierung, welches in Zusammenhang mit den Massenmedien steht.<sup>212</sup> Die Aufmerksamkeitsregeln und Arbeitsroutinen der Massenmedien entscheiden, welche Themen wann auf der gesellschaftspolitischen Agenda stehen sollen. Die Vernetzung von Problemen und Perspektiven führt eventuell zur Bildung neuer Publikumsgruppen. Jedoch können professionelle Analysen solche Dynamiken aufdecken. Strittige Themen sollen mit den wichtigsten Publikumsgruppen in direkten Verhandlungen angegangen werden. Ferner zeigte sich, dass „exzellente“ Öffentlichkeitsarbeit weniger auf massenmediale Vorgehensweisen setzt, sondern dass erfolgreiche Organisationen Probleme der Interessen- und Handlungskoordination bereits lösen können, bevor einzelne Publikumsgruppen daraus ein öffentlichkeitswirksames Thema machen.<sup>213</sup> Da die Öffentlichkeitsarbeit in diesem Zusammenhang den Anspruch stellt, Vermittlerfunktion zwischen den Interessensträgern und dem Entscheidungszentrum des Unternehmens zu sein, scheint eine direkte Anbindung an die interne Führungsschicht unerlässlich. Demzufolge müssen die leitenden Aufgabenträger die Rolle eines Kommunikationsmanagers übernehmen. Ihre Tätigkeiten dürfen nicht nur operativer Natur sein, sondern müssen auch systematische Analysen und strategische Entscheidungen beinhalten<sup>214</sup>.

Weiter kamen *Grunig/Grunig* zu dem Schluss, dass Organisationen diese verschiedenen Modelle strategisch nutzen sollten, um mit den unterschiedlichen PR-Problemen sowie den Konfliktquellen in ihrem Umfeld geeignet umgehen zu können. Auf einem Mesolevel (i. S. einer PR-Abteilung in einer Organisation) fungieren die vier PR-Modelle als situative Strategien, die je nachdem auf unterschiedliche Teilöffentlichkeiten mit unterschiedlichen Problemen reagieren. Somit wendet eine Organisation mehrere Modelle an, je nach dem, was eine Situation an Reaktionen verlangt.<sup>215</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. *Grunig et al.*, 1996.

<sup>212</sup> Vgl. *Grunig/Repper*, 1992, S. 148 ff., *Zerfass*, 2004a, S. 64 f.

<sup>213</sup> Vgl. *Grunig*, 1990, S. 23, *Zerfass*, 2004a, S. 65.

<sup>214</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 66.

<sup>215</sup> Vgl. *Grunig/Grunig*, 1989, S. 59 und *Avenarius*, 2000, S. 86, Übersetzung der Autorin.

## Die Excellence-Theorie<sup>216</sup>

Die sogenannte Excellence-Theorie benennt 20 Merkmale exzellenter Kommunikation, die aus den empirischen Erhebungen zum Excellence-Faktor verdichtet wurden und drei grosse Bereiche betreffen (Planungs-, Organisations- und Abteilungsebene). Diese Merkmale werden in ihrer Gesamtheit als universeller Exzellenzfaktor bezeichnet, der allgemeine Gültigkeit beansprucht.<sup>217</sup> Auf die Excellence-Theorie wird in Kapitel 4 intensiver eingegangen.

## Das situative Modell exzellenter Public Relations

Ein weiteres Ergebnis der Excellence-Studie ist das so genannte situative Modell exzellenter Public Relations, das die oben erwähnten PR-Modelle von *Grunig/Hunt* (1984) ablöst und in Abbildung 14 graphisch dargestellt ist. „Das situative PR-Modell beschreibt eine Vorgehensweise, bei der die beteiligten Akteure als kooperative Antagonisten handeln, die in Kommunikationsprozessen ihre subjektiven Ziele verwirklichen wollen, aber gleichzeitig am Aufbau langfristig stabiler Beziehungen interessiert sind.“<sup>218</sup> Eine exzellente Öffentlichkeitsarbeit orientiert sich also an einem symmetrischen Leitbild, greift aber situativ auf durchaus unterschiedliche Taktiken zurück. Das Ziel muss jeweils sein, mit Hilfe verschiedener Konfliktlösungsstrategien und Kommunikationskampagnen (personaler und massenmedialer, argumentativer und persuasiver Art) stabile Win-Win-Lösungen zu erreichen. Insofern fasst der situative Ansatz die früheren Modelle der symmetrischen und asymmetrischen Zweiwegkommunikation zu einem "Mixed-Motive-Modell" zusammen. Die einseitigen Modelle (Publicity, Informationstätigkeit) werden dagegen als wenig professionell erachtet und nicht mehr in Betracht gezogen; in dieser Hinsicht ist die Theoriebildung allerdings noch nicht abgeschlossen. Mit ihrem neuen Konzept wenden sich *Grunig et al.* zugleich gegen einige Interpretationen, die symmetrische PR-Konzepte gleichsetzen.<sup>219</sup> „Das Excellence-Team“<sup>220</sup> betont ausdrücklich, dass die Kommunikationspartner ihre faktischen Interessenlagen nicht in Frage stellen müssen; ihrer Meinung nach soll die Öffentlichkeitsarbeit keine konsensuellen Lösungen anstreben, sondern immer nur versuchen, Kompromisse auszuhandeln.“<sup>221</sup> Dies wird in Abbildung 14 veranschaulicht.

---

<sup>216</sup> Vgl. *Dozier et al.* 1995, *Zerfass*, 1996b, S. 19.

<sup>217</sup> Vgl. *Zerfass*, 1996b, S. 19. S. hierzu v. a. Kapitel „PR-Erfolgsfaktoren“ weiter unten.

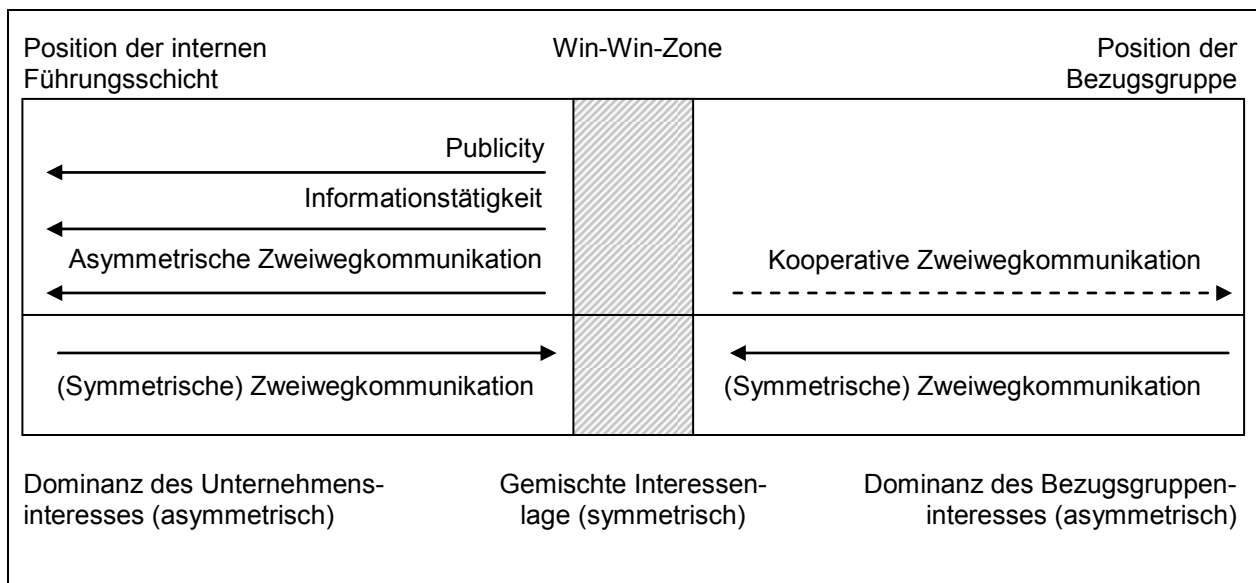
<sup>218</sup> *Grunig et al.*, 1996, S. 199.

<sup>219</sup> Vgl. hierzu *Burkart* 1993b, *Steinmann/Zerfass* 1995, *Kunczik*, 1994.

<sup>220</sup> *J.E. Grunig, L.A. Grunig, D.M. Dozier, W.P. Ehling, F.C. Repper und J. White.*

<sup>221</sup> *Zerfass*, 1996b, S. 19 f.

**Abb. 14: Das situative Modell exzellenter Public Relations<sup>222</sup>**



Wirtschaftsorganisationen bewegen sich heutzutage in komplexen Beziehungsgeflechten von verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen. Dies erfordert ein ständiges Anpassen und Koordinieren dieser Interessen an die entsprechenden Handlungen. Hierfür dienen Kommunikationsprozesse als Mittel zum Zweck. Ist eine systematische Steuerung dieser Prozesse vorhanden, wird die Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen bewusst geführt, dann spricht man von Public Relations resp. Organisationskommunikation<sup>223</sup>. In dieser weiten Definition sollen alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten miteinbezogen werden, die von professionellen Kommunikationsexperten und -abteilungen vorstrukturiert und/oder ausgeführt werden. Einerseits hilft die PR dem Gesamtunternehmen bei seiner strategischen Positionierung, wenn sie Beziehungen mit jenen Anspruchsgruppen aufbaut, die auf die Unternehmensstrategie einwirken oder von ihr beeinflusst werden. Dadurch können Organisationsziele gefördert oder behindert und Handlungsspielräume eröffnet werden. Andererseits kann PR aber auch dazu verhelfen, dass Boykotte, öffentliche Auseinandersetzungen und gesetzliche Einschränkungen sowie mühsame Rechtsstreitigkeiten verhindert werden können und fungiert als Schadensbegrenzung. Public Relations wird als die Schnittstelle verstanden, an der Probleme und Wertvorstellungen der Bezugsgruppen einer Organisation in strategische Entscheidungen umgemünzt werden, weswegen sie (PR) über soziale und ethische Verantwortung verfügt.<sup>224</sup>

<sup>222</sup> Dozier et al., 1995, S. 48, Grunig et al., 1996, Zeffass, 2004a, S. 69, Röttger, 2000, S. 50.

<sup>223</sup> Die Begriffe „Public Relations“, „Unternehmenskommunikation“ und „Organisationskommunikation“ sowie die Begriffe „Unternehmen“ und „Organisation“ werden als Synonyme verwendet, vgl. hierzu Grunig, 1992a, S. 4 f.

<sup>224</sup> Vgl. Grunig/Hunt, 1984, S. 6, Grunig et al., 1992c, Zeffass, 2004a, S. 63 f.

Eine solche Kommunikationspolitik erlaubt die Positionierung der Organisation in Markt und Gesellschaft. Doch als Voraussetzung dafür muss die Öffentlichkeitsarbeit selbst strategisch angelegt und konsequent auf die Organisationsziele hin ausgerichtet sein, systematisch gesteuert werden sowie ethischen Anforderungen genügen. In der konkreten Umsetzung bedeutet dies v. a. die Entwicklung allgemeiner Kommunikationsrichtlinien und -ziele, die Planung und Umsetzung konkreter PR-Programme und die systematische Evaluation aller durchgeführten Massnahmen.<sup>225</sup>

Zusammenfassend lässt sich bzgl. des organisationstheoretischen Ansatzes festhalten:

Der organisationstheoretische Ansatz nach *Grunig/Hunt* bezeichnet den Versuch, die Aspekte der Handlung und Struktur in die theoretische Analyse der Öffentlichkeitsarbeit einzubeziehen, was insofern äusserst fortschrittlich ist, da bspw. die Ansätze der gesellschaftstheoretischen Sichtweise oder der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit jeweils nur den einen oder den anderen Aspekt berücksichtigen. Die Excellence-Studie und die darauf aufbauende Theoriebildung zeigen einen umfassenden Bezugsrahmen auf, der die Öffentlichkeitsarbeit sehr differenziert beschreibt und konkrete Handlungsempfehlungen für das PR-Management ausspricht. Dies unterscheidet den Ansatz von *Grunig et al.* von den systemtheoretischen Ansätzen, die rein deskriptiv und theoretisch bleiben. Ferner berücksichtigt die Studie massenmediale und personale Kommunikationsprozesse und überwindet damit einseitige Beschränkungen systemtheoretisch-persuasiver und verständigungsorientierter PR-Theorien. Ihre Forschung hebt sich durch die interdisziplinäre Ausrichtung der Literaturstudie und die Methodenvielfalt bei der empirischen Erhebung stark positiv hervor. Durch den Excellence-Faktor aus der Excellence-Studie wurde eine umfassende Basis für die vorliegende Arbeit geliefert, welche auf diesen Resultaten aufbauen und sie entsprechend der Zielvorstellungen dieser Arbeit weiterentwickeln kann. Insofern wurde einiges an Theoriebildung – PR als Funktion innerhalb einer Organisation – aber auch an empirischer Arbeit – die Excellence-Faktoren – für die vorliegende Arbeit verwendet.

Dennoch kann an der Excellence-Theorie auch negative Kritik geübt werden, nämlich die, ihre pragmatische Überzeugungskraft durch einige theoretische und praktische Unstimmigkeiten erkauft zu haben. Im Gegensatz zur traditionellen deutschsprachigen Betrachtungsweise stützen *Grunig et al.* sich auf ein wissenschaftstheoretisches Fundament, das handlungs- und systemtheoretische Elemente vermischt.<sup>226</sup> Jedoch können in Dialogprozessen nicht nur subjektive Interessen durchgesetzt, sondern auch gemeinsame Standpunkte erarbeitet werden. Auch wenn diese verständigungsorientierte Perspektive in der Praxis eher ein Ausnahmefall ist, wird sie im situativen PR-Modell ausgeblendet. Aus organisationstheoreti-

---

<sup>225</sup> Vgl. *Grunig/Repper*, 1992, S. 124 ff.

<sup>226</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 61, *Zerfass* 1996b, S. 70 ff.



scher Sicht wird kritisiert, dass die Methodik (Mitarbeiterbefragung), mit der *Grunig et al.* die Merkmale exzellenter PR bestimmen, nicht stringent sei. Es mangelt damit an einem externen Erfolgsmassstab, der von dieser Theorie unabhängig ist und unterschiedliche Formen des PR-Managements messen könnte.<sup>227</sup>

Trotz dieser Kritikpunkte bleibt die Studie zweifelsfrei eine der grössten durchgeführten überhaupt und stellt einen wichtigen Meilenstein der PR-Forschung dar, der wichtige Aspekte im organisationstheoretischen Kontext hervorhebt. Die Studie verdeutlicht zudem, dass es an der Zeit ist, die simplen Konzepte der 1980er Jahre (z. B. die vier PR-Modelle von *Grunig/Hunt*) beiseite zu legen und sich kritisch mit den anspruchsvolleren, aber fruchtbareren Ansätzen der neueren Theoriebildung auseinander zu setzen.<sup>228</sup>

Bis anhin existiert keine Publikation, die sich eingehend mit dem Thema der Bewertung und Leistungsvergleichen von PR in Unternehmen (auch nicht in staatlichen Institutionen oder NPO) in der Schweiz befasst. Zudem fand bislang keine Anwendung resp. Weiterverwendung der Excellence-Studie im deutschsprachigen Raum (auch nicht in Europa, mit Ausnahme Sloveniens, wo diese Studie reproduziert wurde<sup>229</sup>) statt, was auf die Tatsache zurückzuführen ist, dass die amerikanische und die deutschsprachige Forschung weitgehend getrennt voneinander verlaufen, was historisch begründet ist.

Abbildung 15 gibt wieder, welche Vertreter zu den organisationstheoretischen Bezugspunkten der PR gehören und listet diese chronologisch auf. Diese lassen sich in die amerikanische Forschungsgruppe um *Grunig* herum einteilen, welche sich v. a. mit der in dieser Arbeit bedeutenden Excellence-Theorie beschäftigten. Basis hierfür bildete *Grunig* aber mit/nach *Cutlip*, *Center*, *Broom* sowie *Jefkins* als ursprüngliche organisations-orientierte und sehr praktisch ausgerichtete Vertreter im amerikanischen Raum. Die deutschsprachige organisations-orientierte Richtung mit ihren für diese Arbeit relevanten Vertreter wie *Zerfass*, *Röttger*, *Jarren*, *Hoffmann*, *Szyszka*, *Herger* etc. entwickelte sich zeitlich im Vergleich zu Amerika erst später.<sup>230</sup>

---

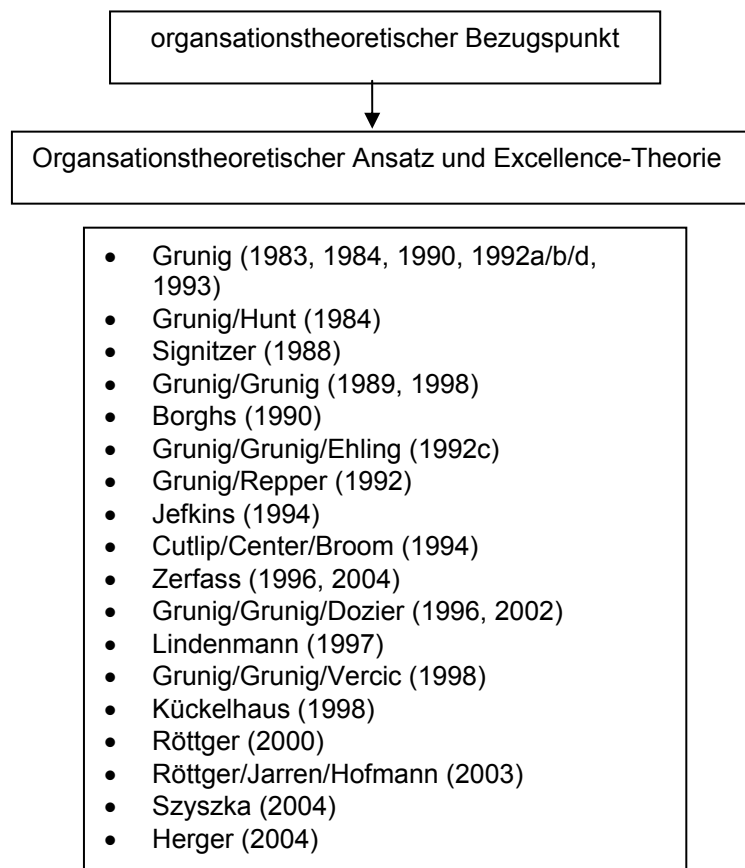
<sup>227</sup> Vgl. *Zerfass* 2004a, S. 70 ff. und *Zerfass* 1996a, S. 28 ff.

<sup>228</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 44 f., *Zerfass* 2004a, S. 70 ff. und *Zerfass* 1996a, S. 28 ff.

<sup>229</sup> *Grunig/Grunig/Vercic*, 1998.

<sup>230</sup> Im Vergleich zwischen der amerikanischen und der deutschen Forschungsausprägung wird erstere tendenziell als kurzfristiges Sammeln von Informationen zur praktischen Entscheidungshilfe gesehen, während das deutsche (sozialwissenschaftliche) Wissenschaftsverständnis dagegen mehr von der Frage nach Ursachen und gesellschaftlicher Eingliederung in Teilprozesse geprägt ist. Vgl. *Wehmeier*, 2005, S. 292.

**Abb. 15: Vertreter der organisationstheoretischen Betrachtungsweise<sup>231</sup>**



### 4.3 Handlungstheoretische Sichtweisen

Die handlungstheoretische Sichtweise bezieht sich einerseits auf Vorgehensweisen der Praxis und andererseits auf wissenschaftliche Ansätze mit ausgeprägt pragmatischer Ausrichtung.

Wissenschaftliche handlungstheoretische Betrachtungsweisen sind die Beiträge, welche die PR-Forschung als Spezialfall der klassischen Kommunikatorforschung betrachten und somit stark an den Journalismus angebunden sind<sup>232</sup> sowie die Beiträge, welche sich auf dialogorientiertes Handeln stützen<sup>233</sup>. Zu ersteren gehören die Publizistik- und Medienwissenschaften, welche PR und ihre Wirksamkeit anhand ihrer Resonanz oder allgemein anhand ihrer quantitativen und/oder qualitativen Auswertungen von Publikationen in den Medien unter-

<sup>231</sup> Eigene Darstellung. Vgl. FN 160 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>232</sup> S. Baerns, 1985/1992/1995 sowie vgl. „PR vs. Journalismus“ weiter unten in der vorliegenden Arbeit, aber auch Schweda/Opherden, 1995.

<sup>233</sup> Vgl. hierzu Pearson, 1989 sowie Burkart, 1996.

sucht. Diese Nähe zu den Medienwissenschaften lässt sich historisch begründen, da die Grundzüge der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit in den ersten Presseagenturen, Pressereferenten in Unternehmungen oder Presseerzeugnissen liegen.

Zudem soll die vorliegende Einteilung in „handlungstheoretische Betrachtungsweisen“ nicht bedeuten, dass die vorhergehenden Ansätze der PR-Forschung ausschliesslich theoretisch sind und sich nicht praktisch anwenden lassen. Gerade der organisationstheoretische Ansatz von *Grunig/Hunt*, die integrierte Unternehmenskommunikation sowie die kommunikationspolitische Betrachtungsweise des Marketings sind von höchster praktischer Relevanz. Hier soll lediglich gezeigt werden, dass Public Relations v. a. aus einer beruflichen Tätigkeit heraus entstanden ist.

### 4.3.1 Public Relations im Bezug auf die Journalismusforschung

Das Verhältnis von PR zum Journalismus gehört zu den am intensivsten bearbeiteten Themengebieten innerhalb der PR-Forschung.<sup>234</sup> Dies, da die PR-Forschung als Spezialfall der klassischen Kommunikatorforschung entstanden ist, zu welcher traditionellerweise die Journalismusforschung gezählt wird. Der Journalismus als gut bekanntes Feld in der Kommunikations- und Publizistikwissenschaft wird häufig als Ausgangspunkt zur Analyse weiterer neuerer Felder, wie bspw. PR verwendet und bildet somit den Massstab zur Beobachtung und Bewertung. PR wird häufig einseitig als „gefährliche Quelle“ des Journalismus wahrgenommen, der keine Leistungen für spezifische Zielgruppen oder Teilöffentlichkeiten zugesprochen werden, sondern sie lediglich auf journalismusorientierte Inputfunktionen reduziert.<sup>235</sup> So wurde der Begriff PR sogar als subsidiärer Journalismus bezeichnet.<sup>236</sup>

Trotz der verhältnismässig grossen Dominanz an PR- und Journalismus-Analysen innerhalb der PR-Forschung, muss betont werden, dass Organisationen in Verfolgung ihrer Ziele keineswegs allein auf Medien und Journalismus bezogen agieren. Letztere sind zwar eine wichtige, jedoch nicht die einzige Zielgruppe der Public Relations. Gerade in Hinblick auf das strategische Kommunikationsmanagement spielen vielmehr Formen der direkten und nicht-medienvermittelten Kommunikation eine Rolle. Ferner lässt die Entwicklung und Nutzung des Internets die Medien einen Teil ihres Informationsmonopols verlieren. *Röttger/Jarren/Hoffmann* meinen, dass Organisationen zu einem grossen und steigenden Anteil unter Umgehung journalistischer Medien mit ihren Zielgruppen kommunizieren.<sup>237</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S.19.

<sup>235</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S.20.

<sup>236</sup> Vgl. *Kunzick*, 1988, S. 240 ff.

<sup>237</sup> Vgl. *Röttger/Jarren/Hoffmann*, 2003, S.21.

Auch *Merten* spricht von Ähnlichkeiten der Aufgabe eines Journalisten und der eines PR-Beraters, welche er einerseits historisch aus der Entwicklung heraus begründet und die andererseits ihre Ähnlichkeit darin findet, dass die beiden Bereiche ihre spezifische Rolle im Mediensystem haben.<sup>238</sup>

**Abb. 16: Journalismus vs. PR**<sup>239</sup>

Tätigkeiten/Merkmale	PR-Manager	Journalist
Handeln	<i>erzeugt</i> Ereignisse, Anlässe	<i>reagiert auf</i> Ereignisse, Anlässe
Qualifikation	hoch	hoch
Experte zum Thema	eher ja	eher nein
Ressourcen (Zeit, Mittel)	eher hoch	eher gering
Tätigkeiten	Auswahl, Prüfung, Redaktion sowie Kontakt, Kreation, Organisation	Auswahl, Prüfung, Recherche, Redaktion

Klare Unterschiede sieht *Merten* weiter in der Funktion der beiden Begriffe. Vereinfacht lässt sich sagen, dass die Überzeugungsfunktion, die der PR-Manager auszuüben hat, sich auf eine seiner Zielgruppen richtet, hier die Journalisten. Deren Funktion liegt hauptsächlich in der wahrheitsorientierten Berichterstattung, nämlich im Auswählen, Prüfen und Redigieren von Sachverhalten, deren Thematik universell ist und die den Journalisten daher wenig an Expertenwissen abfordern können. Insofern lässt sich die Rolle der PR-Manager und Journalisten klar auseinander halten und es zeigt sich, dass sie unterschiedlichen Teilsystemen des Kommunikationssystems angehören. Durch seine Aufgabe des Auswählens, Prüfens und Redigierens wird der Journalist zu einem Gatekeeper, welcher hohem Zeitdruck ausgesetzt ist. Für seine Recherchen stehen ihm wenig Ressourcen an Zeit und Geld zur Verfügung; er sitzt mehr vor dem Bildschirm, muss mehr produzieren, und hat demzufolge weniger Zeit die Sachverhalte zu prüfen. Dies begünstigt die Akzeptanz fremd recherchierter Informationen.<sup>240</sup>

Auf der PR-Manager-Seite gilt es, über adäquate journalistische Kompetenz zu verfügen, da der PR-Manager zwar nur über eine spezifische Thematik berichtet, diese jedoch ausgezeichnet kennt und somit korrekt und gleichzeitig attraktiv darzustellen versteht. Im Gegensatz zum Journalisten steht er unter weit geringerem Zeitdruck und kann mehr Aufwand zur Erstellung seiner Mitteilungen betreiben, welche jedoch nur einen Teil seiner PR-Arbeit be-

<sup>238</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 264.

<sup>239</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 264.

<sup>240</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 265.

zeichnen. Diese Begebenheiten lassen die beiden Seiten aufgrund des beidseitigen Nutzens zusammenarbeiten.<sup>241</sup>

Der Journalist erhält einerseits sorgfältig recherchierte und redigierte Mitteilungen, welche nach Überprüfung normalerweise von der Redaktion problemlos übernommen werden. Somit kann er einiges an Zeit und Ressourcen sparen. Dem PR-Manager andererseits gelingt dadurch eine Veröffentlichung einer für ihn und für sein Unternehmen relevanten Information.<sup>242</sup>

In der 1985 von *Baerns* durchgeführten Analyse bzgl. dem Anteil redaktioneller Berichte der deutschen Tagespresse, die auf PR-Material beruhen, lag der Wert bei 62 %, welcher die von *Baerns* formulierte Determinationshypothese stützt, die besagt, dass die Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen die Themen der Medienberichterstattung und das Timing unter Kontrolle hat.<sup>243</sup>

Gegen diese Determination wenden sich *Bentele/Liebert/Seeling* mit ihrem Intereffikationsmodell, welches das Verhältnis der PR und des Journalismus als wechselseitige Beeinflussung und Anpassung der beiden Bereiche zu erklären versucht und besagt, dass beide Systeme voneinander abhängen: die PR benötigt mediale Publizität und die Journalisten sind auf Informationen und Themen der PR-Manager angewiesen. Die Beeinflussung beinhaltet die intendierten und gerichteten Kommunikationsanregungen, während die Adaption das kommunikative und organisatorische Anpassungshandeln bezeichnet. Dieses Modell soll gleichzeitig auf allen drei Ebenen – Systemebene von Journalismus und PR, Organisationsebene von Redaktion und PR-Abteilung und Interaktionsebene Journalist und PR-Manager – wirken.<sup>244</sup> Dies bildet zugleich den Kritikpunkt, denn die Umsetzung des Modells (Intereffikation auf drei verschiedene Systeme ohne identische Struktur und Funktion) ist nicht sehr realistisch, da der Versuch, Einflusshandeln gegen dessen Preis (Adaption) zu verrechnen, nicht ganz korrekt ist.<sup>245</sup> Für die organisatorische und individuelle Ebene hingegen bestehen diese Probleme nicht.

Gemäss *Merten* zeichnet sich ein zunehmender Einfluss der PR auf den Journalismus klar ab. Wenn, wie behauptet wird, tatsächlich politische, wirtschaftliche sowie andere Prozesse und Entscheidungen kommunikativ abgestützt oder sogar initiiert und implementiert werden müssen, dann werden an den entscheidenden Anlaufstellen immer mehr PR-Manager zum Einsatz kommen, welche ihre Rolle als Stellvertreter der kommunikativen Umsetzung einnehmen. Somit wird der PR-Manager zur Anlaufstelle Nummer eins für relevante Informationen über viele gesellschaftlich relevante Angelegenheiten, v. a. in den Bereichen Wirtschaft

---

<sup>241</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 265 ff.

<sup>242</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 265 ff.

<sup>243</sup> Vgl. *Baerns*, 1985, S. 91 ff.

<sup>244</sup> Vgl. *Bentele et al.*, 1997, S. 242, *Schantel*, 2000, S. 70 ff.

<sup>245</sup> Vgl. weiter *Merten*, 1999, S. 268 f. und *Bentele et al.*, 1997, S. 242.

und Politik. Damit werden PR-Manager als beste Informationsquellen überhaupt bezeichnet, was die gesamte PR-Branche beeinflusst, da diese untereinander sehr stark vernetzt ist, v. a., wenn sie (die PR-Manager) in einer Organisation hochrangig angesiedelt sind.<sup>246</sup>

Abschliessend soll hier die praxisorientierte Interpretation der beiden Begriffe nach *Baerns* gegeben werden, welche die beiden Tätigkeitsfelder Journalismus und Pressearbeit als Teilbereiche der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet. Öffentlichkeitsarbeit wird hier im Gegensatz zu Journalismus als Selbstdarstellung partikularer Interessen und speziellen Wissens durch Information definiert. Demgegenüber kann Journalismus als Fremddarstellung sowie als Funktion des Gesamtinteresses und des allgemeinen Wissens gelten. Beide zielen auf das Mediensystem und schlagen sich dort nieder, mit dem Zweck der Erschliessung von Wirklichkeit durch Selektion, das heisst Information.<sup>247</sup>

### 4.3.2 PR in der Praxis

Praxisorientierte Definitionen lassen oft spezifische Interessen durchscheinen, wie bei Definitionen von Berufsverbänden. So gilt es die Definitionen der Wissenschaft von denen der sog. Praktikerliteratur sowie der Berufsverbände zu trennen, da letztere von Wissenschaftlern auch „typische Verbandskompromisse“ genannt werden. Häufig betonen diese PR-Verbandsdefinitionen Funktionen wie die Förderung von Gemeinwohl, Dialog, Interessenausgleich und Verständnis in der demokratischen Gesellschaft. So bspw. eine Definition der *Deutschen PR-Gesellschaft (DPRG)*:

„Öffentlichkeitsarbeit vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung um den politischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern. [...] Öffentlichkeitsarbeit ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessengegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäss, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken sowie faire Konfliktkommunikation sichern. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und bewirkt Verhaltenskorrekturen. Sie dient damit dem demokratischen Kräftespiel.“<sup>248</sup>

Die PR-Akteure sind einem Auftraggeber und dessen Interessen verpflichtet und handeln in diesem Sinne strategisch und persuasiv. Dies soll lediglich betonen, dass bei der PR öffentliche Interessen und das Gemeinwohl berücksichtigt werden, insofern diese den Partialinte-

---

<sup>246</sup> Vgl. *Merten*, 1999, S. 289.

<sup>247</sup> Vgl. *Baerns*, 1990, S. 37.

<sup>248</sup> *DPRG*, [www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm](http://www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm), 15.6.2002.

ressen dienlich sind. Eine PR, die sich an Partialinteressen orientiert, kann gesellschaftliche Funktionen erfüllen, dies wären aber lediglich mögliche Sekundärwirkungen und würden aus den primär intendierten Wirkungen resultieren.<sup>249</sup>

Ähnlich zur *DPRG* definiert der *Schweizerische Bund der Public Relations Agenturen (BPRA)* PR als Grundhaltung:

„Wer seiner Umwelt Rechnung trägt, will mit dieser kommunizieren. Er versteht sich selbst als Teil dieser Umwelt, mit der er in Einklang leben und wirtschaften will, gleichgültig ob er nun die Verantwortung für ein Unternehmen, einen Verband, eine gemeinnützige Organisation, eine Behörde oder eine politische Partei trägt.“<sup>250</sup>

Public Relations werden von der Branche kurz als „Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen mit deren Bezugsgruppen“<sup>251</sup> definiert. Public Relations bedeutet somit aktiv gestaltete Kommunikation, welche den politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Handlungsspielraum einer Organisation im Prozess öffentlicher Meinungsbildung schaffen und sichern will. Hierbei besteht ihre Aufgabe darin, Identität, Zielsetzungen und Interessen einer Organisation sowie deren Tätigkeiten und Verhaltensweisen nach innen und nach aussen zu vermitteln. In ihrer doppelten Funktion – die Interessen einer Organisation zu vertreten und öffentliche Interessen in die Organisation einfließen zu lassen – können Public Relations zum Interessenausgleich beitragen, Spannungen begrenzen und Konflikte konstruktiv austragen.<sup>252</sup>

Diese Betrachtungsweise entspricht, v. a. in der Kurzform, der in dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition von PR und verdeutlicht die Nähe der PR als wissenschaftliche Forschungsrichtung zur praktischen Ausrichtung. Ein Hinweis auf die strategische Komponente der PR als Managementfunktion fehlt jedoch in der oben stehenden ausführlichen Definition, weswegen die Umsetzung dieser unternehmerischen Funktion in Hinblick auf die Planung, Analyse, Durchführung und Kontrolle von PR wenig vorgenommen wird. Im Zusammenhang mit der Kontrolle von PR-Aktivitäten wurde deutlich, dass eine entsprechende Umsetzung oftmals fehlt.<sup>253</sup>

Die hier verwendeten und relevanten Vertreter der handlungstheoretischen Bezugspunkte der PR werden in Abbildung 17 bildlich veranschaulicht.

---

<sup>249</sup> Vgl. Röttger/Jarren/Hoffmann, 2003, S. 25 sowie Wiek, 1996, S. 35.

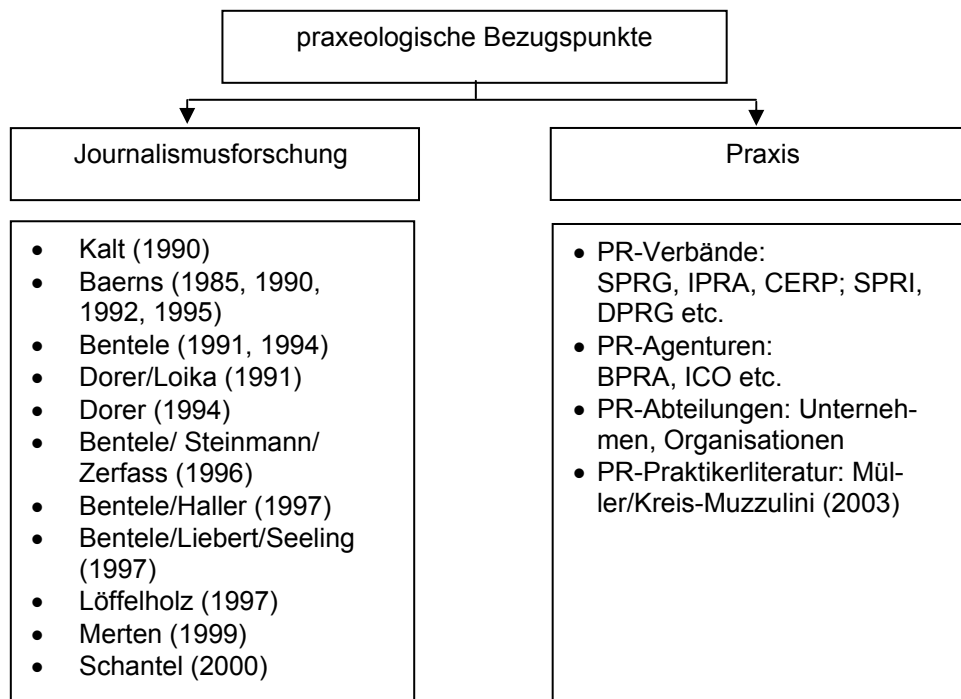
<sup>250</sup> BPRA, 2002.

<sup>251</sup> Dies entspricht der exakten Übersetzung der PR-Definition von Grunig/Hunt, 1984: „Public Relations is the management of communication between an organization and its publics“.

<sup>252</sup> BPRA, 2002.

<sup>253</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kap. 8 der vorliegenden Arbeit.

**Abb. 17: Vertreter der handlungstheoretischen Betrachtungsweise**



Zusammenfassend ist die Theorienbildung in der PR-Forschung durch unterschiedliche Betrachtungsweisen gekennzeichnet: PR wurde bis anhin stark kommunikationswissenschaftlich betrachtet und müsste mehr in Richtung eines ökonomischen Managements von PR gehen, was weitestgehend bei *Grunig et al.* sowie *Zerfass* zu sehen ist, zumal diese sich auf die Definition von PR als Management von Kommunikation zwischen einer Organisation und deren Anspruchsgruppen berufen. Dennoch greiffen die systemtheoretischen Ansätze zu kurz. Die PR-Definition der instrumentell-orientierten Sichtweise, welche PR als „Kommunikationsinstrument der Planung, Organisation und Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens“ sieht, das „bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen wirbt und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation erreicht“ ist wegweisend, aber nicht umfassend. Positiv ist, dass PR in einen Verbesserungsprozess von Planung bis Kontrolle und wieder Planung etc. gestellt wird, jedoch fehlt eindeutig die nötige Relevanz dieser wichtigen Funktion, als eine eigenständige Funktion mit strategischem Charakter und weitreichenden Entscheidungs- und Weisungskompetenzen. Diese positiven Aspekte werden, wie bereits bei den marketingtheoretischen Sichtweisen, zu einer integrierten Betrachtungsweise der PR kombiniert.<sup>254</sup>

<sup>254</sup> Vgl. ausführlich Kap. 7.3 sowie Tab. 4 zu einer detaillierten Erläuterung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Ansätze.



Aufgrund dieser unterschiedlichen formalen und informalen Stellungen und Ansiedlungen von PR aus Sicht der Unternehmen und zur Schaffung eines Basisverständnisses der Relevanz dieser strukturellen Allokation von Unternehmensfunktionen, wird im folgenden Kapitel ein Überblick über die neueren Ansätze der Organisationslehre im Bezug auf PR gegeben. Dieser Überblick trägt zum besseren Verständnis von PR als strategische Managementfunktion bei, was in Rahmen der in dieser Arbeit formulierten „integrierten Sichtweise der PR“ als wichtige Voraussetzung gilt.

## 5 Die Organisationslehre im Bezug auf PR

Die Ansätze der Organisationstheorie beschreiben Strukturen und Verhaltensweisen von Unternehmen im Spannungsfeld der Märkte in denen sie sich bewegen. Die Theorie der Organisationslehre wird durch eine Vielzahl organisationstheoretischer Erklärungsansätzen erläutert, welche sich stark voneinander abheben.<sup>255</sup> Grundsätzlich lassen sich diese in drei Auffassungen unterteilen:<sup>256</sup>

- Die „institutionelle“ Auffassung (das Unternehmen ist eine Organisation)
- Die „instrumentelle“ Auffassung (das Unternehmen hat eine Organisation) sowie
- Die „funktionale“ Auffassung (Organisation bedeutet die Gestaltung der Organisationsstruktur).

V. a. letztere ist für die vorliegende Arbeit relevant, zumal in diesem Zusammenhang vorerst theoretisch erarbeitet werden soll, ob und wie PR als Organisationsfunktion innerhalb eines Unternehmens optimal gestaltet und organisiert werden soll. Die klassischen Ansätze der Organisationslehre wie bspw. der Taylorismus, der Bürokratieansatz von Weber und der Human-Relations-Ansatz werden hier nicht berücksichtigt und das Augenmerk wird auf neuere Ansätze gerichtet.<sup>257</sup>

Die neueren Ansätze der Organisationslehre lassen sich thematisch gruppieren und werden wie folgt unterteilt:<sup>258</sup>

- verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretisch,
- systemtheoretisch und
- situativ.

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie versteht Unternehmen als Systeme, in denen Entscheidungen der einzelnen Mitarbeiter koordiniert werden müssen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Dabei werden die Entscheidungsprozesse als menschliches Entscheidungsverhalten verstanden, das es zu verstehen und zu analysieren gilt. Grundlegend unterliegen die Mitarbeiter in ihren Entscheidungen hauptsächlich zwei Beschränkungen, welche einerseits die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität, die sog. begrenzte Rationalität (bounded rationality) bildet und andererseits die begrenzte Be-

---

<sup>255</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 138 f.

<sup>256</sup> Vgl. ausführlich *Schreyögg*, 1999.

<sup>257</sup> Für einen Überblick über die klassischen Ansätze der Organisationslehre vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 140 ff.

<sup>258</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 145 ff. In diesem Zusammenhang wird auch der institutionenökonomische Ansatz der Organisationstheorie diskutiert, welcher sich in die Transaktionskostentheorie und die Prinzipal-Agenten-Theorie ausdifferenziert. Auf diesen Ansatz wird hier jedoch nicht tiefer eingegangen, weil er im Hinblick auf die Thematik der vorliegenden Arbeit keinen wesentlichen Beitrag zum besseren Verständnis der PR im Zusammenhang mit optimalen Organisationsstrukturen liefert.

reitschaft der Mitarbeiter zum Engagement im Unternehmen bezeichnet.<sup>259</sup> Die „bounded rationality“ aufgrund einer begrenzten Auswahl an Entscheidungsalternativen, Unvollständigkeit des Wissens sowie Unsicherheit bei der Bewertung zukünftiger Ereignisse erklärt werden. Hingegen die begrenzte Bereitschaft für ein Engagement innerhalb eines Unternehmens wird auf die Anreiz-Beitrags-Theorie zurückgeführt, anhand derer ein Unternehmen idealerweise ein Gleichgewicht zwischen Anreizen wie bspw. Gehalt, Macht, Ansehen und Beiträgen von seiten der Mitarbeiter schafft.<sup>260</sup>

Die systemtheoretischen Ansätze der Organisationslehre knüpfen an die weiter oben erläuterte Systemtheorie<sup>261</sup> an und verstehen das Unternehmen als offenes System, welches im Austausch mit seiner Umwelt steht. Sie lassen sich in vier grundlegende Ansätze einteilen, welche den systemtheoretisch-kybernetischen Ansatz, die Ressourcenabhängigkeitsperspektive, den Population-Ecology-Ansatz sowie die funktionalistisch orientierte Systemtheorie bezeichnen.<sup>262</sup>

Der systemtheoretisch-kybernetische Ansatz basiert auf dem autonom funktionierenden Regelkreisschema und stellt das Unternehmen als offenes System in den fortlaufenden Prozess der Interaktion mit seiner sich fortlaufend ändernden Umwelt.<sup>263</sup>

Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive zeigt, dass ein Unternehmen als offenes System von seiner Umwelt in einem gewissen Ausmass abhängt sowie von ihr beeinflusst wird. Sie versucht zu analysieren, inwiefern ein Unternehmen sich unter dieser Beeinflussung erhalten kann. Es wird in diesem Zusammenhang argumentiert, dass die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens hauptsächlich von seiner Fähigkeit, sich mit den nötigen Ressourcen versorgen zu können, abhängt. Demzufolge hängt das Unternehmen von denjenigen Anspruchsgruppen ab, welche ihm zu dieser Unabhängigkeit verhelfen und verleiht ihnen entsprechend ein gewisses Mass an Macht über das Unternehmen. Der Erfolg eines Unternehmens resultiert folglich aus der Handhabung des Umgangs desselben mit seinen Anspruchsgruppen, was hier die grosse Bedeutung und Wirkung von PR verdeutlicht.<sup>264</sup> Auch der Population-Ecology-Ansatz geht von der Annahme aus, dass ein Unternehmen von den Ressourcen seiner Umwelt abhängt, bildet die Umwelt dabei jedoch den Ausgangspunkt dieser Betrachtungsweise. Aus dieser Perspektive heraus wird angenommen, dass die Umwelt über die nötige Macht verfügt, um diejenigen Unternehmen, welche im Wettbewerb mit anderen Un-

---

<sup>259</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 145 ff. Dieser Ansatz kann verglichen werden mit dem von *Grochla*, 1978, S. 76 ff. als sachlich-analytisch bezeichneten Ansatz. Vgl. hierzu ausführlich *March/Simon*, 1958.

<sup>260</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 145 ff., *Grochla*, 1978, S. 76 ff. sowie ursprünglich *March/Simon*, 1958.

<sup>261</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kap. 4.1. der vorliegenden Arbeit.

<sup>262</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 147 ff.

<sup>263</sup> Vgl. *Wiener* 1968, S. 32 ff. sowie *Merten*, 1999, S. 82 ff.

<sup>264</sup> Vgl. *Pfeffer/Salancik*, 1978, S. 44 f. und *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 149.

ternehmen stehen und den Anforderungen der Umwelt am besten entsprechen, „überleben“ zu lassen. Dabei wird dem Unternehmen als angepasstes System ein hohes Mass an Autonomie entzogen und Mitarbeiter, v. a. Führungspersonen, können obsolet werden. Im Zusammenhang mit PR als bedeutende Managementfunktion innerhalb eines Unternehmens ist dieser Ansatz nur begrenzt relevant.<sup>265</sup>

Die funktionalistisch orientierte Systemtheorie befasst sich hauptsächlich mit Funktionen und Problemlösungspotentialen von Systemen und ist in Hinblick auf eine grundlegende Sichtweise der PR innerhalb eines Unternehmens. insofern von Bedeutung, als sie die Komplexität ihrer Umwelt durch eine funktionale Ausdifferenzierung in auf bestimmte Funktionen spezialisierte Subsysteme reduziert. Diese Subsysteme sind darauf ausgerichtet, oben erwähnte externe Unsicherheiten zu reduzieren, sie differenzieren sich bspw. in Marketing- oder PR-Abteilungen aus.<sup>266</sup> Eine PR-Abteilung, welche ihre Aufgaben der geplanten Kommunikation im Sinne der Unternehmensstrategie im Umfeld ihrer Anspruchsgruppen erfüllen kann, entspricht damit dieser funktionalistisch ausgerichteten Betrachtungsweise und erfüllt die in dieser Arbeit zugrunde liegende Konzeption von PR.

Der situative Ansatz der Organisationslehre besagt, dass es keine Organisationsform gibt, die für alle Situationen gleich geeignet ist, sondern dass sich eindeutig Unterschiede in Struktur und Verhaltensweise der jeweiligen Organisationssituation zeigen. Dieser Ansatz postuliert, dass situative Einflüsse auf das Management von Organisationen wirken und allgemeingültige Organisationsausgestaltungen in Frage gestellt werden. Diese Tatsache widerspiegelt sich dementsprechend in der Praxis, in der häufig Konfigurationen spezifisch anhand des Zielmarktes und der Produktpalette eines Unternehmens definiert werden. Folglich wurden im Zusammenhang mit dem situativen Ansatz zentrale Strukturdimensionen erarbeitet, welche aufgrund unterschiedlicher organisatorischer Gegebenheiten angepasst werden sollen.<sup>267</sup> Es sind diese die:<sup>268</sup>

- Spezialisierung (Arbeitsteilung)
- Koordination
- Konfiguration (Leitungssystem)
- Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) und
- Formalisierung.

Eine Spezialisierung erfolgt, zumal die Gesamtaufgabe einer Unternehmung nicht durch eine einzige Person bewerkstelligt werden kann, und somit eine Arbeitsteilung stattfinden muss.

---

<sup>265</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 149.

<sup>266</sup> Vgl. *Luhmann*, 1987, S. 92 ff., *Merten*, 1999, S. 93 sowie *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 147.

<sup>267</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 151, *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 73 ff. sowie *Mintzberg*, 1992.

<sup>268</sup> Vgl. *Kieser*, 1999, S.169 ff., *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 449 ff.

Der Ausprägungsgrad dieser Teilung sollte bewusst gewählt werden, da eine solche Spezialisierung einerseits klare Verantwortlichkeitszuweisungen sowie erhöhte Wirtschaftlichkeit mit sich bringt, jedoch andererseits bei zu intensiver Spezialisierung Motivationsabfälle aufgrund zu enger Arbeitsaufgabenstellung und Leistungsausfälle wegen geringer Attraktivität hochspezialisierter oder monotoner Arbeit zur Folge hat. Zudem sollte die Art anstelle des Grads der Spezialisierung gewählt werden, d. h. konkret die Überlegung, ob eine funktions-, objekt- oder entscheidungsprozessorientierte Spezialisierung vorgenommen werden soll. Wie bereits oben erwähnt, werden bei der funktionsorientierten Spezialisierung (Arbeitsteilung nach Verrichtung) gleiche oder ähnliche Aktivitäten zu einer Teileinheit zusammengefasst, während bei objektorientierten Spezialisierungen (Arbeitsteilung nach Objekten, d. h. Produkte, Märkte und Kunden) diejenigen Aktivitäten zusammengefasst werden, welche die Bearbeitung desselben Objekts umfassen. Die Arbeitsaufteilung nach Aufgaben im Entscheidungsprozess sieht vor, gewissen Instanzen Spezialisten als Berater zur Seite zu stellen, ohne dabei diese Instanz zusätzlich zu belasten. Die Entscheidungsvorbereitung liegt dementsprechend beim Spezialisten oder der Stabstelle, während die Entscheidung selbst von der Instanz getroffen wird. Die Praxis zeigt, dass häufig Kombinationen dieser drei Varianten der Arbeitsteilung zur Anwendung kommen, wie bspw. die Matrixorganisation, welche häufig bei divisionalen oder divisional-funktionalen Organisationen sowie oftmals international tätigen Organisationen zur Anwendung kommt.<sup>269</sup>

Diese spezifische Arbeitsaufteilung innerhalb des Unternehmens in Gesamt- und Teilaufgaben zieht eine umfassende Koordination nach sich, welche die Abstimmung der Mitarbeiteraktivitäten und Abteilungen auf die Unternehmensziele hin vornimmt. Die Koordination soll in erster Linie die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen den Hierarchieebenen, das Weisungssystem sowie weitere Koordinationsinstrumente, wie bspw. Regeln oder Vorschriften, festlegen.<sup>270</sup>

Das Unternehmens-Organigramm stellt die in der Koordination festgelegte Arbeitsteilung dar und bringt diese Stellen in Beziehung zueinander, indem sie diese in Über-, Unter- oder Nebenordnung einteilt. Die daraus entstehenden Weisungs- und Entscheidungskompetenzstellen (Leitungsstellen) werden als Leitungssysteme bezeichnet, deren Anordnung die Konfiguration bezeichnet. Diese Anordnungsgestaltung kann in grundlegend drei Modelle zur Bestimmung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten (Instanzen) und Mitarbeitern (Ausführungsstellen) eingeteilt werden. Es sind dies die Ein-, Mehr- und Stabliniensysteme.<sup>271</sup>

---

<sup>269</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 385 ff., Homburg/Krohmer, 2006, S. 152 f.

<sup>270</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 152, Kieser/Kubicek, 1992, S. 449 ff.

<sup>271</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 153.

Das Einliniensystem nach *Fayol* besagt, dass eine höhere Stelle mehreren niedrigeren Stellen Weisungen erteilen kann, jedoch niedrigere Stellen nur von einer höheren Stelle Weisungen erhalten. Damit können klare Verantwortungsbereiche geschaffen und Unklarheiten in Aufgabenzuweisungen vermieden werden. Die Organisationsstruktur wird dadurch transparenter, jedoch werden die Instanzen sehr beansprucht und der Dienstweg kann u. U. sehr lange sein.<sup>272</sup> Stabliniensysteme bestehen aus Einliniensystemen, welche zusätzlich mit unterstützenden Stabstellen ausgestattet werden. Im klassischen Sinne sind letztere Stellen mit rein beratender Funktion auf hoher hierarchischer Ebene angesiedelt und nehmen in der Praxis vielfältige Funktionen wie bspw. Controlling, strategische Planung oder, von hier besonderem Interesse, Public Relations wahr. Stabstellen dienen u. a. dazu, Vorgesetzte quantitativ zu entlasten und Handlungsalternativen durchzudenken sowie für die Instanzen mit Entscheidungsbefugnissen vorzubereiten. Jedoch wird ihnen häufig, aufgrund der Reduktion auf beratende Aktivitäten, eingeschränkte Bedeutung zugewiesen, v. a. auch, weil sie i. d. R. über keinerlei Weisungs- und Entscheidungskompetenzen verfügen. Dieses breite Wissen, welches sich in Stabstellen aufgrund der hierarchisch hohen Position ansammelt und aufgrund ihrer Aufgabe der kritischen Analyse und Entscheidungsvorbereitung, birgt zwangsläufig Konfliktpotential zwischen den Linien und Stäben. Diesem Konflikt kann anhand von integrierenden, teamorientierten Ansätzen, welche gemeinsame oder stabspezifisch zugewiesene Entscheidungs- und Weisungsverantwortung nach sich ziehen, mildernd entgegengewirkt werden.<sup>273</sup> Es wurde in der qualitativen und quantitativen Datenerhebung der vorliegenden Arbeit deutlich, dass in der Praxis durchaus PR-Stabstellen mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden und dass der Wunsch sowie die Notwendigkeit nach autonomen Handlungsmöglichkeiten eindeutig besteht.<sup>274</sup> Entsprechend wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit für eine solche Kompetenzzuweisung plädiert, obwohl sie der klassischen Definition von Stabstellen in der Organisationslehre entgegenläuft. Anknüpfend an den situativen Ansatz der Organisationslehre weiter oben, soll daran erinnert werden, dass keine Organisationsform für alle Situationen gleich geeignet ist und situative Einflüsse wirken können, die generelle Organisationsausgestaltungen in Frage stellen mögen.<sup>275</sup>

Neben den Weisungsbefugnissen gilt es in einer Organisation auch die Entscheidungsbefugnisse zu definieren, welche die Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) bezeichnen, die den Mitarbeitern einer Organisation erlaubt, verbindliche Entscheidungen für diese zu treffen. Die Bezeichnung Entscheidungsdelegation deswegen, weil sie die Verteilung der

---

<sup>272</sup> Vgl. *Fayol*, 1916 und *Grochla*, 1982, S. 99 ff.

<sup>273</sup> Vgl. *Thommen*, 1996, S. 638 f.

<sup>274</sup> Vgl. hierzu Übersicht Experteninterviews Tab. 3 weiter unten in der vorliegenden Arbeit.

<sup>275</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 151, *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 73 ff., *Mintzberg*, 1992, sowie S. 71 der vorliegenden Arbeit.

Entscheidungs- und Vertretungsbefugnisse zwischen den verschiedenen Stellen (auf hierarchisch unterschiedlichen Ebenen) sowie deren Verantwortungsbereiche festlegt. Häufig wird die Entscheidungsdelegation auch als Entscheidungscentralisierung resp. -decentralisierung bezeichnet und beschreibt in dem Falle entweder eine tendenzielle Ansiedlung der Entscheidungsbefugnisse bei der Unternehmensleitung oder bei Stellen auf niedrigeren Ebenen.<sup>276</sup>

Die Formalisierung ist typisches Merkmal der Bürokratie und bezeichnet prinzipiell jegliche schriftlich festgehaltene organisatorische Regelung innerhalb eines Unternehmens und lässt sich in folgende drei Teildimensionen unterteilen:<sup>277</sup>

- Die Strukturformalisierung, welche die schriftliche Fixierung von Regeln, wie bspw. Stellenbeschreibungen, Organigramme und Verfahrensrichtlinien beinhaltet,
- die (gesetzliche) Aktenmässigkeit aller Vorgänge, d. h. die Formalisierung des Informationsflusses, bzw. die Protokollierung der täglich anfallenden Arbeit sowie
- die Leistungsdokumentation, welche die Prozesse der Leistungserfassung und -beurteilung verwaltet; z. B. das Führen und Ausfüllen von Leistungserfassungsprogrammen etc.

Zusammenfassend nimmt der situative Ansatz, obwohl er in der Organisationslehre vielmehr als konzeptionelle Leitidee denn als eigenständige Theorie akzeptiert wird, im Hinblick auf die hier relevanten Organisationsansätze den grössten Einfluss auf die Theorienbildung der PR als Unternehmensfunktion. Dies insofern, als PR eine Spezialisierung bezeichnet, die idealerweise als eigenständig waltende und budgetierte Funktion innerhalb eines Unternehmens zu fungieren hat – was jedoch auch in der funktionalistisch-orientierten Systemtheorie zum Ausdruck kommt – und aufgrund ihrer Aufgabe als Träger der Unternehmenskommunikation nahe zur Geschäftsleitung, idealerweise als Stabstelle neben/unter dem Entscheidungsgremium des Unternehmens zu stehen hat sowie in dessen Entscheidungen miteinzubeziehen ist (Stabliniensystem).<sup>278</sup> Die bis anhin gängige Form der rein beratenden Funktion einer Stabstelle ist in Hinblick auf PR suboptimal, zumal sie nach hiesigem Verständnis eine Managementfunktion bezeichnet. Diese muss entsprechend mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden, oder diese zumindest in Form einer gemeinsamen Entscheidungsfindung, als Integration in die Entscheidungsprozesse realisieren, was wesentlich zur Effizienz ihrer Funktion beitragen könnte. Eine enge Zusammenarbeit oder zumindest ein gewisses Mass an „Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung“ würde insofern gewährleistet. Zudem scheint, im Hinblick auf eine optimale Ansiedlung von PR innerhalb einer Organisation, eine präzise Auswahl der PR-Tätigen bei dieser Spezialisierung,

---

<sup>276</sup> Vgl. *Krummenacher/Thommen*, 2003, S. 285 f.

<sup>277</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 153 ff.

<sup>278</sup> Vgl. *Thommen*, 1996, S. 638 f., *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 449 ff., *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 154 f.

zusätzlich von Bedeutung auf Stufe Stabstelle, die Qualität eindeutig anzuheben.<sup>279</sup> In diesem Zusammenhang wurde weiter deutlich, dass relevante Organisationsstrukturen je nach Bedürfnissen und Begebenheiten der Organisation unterschiedlich ausgestaltet werden sollen. Eine Stabstelle, welche aufgrund ihrer Spezialisierung in der Nähe der Geschäftsleitung sein sollte, scheint auch bei unterschiedlichen Strukturen nicht an Relevanz zu verlieren, weswegen es durchaus Sinn macht, eine Funktion wie PR als Stabstelle einzurichten, die zudem an Entscheidungen beteiligt ist, oder sie selbst trifft.

Dieser Einblick in die neueren Ansätze der Organisationslehre<sup>280</sup> hat wesentlich zum Verständnis von PR als Managementfunktion innerhalb eines Unternehmens beigetragen und ihre Bedeutung als ernst zu nehmende hierarchisch hoch angesiedelte, kompetente und eigenständige Funktion hervorgehoben. Im empirischen Teil dieser Arbeit soll überprüft werden, wie sich die Theorie in der Praxis bewahrheitet. Dementsprechend wird hier eine Forschungsannahme aufgestellt, die es empirisch zu überprüfen gilt:

#### **A1: PR ist hierarchisch hoch im Unternehmen angesiedelt.**

Weiter wird nachstehend in Kapitel 6 eine integrierte Sichtweise der PR-Theorie definiert, welche PR als wesentliche Unternehmensfunktion umfassend erläutert.

So soll im Folgenden erst eine Zusammenführung der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive mit der betriebswirtschaftlichen im Rahmen eines strategischen PR-Managements vorgenommen und deren Vorgehen aufgezeigt werden. Im Weiteren wird ein Überblick über die aktuellen Modelle der Evaluation von PR erstellt, welche in ein eigenes Modell der Verifikation von PR-Erfolgsfaktoren mündet.

---

<sup>279</sup> Vgl. zur Umsetzung in der Praxis ausführlich Kap. 6.2 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>280</sup> Gemäss *Homburg/Kromer*, 2003, S. 144.



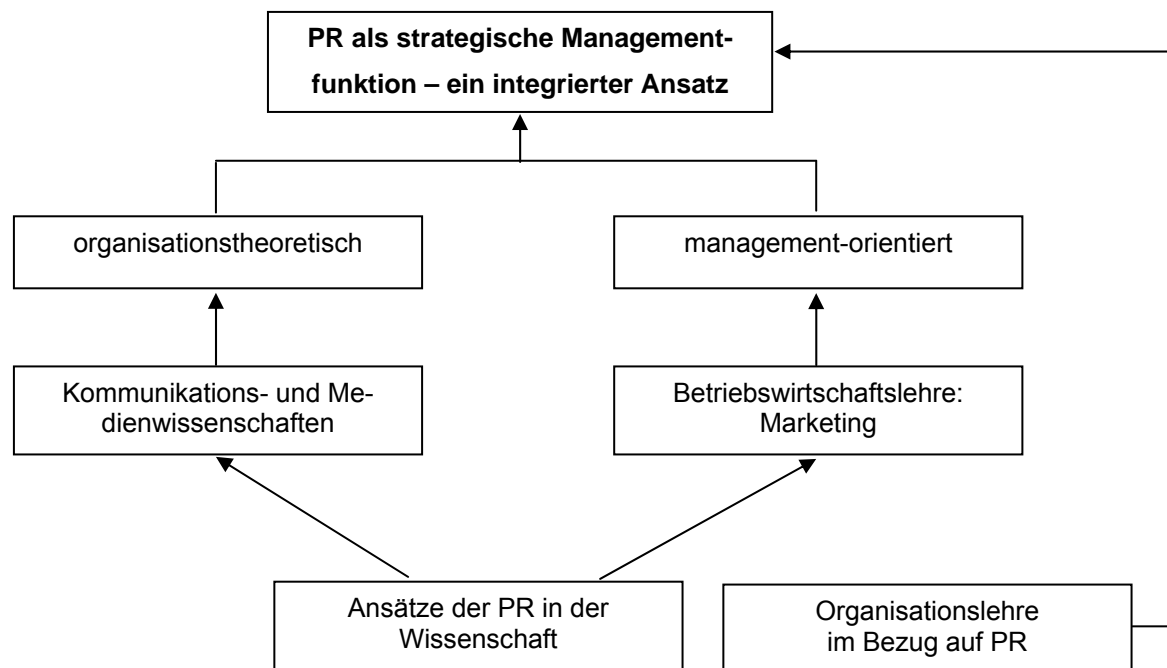
## **6 Public Relations als strategische Managementfunktion - eine integrierte Sichtweise der PR**

Die zunehmend verstärkte Bedeutung nicht-marktlicher Beziehungen von Unternehmen zu ihren Umwelten zeigt, dass unternehmerisches Handeln vermehrt nicht nur anhand ökonomischer Effizienz gemessen wird, sondern sich auch in sozialen, gesellschaftlichen sowie ökologischen Folgen des wirtschaftlichen Handelns reflektiert. In diesem Zusammenhang gewinnt die Übereinstimmung eines Unternehmens mit gesellschaftlichen Werthaltungen an Bedeutung, denn wird unternehmerisches Handeln von Anspruchsgruppen als nicht-legitim beurteilt, müssen langfristige Glaubwürdigkeitsverluste befürchtet werden. Public Relations bezeichnet die Schnittstelle zwischen Organisationen und ihren Umwelten und verfügt somit über organisationsstrategische Bedeutung, welche aufgrund strategischer Planung und langfristig angelegter Steuerung eine Früherkennung möglicher Risiken erlaubt.<sup>281</sup> Dementsprechend soll PR als strategische Managementfunktion etabliert werden und bezeichnet hier die relevante integrierte Sichtweise der PR, welche sie als funktional spezialisiertes Instrument mit gesellschaftlichem Auftrag im Zentrum ihrer Anspruchsgruppen auf der Ebene einer strategischen Managementfunktion mit Handlungsautonomie im Unternehmen betrachtet. Diese interdisziplinäre Natur von Public Relations erlaubt es, die bisher kommunikationswissenschaftlich ausgerichteten Erklärungsansätze der Theorie nun praktisch-betriebswirtschaftlich anzuwenden. Um eine Einordnung anhand der hier zugrundegelegten relevanten PR-Forschungsansätze vorzunehmen, wird PR als strategische Managementfunktion dem organisationstheoretischen Ansatz mit ökonomischer Ausprägung zugeteilt und bildet eine Kombination oder Integration der ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Ansätze von PR vor dem organisationstheoretischen Hintergrund. Diese Kombination wird in Abbildung 18 graphisch dargestellt:

---

<sup>281</sup> Vgl. *Steinmann/Zerfass*, 1995, S. 12 ff., *Röttger*, 2000, S. 85.

**Abb. 18: Integrierte PR-Sichtweise**



Durch eine Verknüpfung kommunikations- und betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse sollen Leitideen für die optimale Gestaltung des PR-Managements generiert werden. Denn innerhalb des Berufsstandes und auch auf Seiten der PR-Forschung besteht Einigkeit, dass Public Relations als Managementfunktion verstanden und praktiziert werden muss, um die ihr zugeschriebenen Funktionen der Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen adäquat erfüllen zu können. So definiert die *SPRG* Public Relations als „...das Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen und deren Bezugsgruppen. PR heisst (...) aktive Kommunikationsgestaltung, (...) Dialog, (...) Führungsaufgabe“. <sup>282</sup> Auch das *DPRG* betont den strategischen Charakter des Berufsbilds Öffentlichkeitsarbeit wie folgt: „Voraussetzung für Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations sind aktive und langfristig angelegte kommunikative Strategien. Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist eine Führungsfunktion (...)“. <sup>283</sup> Hinweise zur grundsätzlichen Bedeutung der PR als Führungsfunktion und als unternehmerisches Instrument lieferte bereits der Theorieentwurf von *Grunig et al.* der „PR als Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren einzelnen Teilöffentlichkeiten“ <sup>284</sup> betrachtet sowie das gesellschaftsorientierte Marketingkonzept von *Raffée/Wiedmann* (1987), welches die gesellschaftlichen Rollen eines Unternehmens sowie seine Marktorientierung in Relation zueinander stellt und gemeinsam prüft. Konkret zu den Merkmalen und Aufgaben des PR-Managements äussern sich *Grunig/Repper* wie folgt:

<sup>282</sup> *SPRG*, o.J., S. 3 f.

<sup>283</sup> *DPRG*, 1996.

<sup>284</sup> Vgl. *Grunig/Hunt*, 1984, S. 6.

„First, it must be a part of the strategic management of the total organization – in surveying the environment and in helping to define the mission, goals, and objectives of the organization. (...) In addition to contributing to overall strategic management, public relations also should manage its own programs strategically, a step in the process that is consistent with principles of strategic management.“<sup>285</sup>

Die Konzeptionierung von PR als organisationspolitische, strategische Führungsfunktion und die Ansiedlung von PR-Akteuren in der obersten Führungsschicht von Organisationen zielt auf eine Ausweitung des Handlungsspielraums der Öffentlichkeitsarbeit und auf ihre grössere Autonomie im organisationalen Kontext.<sup>286</sup> Das strategische Gestalten von Beziehungen mit unterschiedlichen Organisationsumwelten führt dazu, dass mehr Handlungsspielräume gesichert werden können, welche langfristig die Existenz der Organisation gewährleisten.<sup>287</sup> Diese Organisationsumwelten bilden Teilöffentlichkeiten, welche laut *Haedrich* neben unternehmensinternen Interessensgruppen auch von Personengruppierungen und Institutionen im gesellschaftlichen Umfeld von Organisationen gebildet werden. Er betont, dass sich die Unternehmenskommunikation bis anhin auf die engere Aufgabenwelt „Absatz- und Beschaffungsmarkt“ konzentrierte und nun auch auf andere Umfelder gelenkt werden soll, die keine unmittelbare Aufgabenverflechtung mit der Organisation haben, dafür langfristig einen Beitrag zur Existenzsicherung und zum Erfolg des Unternehmens leisten. Die Kommunikationsziele sollen nicht nur in ökonomischen Dimensionen (Marktanteile, Deckungsbeiträge, Umsatzwerte) ausgedrückt werden, sondern ein Unternehmen muss langfristig bestrebt sein, sich auf neue Umweltsituationen rechtzeitig einzustellen und Belange relevanter gesellschaftlicher Interessensgruppen, die konfliktträchtige Ansprüche stellen könnten, bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.<sup>288</sup> Diese ausserökonomischen Zielsetzungen der PR zeichnen sich in der Schaffung eines gewünschten Firmenimages bei ausgewählten Anspruchsgruppen, in der Verbesserung der Kommunikation zwischen der Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen, in der Schaffung von Sympathie für das PR-treibende Unternehmen und für seine Produkte, in der Steigerung des Bekanntheitsgrades und in der Bekanntmachung und Profilierung neuer bzw. bestehender Produkte und Dienstleistungen sowie Information und Motivation der eigenen Mitarbeiter ab.<sup>289</sup>

Vor dem Hintergrund der Aussagen, dass PR von wesentlicher Bedeutung für die langfristige unternehmerische Existenzsicherung sowie für den Unternehmenserfolg ist, sollen hier die

---

<sup>285</sup> Vgl. *Grunig/Repper*, 1992, S.120.

<sup>286</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 83.

<sup>287</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 85 f. sowie *Steinmann/Zerfass* 1995, S. 22 ff. und *Hahn*, 1992, S. 137 ff.

<sup>288</sup> Vgl. *Haedrich*, 1992, S.257 ff.

<sup>289</sup> Vgl. *Pflaum/Linxweiler*, 1998, S. 234.

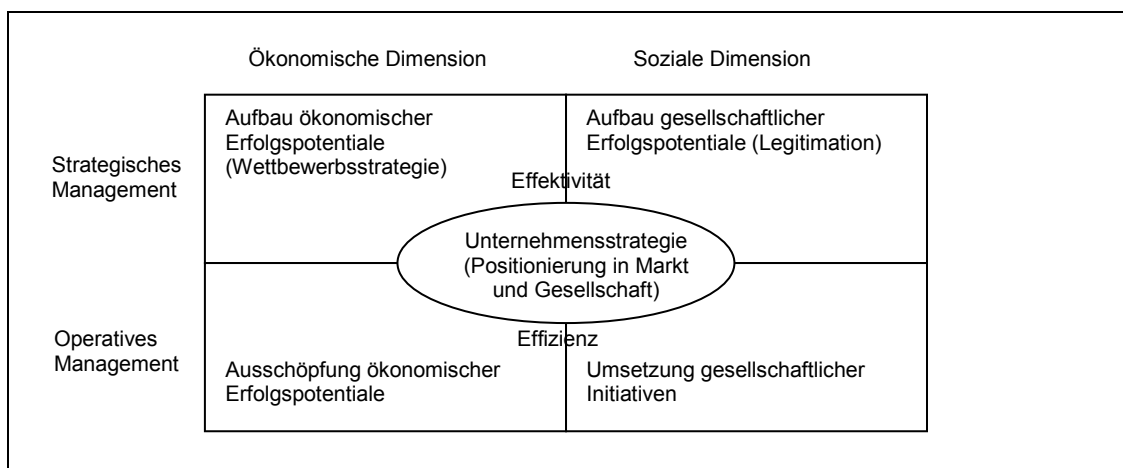
Forschungsannahmen und -hypothesen ausformuliert und im empirischen Teil dieser Arbeit auf Bestätigung in der Praxis überprüft werden:

**A2: PR hat eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens sowie**

**H1: PR hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.**

Die graphische Darstellung der Aufgabenfelder der Unternehmensführung in modernen Gesellschaften (vgl. Abb. 19) von *Zerfass* zeigt, dass auf Ebene des strategischen Managements einerseits eine Wettbewerbsstrategie konzipiert werden muss, welche sich im kompetitiven Markt positioniert sowie andererseits die gesellschaftliche Legitimation, d. h. Akzeptanz der potentiellen Anspruchsgruppen, effektiv aufgebaut wird. In der Umsetzung bedeutet dies, dass die ökonomischen Erfolgspotentiale ausgeschöpft und Initiativen zur Erlangung oder Erhaltung der gesellschaftlichen Legitimität angewendet werden. Gemeinsamer Nenner dieser unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen bildet die Unternehmensstrategie, welche idealerweise eine gezielte Positionierung im Markt und in der Gesellschaft bildet.

**Abb. 19: Aufgabenfelder der Unternehmensführung in modernen Gesellschaften<sup>290</sup>**



Ferner kann PR im strategischen Zusammenhang als Verbindungsglied zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten dazu beitragen, dass:<sup>291</sup>

- das Unternehmen eine klare strategische Leitlinie entwickelt, um darauf aufbauend mit entsprechenden strategischen Massnahmen, eine klar umrissene Position sowohl im Verhältnis zu seinen Märkten als auch zu allen relevanten gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten (einschliesslich Mitarbeitern) zu besetzen und dass
- der Handlungsspielraum des Unternehmens erhöht wird, indem sich das Unternehmen gesellschaftlich legitimiert und damit seine Chancen zur Realisierung ökonomischer Ziele verbessert.

<sup>290</sup> *Zerfass*, 1998, S. 9.

<sup>291</sup> Vgl. *Krüger*, 1988 zitiert nach *Haedrich*, 1992, S. 257-270.

Konkret bedeutet strategische Öffentlichkeitsarbeit, dass die PR-Aktivitäten auf die definierten Aufgaben der Unternehmensführung ausgerichtet werden. Dies bedeutet für die PR, auf die Impulse aus der spezifischen Positionierung der Gesamtunternehmung und auf die Problemlagen der einzelnen Geschäftsfelder Bezug zu nehmen. Es erfordert zum einen eine Einbindung der PR in das strategische Management, zum anderen muss PR in sich strategisch organisiert sein, indem sie die Phasen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle umfasst.<sup>292</sup>

PR ist nicht nur im Hinblick auf die Unternehmensstrategie zu gestalten, sondern sollte in das Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation eingebunden werden, indem die diversen Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden und so eine integrierte Unternehmenskommunikation bilden, die „im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild vermittelt“<sup>293</sup>.

Die Forderung nach Public Relations als Managementfunktion spiegelt ihren Stellenwert als wichtigen strategischen Erfolgsfaktor<sup>294</sup> wieder. Dass eine hierarchiehohe Einbindung und damit eine einflussreiche Position in der Organisation für die Funktionsfähigkeit der PR wichtig ist, wird anhand ihres Charakters als organisationale Grenzstelle deutlich. Aufgabe der PR ist, auf Basis systematischer Umweltbeobachtung, externe Ansprüche, welche die Freiheitsgrade organisationalen Handelns tangieren, in die Organisation einzuspeisen.<sup>295</sup> Diese Informationen über die Umwelt sollen von der PR-Abteilung aufgenommen und weiterverarbeitet werden, so dass Handlungsentscheide auf diesen generierten Informationen getroffen werden können. PR kann nicht auf eine „Übersetzerfunktion“ reduziert werden, sondern beeinflusst und trägt abgeleitete Managemententscheide mit und impliziert zudem eine intern ausgerichtete Beratungs- und Feedbackfunktion. „Indem PR als Grenzstelle externe [...] Ansprüche in die Organisation trägt und diese quasi stellvertretend in der Organisation vertritt, nimmt sie regelmässig eine unbequeme Rolle ein, die durch eine starke organisationsstrukturelle Positionierung abgesichert sein muss und zudem ein hohes Mass an Vertrauen seitens der Organisation in die Leistungen und die Loyalität der Öffentlichkeitsarbeit verlangt.“<sup>296</sup>

---

<sup>292</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 324.

<sup>293</sup> *Bruhn*, 1995, S. 40.

<sup>294</sup> „Als strategische Erfolgsfaktoren werden diejenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns (der Durchführung von Strategien) entscheidend beeinflussen. Strategische Faktoren heissen die Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die in der Umwelt des Unternehmens, aber auch im Unternehmen selbst wirksam sind“. Grimm 1983, S. 2. *Grimm* beruft sich dabei u. a. auf Untersuchungen von Steiner, 1969, der eine Liste von insgesamt 71 strategischen Faktoren aufgestellt und dabei die „Unternehmenseffizienz“ (doing things right) in den Mittelpunkt des Interesses gerückt hat. Kritische Erfolgsfaktoren (EF) beziehen sich auf Effektivität des Unternehmens (doing the right things). Zwischen strategischen Schlüsselfaktoren sollten idealerweise positive Synergieeffekte erreicht werden, wie bspw. eine harmonische Ergänzung der strategischen EF im Marketing- und PR-Bereich.

<sup>295</sup> *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 49.

<sup>296</sup> *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 49.

Auf funktionaler Ebene bedeutet dies für eine integrierte Sichtweise der PR, dass sich die Analyse von PR als Organisationsfunktion einerseits auf den funktionalen Beitrag der PR für Organisationen und andererseits auf die organisationsinternen Handlungsbedingungen der PR beziehen soll. Beide Dimensionen sind wechselseitig miteinander verschränkt, dies wurde im Rahmen des Konzeptes exzellenter PR deutlich: So ist die Einbeziehung der PR in das strategische Management und in zentrale Entscheidungsprozesse von Organisationen wesentliches Merkmal strategischer bzw. exzellenter PR. Wichtig sind auch strukturelle und hierarchische Positionierungen von PR sowie Fragen des organisationsinternen Informationszugangs.<sup>297</sup> Bevor im Weiteren auf die konkrete Ausgestaltung von PR in den jeweiligen Phasen des strategischen Managementprozesses eingegangen werden soll, wird hier nochmals zusammenfassend festgehalten, aus welchen wesentlichen Ausprägungen sich die hier entwickelten Ansätze einer integrierten PR-Theorie zusammensetzt.

PR ist:

- eine strategische Managementfunktion im Austausch mit ihren Anspruchsgruppen,
- ein organisationspolitisches Instrument mit gesellschaftlichem Auftrag,
- ein immer wiederkehrender strategischer PR-Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation, inklusive
- Kontrolle/Analyse vor, während und nach dem PR-Prozess,
- einheitliche PR-Planung und -Organisation sowie Allokation auf Managementebene<sup>298</sup>,
- von strategischer Bedeutung durch strukturelle und entscheidende Kompetenz,
- ein situativer Ansatz: Methoden-Mix der PR-Bewertung und Organisationsstruktur in Funktion der unternehmerischen Situation/Umwelt.

Anhand dieser aus der Theorie abgeleiteten „optimalen“ Umsetzung der PR in Unternehmen soll weiter unten die vorherrschende Meinung zum Begriff der PR bei PR-Tätigen in der Praxis abgefragt werden. Hierfür wird die **Forschungsannahme A3** aufgestellt, wonach **PR als „eine strategisch geplante Form der Kommunikation“** verstanden wird.

---

<sup>297</sup> Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003, S. 47. Hier weist Giddens mit seiner Strukturationstheorie darauf hin, dass PR-Handeln durch solche organisationelle Strukturmerkmale gleichermassen ermöglicht als auch begrenzt wird. Vgl. Giddens, 1997, S. 223.

<sup>298</sup> Auf Managementebene meint hier in der Nähe des entscheidungstreffenden Gremiums, bspw. als Stabstelle unter der Geschäftsleitung.

## 6.1 PR im Managementprozess

Die strategische PR soll nicht nur eine Teilfunktion des Managements sein, sondern einen integralen Bestandteil der organisationsstrategischen Entscheidungen und Ziele bilden, womit sich Organisations- und Kommunikationsstrategie permanent aufeinander beziehen müssen.<sup>299</sup> PR-Management beinhaltet die strategische und die operative Dimension.<sup>300</sup> Bis anhin konnte eine stärkere Konzentration, v. a. in der Praxis, auf die strategische Planung und Durchführung einzelner PR-Massnahmen beobachtet werden. Hingegen ist eine in sich konsistente Managementtheorie der PR, die über den Handlungsraum der PR hinausgeht und sich im steten Verbesserungsprozess befindet, bislang wenig vertreten. Dahingehende Forschung findet sich in den Ansätzen *Zerfass* (1996/2004) und *Grunig et al.* (1992/1996/1998/2002, s. weiter oben). *Zerfass* bildet mit seiner „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“, bereits eine erste Verschränkung betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Ansätze. Seine Theorie teilt das PR-Management in drei Dimensionen ein, welche die Einbindung der PR in das strategische Management, die situationsspezifische Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit sowie die Integration der PR in ein umfassendes Kommunikationsmanagement von Unternehmen bezeichnen.<sup>301</sup>

Mit der Bezeichnung *strategische Public Relations* ist die Übertragung des klassischen Managementzyklus mit seinen Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle auf die Öffentlichkeitsarbeit gemeint. Zusätzlich muss in jeder Phase Information und Kommunikation vorhanden sein. Es wird somit ein Ist- und Soll-Zustand im Rahmen einer umfangreichen Kenntnis der Ausgangslage und der angestrebten Ziele festgelegt, worauf basierend im strategisch geplanten Sinne PR-Massnahmen und -Programme durchgeführt werden. Die unterschiedlichen Phasenmodelle im PR-Management werden prinzipiell in folgende vier Phasen eingeteilt:

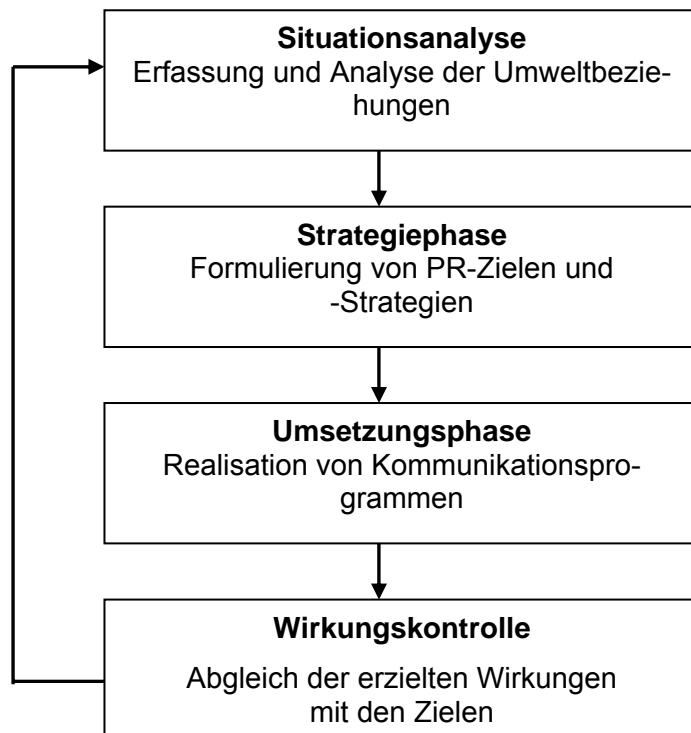
---

<sup>299</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 88.

<sup>300</sup> Vgl. *Zerfass*, 1998, S. 9.

<sup>301</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 320 f., *Röttger*, 2000, S. 89 sowie *Bruhn*, 1995.

**Abb. 20: Phasenmodell strategischer Öffentlichkeitsarbeit**<sup>302</sup>



Die PR-Situationsanalyse umfasst alle Tätigkeiten zur Aufnahme der Ausgangslage, wie einerseits die systematische Erfassung des kommunikativen Beziehungsgeflechts zwischen Unternehmung und externen Interessenträgern im gesellschaftspolitischen Umfeld sowie andererseits die Erkennung der Themen und Meinungen, die in diesem Zusammenhang relevant sind. Die Erfassung der Ausgangssituation dient als Grundlage für die zu erstellende Strategie und Massnahmenplanung. Basierend auf dieser Analyse werden in der Strategiephase die übergeordneten PR-Ziele und die PR-Strategie ausgearbeitet und formuliert.<sup>303</sup> In der Umsetzungsphase werden die Ziele und Strategien in konkrete Kommunikationsmassnahmen übersetzt und realisiert. Der Zyklus des PR-Managements wird mit der Evaluationsphase abgeschlossen, welche die erzielten Effekte mit den festgelegten Zielen vergleicht und ihre daraus gewonnenen Ergebnisse in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess als neue Grundlage für die Situationsanalyse in den Managementzyklus einfließen lässt. Es scheint einleuchtend, dass die Gestaltung sowie die Durchführung konkreter PR-Massnahmen stets in enger Abstimmung mit dem Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensführung und der Unternehmenskommunikation verlaufen soll. Die PR-Evaluation nimmt als kontinuierlicher Prozess der Situationsanalyse, Planung, Umsetzung und Wirkungskontrolle eine wichtige strategische Funktion ein, die über eine allgemeine Qualitätssicherung der Planung und

<sup>302</sup> Vgl. *Cutlip/Center/Broom*, 1994, S. 317 f., *Armbrecht*, 1992, S. 52.

<sup>303</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 320 ff., *Röttger*, 2000, S.90, *Müller/Kreis-Muzzulini*, 2003, S. 98 ff., *Avenarius*, 2000, S. 196 ff.



fortdauernde Überprüfung der Planungsgrundlagen hinaus ständige Kontrolle der PR-Massnahmen, Effektivität und auch Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit bestimmen kann.<sup>304</sup> Dies bezieht sich sowohl auf den ideellen als auch auf den materiellen Beitrag der PR zum Organisationserfolg.<sup>305</sup> So gesehen übernimmt eine PR-Evaluation unterstützende Funktion der Legitimität eines PR-Managements und seinen daraus entstandenen Ansprüchen.<sup>306</sup> Ferner besagt *Zerfass*, dass die Entscheidung über die konkreten operativen und strategischen Vorgehensweisen des PR-Managements im Einzelfall zu treffen ist. Eine aufgeklärte Öffentlichkeitsarbeit muss gewisse Grundsätze zur strategischen Einbettung des PR-Managements beachten, welche laut *Zerfass* drei Leitideen bilden, strategische, integrative und situationsadäquate Public Relations.

Im Folgenden wird auf das am klassischen Managementprozess ausgerichtete PR-Management-Modell eingegangen, weil daraus ableitend weitgehend objektunabhängige gültige Analyse- und Arbeitsschritte auf die PR übertragen werden können. Es werden zu jeder Phase kurz Methoden zur Bestimmung der phasenspezifischen Aufgaben vorgestellt. Aufgrund der forschungsleitenden Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wird die Evaluationsphase in diesem Zusammenhang am intensivsten behandelt.

### 6.1.1 Methoden der Situationsanalyse

Wie bereits weiter oben erwähnt, beginnt der Managementzyklus mit einer grundlegenden Situationsanalyse, d. h. der Ermittlung des Ist-Zustands des gesellschaftspolitischen Umfelds in dem sich das Unternehmen befindet, den dort relevanten Anspruchsgruppen, Themen, Images und Meinungen sowie dem PR-Potential des Unternehmens.

In einem ersten Schritt müssen mittels Stakeholder- und Kommunikationsfeldanalysen potentielle Kommunikationspartner identifiziert werden, deren Anfragen man erwartet und auf die man proaktiv zugehen kann. Die Themenanalyse soll in einem zweiten Schritt herausfinden, welche strategiekritischen Problemfelder von bestimmten Akteuren in den jeweiligen Öffentlichkeiten als wichtig gelten. Drittens zeigen Imageanalysen und Meinungsforschung an, welches Wissen und welche Vorstellungen die einzelnen Akteure im Bezug auf diverse Themen und sich selbst gegenüber haben und welche Meinungseinstellung hieraus resultiert. Die Einstellungen von Interessenten *und* Organisationsmitgliedern werden erhoben, um den potentiellen Handlungsbedarf ersehen zu können.<sup>307</sup> In einem letzten Schritt dieser Pha-

---

<sup>304</sup> Vgl. *Baerns*, 1997, S. 50 f., *Hilger/Kaapke*, 1995, S. 34 f., *Röttger*, 2000, S. 90 f.

<sup>305</sup> Vgl. *Dozier et al.*, 1995, S. 7.

<sup>306</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 91.

<sup>307</sup> Natürlich haben diese Erhebungsergebnisse nicht nur Einfluss auf das PR-Management sondern auf die gesamte Unternehmung. Jedoch muss besonders das PR-Management sich mit soziopoliti-

se sind mit der Potentialanalyse die spezifischen Ressourcen und Kompetenzen zu analysieren, die der Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen.<sup>308</sup>

### 6.1.1.1 Stakeholder- und Kommunikationsfeldanalysen

Die von *Zerfass* vorgeschlagene methodologische Vorgehensweise zeigt eine Verdichtung verschiedener Ansätze zu einem handlungsleitenden Bezugsrahmen. Diese Herangehensweise orientiert sich am Phasenschema der Umweltanalyse nach *Fahey/Narayanan*<sup>309</sup> und umfasst die Phasen:

1. Wahrnehmung (scanning)
2. Beobachtung (monitoring)
3. Prognose (forecasting) und
4. Bewertung (assessment).

Die Identifikation von Bezugsgruppen (1) kann durch formale Suchstrategien vorgenommen werden. Es mögen bspw. bereits Checklisten über die wichtigsten Akteure im gesellschaftspolitischen Umfeld sowie ihre Zielsetzungen bestehen, die jedoch an das Unternehmensumfeld angepasst werden müssen. So kann eine gezielte Suche nach denjenigen Bezugsgruppen vorgenommen werden, die in den verschiedenen Phasen Entwicklung, Vermarktung, Verwendung und Entsorgung von Produkten durch mögliche externe Effekte beeinflusst werden<sup>310</sup> oder nach Akteuren die sich bereits zuvor zu strategiekritischen Fragen geäußert haben und durch gezielte Handlungen aufgefallen sind (Protestaktionen etc.). Ferner können Experten bezüglich potentiellen Stakeholdern um ihre Meinung gefragt oder demographische Suchraster aufgestellt werden. Die als vorrangig eingestuften Stakeholder werden gezielt untersucht und analysiert (2). Dies erfolgt mittels typischen Aktivitätsmustern, bereits artikulierten Forderungen, Erhebung von Einstellungen und Weltbildern (Querverbindung zu Image- und Meinungsforschung), Interessenlagen und Zielen der Stakeholder welche zur Kommunikationsfeldanalyse<sup>311</sup> weiterführen. (3) Mittels qualitativen Vorgehensweisen (Delphi, Szenariotechnik etc.) oder quantitativ-mathematischen Modellen werden Prognosen für die potentiellen Entwicklungspfade der strategischen Kommunikation erstellt. In der systema-

---

schen Problemsichten und Einstellungen von Anspruchsgruppen intensiver auseinandersetzen und seine Entscheidungen davon abhängig machen.

<sup>308</sup> Vgl. *Müller/Kreis-Muzzulini*, 2003, S. 98 ff. sowie *Zerfass*, 2004a, S. 326 f. Schritte 1-3 lassen sich in beliebiger Reihenfolge analysieren, es gilt letztlich herauszufinden, wer sich wie zu welchen Themen äussert. Dafür muss der Strategiebegriff breit genug gefasst werden, so dass sowohl wettbewerbsstrategische als auch unternehmensethische Aspekte berücksichtigt werden, damit die PR an den gesellschaftlich definierten Aufgaben der Unternehmensführung ausgerichtet werden kann. Vgl. weiter *Zerfass*, 2004a, S. 327.

<sup>309</sup> *Fahey/Narayanan*, 1986, S. 46 ff.

<sup>310</sup> Vgl. *Göbel*, 1992, S. 149 sowie *Kirsch*, 1997.

<sup>311</sup> In diesem Zusammenhang bedeutet die Kommunikationsfeldanalyse die Identifikation formeller und personeller Verflechtungen zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen.

tischen Auswertung (4) der erlangten Daten sind die erforschten Daten mit vorhandenen zu vergleichen, wie mit z. B. den auf PR-Aktivitäten (Informationsdienste, Tag der offenen Tür etc.) reagierenden Gruppen/Personen. Es kann sich herausstellen, dass die ursprünglich definierten Zielgruppen verändert oder erweitert werden müssen. Auch hier können die gesammelten Daten an Experten zur Beurteilung gegeben werden.<sup>312</sup>

### 6.1.1.2 Thementracking

Das Thementracking will eruieren, was, wann und wo als wichtig erscheint. Die Themen äussern sich in gesellschaftspolitischen Öffentlichkeiten. Diese Methode wird oftmals auch als „Issues Management“<sup>313</sup> bezeichnet, welches in zwei Forschungsrichtungen aufgeteilt werden kann. Die Managementlehre plädiert für die systematische Berücksichtigung strategiekritischer Umweltentwicklungen<sup>314</sup>, da Issues - Zustände und Bedrohungen - langfristig einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit oder die Unternehmensziele haben können. Das systematische Thementracking weist im Prinzip dieselben Analysephasen auf: issue scanning (1), issue monitoring (2), issue forecasting (3) und issue assessing (4). Die Themenidentifikation (1) fragt sich v. a., wo (welche Kommunikationsarena) sich das Unternehmen und seine exponiertesten Vertreter in der Vergangenheit geäußert haben und woher sie die handlungsrelevanten Informationen hatten. Konstant muss eine Überwachung in allen gesellschaftspolitischen Bereichen der Umwelt vorgenommen werden, welche dann in einer Themenagenda erfasst werden können. Die Themenuntersuchung (2) verfolgt eine konstante Beobachtung und Bewertung der wichtig erachteten Problemstellungen, deren Erkenntnisse mit der Themenprognose (3) und -bewertung (4) in die Zukunft projiziert werden.<sup>315</sup>

### 6.1.1.3 Image- und Meinungsforschung

Eine gute Methode zur Evaluierung der bestehenden Meinung und des Bildes eines Unternehmens bei seiner Umwelt bildet die Image- und Meinungsanalyse.

In der Marktforschung werden die Imageanalyse und Meinungsforschung dazu verwendet, die Gesamtheit der Einstellungen gegenüber einem Meinungsgegenstand zu ermitteln. Einstellungen verfügen über kognitive, affektive und konative Komponenten. Die kognitive Komponente bezeichnet das Wissen, das Denken und die Erfahrung eines Individuums bezüglich eines Stimulus, was sich im Verhalten z. B. in der verbalen Äusserung über Erfahrungen mit einem Produkt zeigt, während die affektive Komponente ein Gefühl im Hinblick auf ein Be-

---

<sup>312</sup> Zerfass, 2004a, S. 328 ff.

<sup>313</sup> S. hierzu auch Röttger, 2000.

<sup>314</sup> Vgl. grundlegend Ansoff, 1980, S. 131 ff.

<sup>315</sup> Vgl. Zerfass, 2000a, S. 333 ff.

zugsobjekt bezeichnet. Mögliches Verhalten in diesem Zusammenhang ist bspw. die häufige verbale Äusserung über die empfundene Attraktivität eines Produktes. Die konative Komponente zeigt die Bereitschaft, gewisse Handlungen auszuführen, d. h., dass konkrete Verhaltensabsichten, wie z. B. die Absicht zum Kauf eines Produkts, entstehen.<sup>316</sup> Diese Trennung von Wissen, (gefühlsmässiger) Bedeutung und Handlungstendenz erlaubt durch Befragungen die Messung von Images und Meinungen und somit Einstellungen. In der Dreikomponententheorie wird angenommen, dass kognitive, affektive und konative Prozesse aufeinander abgestimmt sind und somit eine Konsistenz von Denken, Fühlen und Handeln angestrebt wird. Wenn also bspw. eine Veränderung gegenüber einem Produkt auf der Gefühlsebene stattfindet, beeinflusst dies ebenfalls die kognitive Haltung und die Verhaltensabsicht gegenüber diesem Produkt. Die aktuelle Einstellung ist somit massgebend für die Verhaltensintention und dementsprechend für das zukünftige Verhalten.<sup>317</sup>

Ferner wird die eindimensionale von der mehrdimensionalen Einstellungsmessung unterschieden: Die Methoden der eindimensionalen Einstellungsmessung (physiologische Reaktionen/beobachtbare Verhaltensweisen/erfragbare Meinungen und Urteile) konzentrieren sich in erster Linie auf die affektive Komponente der Einstellungen, während die mehrdimensionalen Messverfahren auch die kognitive Komponente miteinbeziehen. Das Standardverfahren der mehrdimensionalen Einstellungsmessung bildet das semantische Differential.<sup>318</sup>

Die Modelle von *Fishbein* und *Trommsdorff* erklären die Entstehung von Einstellungen durch die Wahrnehmung und Bewertung von Eigenschaften des Bezugsobjekts. *Fishbein* ermittelt den Einstellungswert einer Person zu einem Objekt und geht davon aus, dass dieser Einstellungswert das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der verschiedenen Eigenschaften dieses Objekts durch den Konsumenten darstellt. *Trommsdorff* hingegen erörtert, basierend auf *Fishbeins* Modell, die Frage der Zweckmässigkeit einer getrennten Erhebung affektiver und kognitiver Einstellungskomponenten. Er postuliert, dass nur die kognitive Komponente direkt und zwar über die wahrgenommenen Merkmalsausprägungen und die affektive Komponente indirekt über die Erfahrung der für ideal gehaltenen Merkmalsausprägung in einem Soll-Ist-Vergleich gemessen werden.<sup>319</sup>

Für die Praxis ist es von erheblicher Bedeutung, die Einstellung der Anspruchsgruppen gegenüber einem Produkt oder einem Unternehmen als Ganzes zu kennen, weswegen Image- und Meinungsanalysen im Vergleich zu anderen Analysemethoden relativ häufig durchgeführt werden.

---

<sup>316</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 39 sowie *Rosenberg et al.*, 1960; *Ajzen/Fishbein*, 1980.

<sup>317</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 39.

<sup>318</sup> Vgl. hierzu *Hammann/Erichson*, 1994, S. 266 ff.

<sup>319</sup> Vgl. *Ajzen/Fishbein*, 1980, *Trommsdorff*, 1993, *Hammann/Erichson*, 1994, S. 287 f. sowie *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 40.

#### 6.1.1.4 Potentialanalyse

Hier soll eine genaue Einschätzung der gesellschaftspolitischen Situation und der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen vorgenommen werden. Es gilt die relativen Stärken und Schwächen, die spezifischen Kompetenzen und Ressourcen in allen Organisationsbereichen der Öffentlichkeitsarbeit zu analysieren. Die vorgängig erhaltenen Daten aus der Image- und Meinungsforschung haben hier unterstützende Funktion. Die Evaluation des PR-Potentials kann in drei Stufen vorgenommen werden: Zuerst wird ein Ressourcenprofil erstellt, welches typische Leistungspotentiale der Öffentlichkeitsarbeit aufzählt und systematisiert. So verfügen bspw. die allokativen Ressourcen über materielle Voraussetzungen, während die autoritativen Ressourcen die aktive Kommunikationskompetenz, die Wahrnehmungskompetenz und die Kooperationskompetenz der Mitarbeiter bezeichnen, die mit den wichtigen Stakeholdern kommunizieren sollen. Im Weiteren soll dann eine Untersuchung der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen vorgenommen werden, welche sich v. a. auf vergangene Kommunikationsaktivitäten bezieht und deren Ablauf analysiert. Z. B. können gewisse Aktivitäten leichter durchgeführt werden als andere, was evtl. auf mangelnde Erfahrung zurückzuführen ist. So können Mitarbeiter gezielt weitergebildet, spezielle Fähigkeiten gefördert werden. In einem dritten Schritt werden schliesslich die relativen Stärken und Schwächen, also die Stärken und Schwächen im Vergleich zu den anderen Akteuren im gesellschaftspolitischen Umfeld analysiert. Auch hier können die jeweiligen Aktivitäten sehr unterschiedlich ausfallen, so dass eine gezielte Fokussierung auf die Stärken und Schwächen erfolgen kann. Mit den erreichten Ergebnissen kann die Potentialanalyse organisatorische und personelle Lernprozesse in Gang bringen.<sup>320</sup>

#### 6.1.2 Planung von PR-Programmen

„Der Planungsprozess entspricht den prinzipiellen Vorgehensweisen die bei jeder Zweck- und Mittelwahl anzuwenden sind: Zunächst müssen verschiedene Ziele bzw. Handlungsoptionen benannt werden (Alternativenformulierung), aus denen diejenigen auszuwählen sind, die im Licht der jeweiligen Aufgabenstellung am sinnvollsten erscheinen (Bewertung und Entscheidung). Die favorisierten Leitideen bzw. Handlungsprogramme müssen dann allen anderen, nicht an der Planung beteiligten Aufgabenträgern erläutert (Führungskommunikation) und sukzessive umgesetzt werden (Feinplanung und Implementation).“<sup>321</sup> Dieser Planungsprozess bedarf einer fortlaufenden Korrektur und Feinanpassung, damit mögliche Feh-

---

<sup>320</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 342 ff.

<sup>321</sup> *Zerfass*, 2004a, S. 344.

ler, Bedrohungen und Irrwege vermieden werden können.<sup>322</sup> Die Programmplanung formuliert also nicht nur konkrete Aktivitäten mit dem Wissen der Ausgangssituation und der strategischen Zielsetzungen aus, sondern setzt wichtige Leitplanken und Meilensteine fest, die in jeder anderen Phase genauso immer wieder neu festgelegt und angepasst werden müssen. Die PR-Planung beinhaltet ferner die Formulierung, Bewertung und Auswahl alternativer Kommunikationskonzepte. Diese Kommunikationskonzepte weisen nach *Zerfass* unterschiedliche Konkretisierungsstufen auf:

Das PR-Rahmenkonzept, die strategischen PR-Programme sowie die operativen PR-Programme. Das PR-Rahmenkonzept definiert die Leitlinien und prinzipiellen Aufgaben von Öffentlichkeitsarbeit. Die Leitlinien werden im Hinblick auf die jeweilige Unternehmensstrategie hin festgelegt und reflektieren die generelle Orientierung einer Organisation, während die Aufgaben aus ihrer Einbettung in die strategische Unternehmensführung und dem Kommunikationsmanagement abgeleitet werden.<sup>323</sup>

PR-Programme lassen sich hinsichtlich Programmtyp und Konkretisierungsgrad unterscheiden: Als wichtigste Programmtypen lassen sich Routinekampagnen (immer wiederkehrende Aufgaben, z. B. der Jahresumweltbericht), Basiskonzepte (kontinuierliche PR-Aktivitäten, bspw. Pressearbeit), Krisenkonzepte (Ablaufpläne, Verantwortungsstrukturen und Massnahmen, die bei potentiellen Problemstellungen wie z. B. Störfällen zum Zuge kommen) sowie Aktionskampagnen (einzelne Zielsetzungen, z. B. kommunikative Begleitung einer Werkserweiterung) definieren. Der Konkretisierungsgrad bezeichnet die Ausformulierung des Kommunikationskonzepts sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene, unabhängig vom Programmtyp.<sup>324</sup>

Ausgehend vom PR-Rahmenkonzept legen die strategischen PR-Programme die Ziele, die Stossrichtung und die wesentlichen Kernelemente der PR-Aktivitäten fest, während die operativen PR-Programme die konkreten Massnahmen fixieren. Überträgt man dies auf den Entscheidungsprozess in der Planungsphase, steckt der strategische Aspekt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Entscheidungen ab, wobei sich der operative Aspekt im Rahmen der strategischen Ziele in der konkreten Operationalisierung in den alltäglichen Entscheidungen vollzieht.<sup>325</sup>

Strategische PR-Programme konzentrieren sich auf die Effektivität des PR-Konzepts, welche die Frage stellt: are we doing the right things? Dafür erfolgt erst eine Zielformulierung, welche angeben muss, was bei wem in welchem Ausmass bis wann erreicht werden soll.<sup>326</sup>

---

<sup>322</sup> Dies ist u. a. die Begründung dafür, dass der strategischen PR-Kontrolle, dem laufenden Prozessaudit, dem Personalmanagement und der Organisationsgestaltung eine eigene Steuerungsfunktion zukommt.

<sup>323</sup> Vgl. *Zerfass*, 1996a, S. 346 ff.

<sup>324</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 347.

<sup>325</sup> Vgl. *Zerfass/Fietkau*, 1997, S. 63.

<sup>326</sup> Vgl. *Grunig/Hunt*, 1984, S. 132 ff., *Broom/Dozier*, 1990, S. 42 ff., *Cutlip et al.* 1994, S. 362 ff.

Dies muss in enger Abstimmung mit den strategischen Zielen der Gesamtunternehmung geschehen. Mit einer Fokussierung auf die relevanten Anspruchsgruppen, einer Festlegung des Zeitraums, der die Feinplanung, Budgetierung und Kontrolle von Kommunikationsaktivitäten beinhaltet, lässt sich auch die Zieldimension – was soll ein PR-Programm in welchem Ausmass bewirken – festlegen.

Die operativen PR-Programme konkretisieren die umrissenen Ziel- und Massnahmenbündel der Öffentlichkeitsarbeit und konzentrieren sich auf die Effizienz der Programme. Sie müssen die strategischen Zielsetzungen der verschiedenen Programme verdichten und in einen PR-Mix umsetzen. Dies bedeutet, alle konkreten miteinander abgestimmten Kommunikationsaktivitäten im gesellschaftspolitischen Umfeld unter einen Hut zu bekommen, indem sich die Optimierungsaufgabe auf folgende fünf Bereiche bezieht: Massnahmenplanung, Prozessororganisation, Personalplanung, Zeitplanung und Budgetierung.<sup>327</sup>

### 6.1.3 Umsetzung von Kommunikationskonzepten

Die Realisierung von Kommunikationskonzepten in konkrete PR-Aktivitäten vollzieht sich in der Umsetzungsphase. Die PR-Konzepte werden in vier verschiedene Konzepte eingeteilt, welche die massenmedialen PR-Konzepte, die medialen PR-Konzepte, die PR-Konzepte für Präsenzveranstaltungen und die PR-Konzepte für episodische Kommunikationsprozesse darstellen.<sup>328</sup>

Die massenmedialen PR-Konzepte laufen hauptsächlich über Foren wie Presse, TV, Radio, offene Datennetze und telefonische Informationsdienste ab, welche Kommunikation im Fernbereich ermöglichen. Entscheidend für diese Konzepte ist die freie Zugänglichkeit für alle, obwohl strukturelle Rahmenbedingungen dieser Freiheit gewisse Grenzen setzen (Restriktionen, technische Standards etc.). Die massenmedialen Konzepte verfolgen demnach eher das Ziel, die Situationsdeutungen der einzelnen Personen/Interessensgruppen zu beeinflussen und weniger deren Meinung. Demzufolge sollen hier vermehrt strategiekritische Themen diskutiert werden. Es soll der Entstehungsprozess der massenmedialen Agenda beeinflusst werden. Diesen Zugang zum Mediensystem verschafft sich ein Unternehmen durch den Kauf von Sendezeit oder Anzeigenraum (Imagepolitik oder Thematisierung gesellschaftspolitischer Aspekte), durch klassische Medienarbeit (Verbreitung von Pressemeldungen, Pressekonferenzen, Gespräche mit Journalisten etc.) oder durch die Inszenierung von Medienergebnissen (bspw. Sponsoring-Aktivitäten). Kritisch für das Unternehmen ist weiter die Darstellung des Images oder der Problemstellung in den Medien, wobei zu beachten ist, dass die

---

<sup>327</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 344 ff.

<sup>328</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 360.

massenmedialen Konzepte stark auf die Selektionskriterien des Mediensystems eingehen müssen. So wird die Beachtung der journalistischen Aufmerksamkeitsregeln geradezu zum zentralen Erfolgsfaktor der PR, der entscheidet, ob das Unternehmen massenmedial thematisiert wird oder nicht.<sup>329</sup> Bei öffentlicher Darstellung von Problemstellungen eines Unternehmens, sollte dieses immer auch mögliche Lösungen der Situation aufführen. Ferner ist der Aspekt der Selbstlegitimation zu beachten: Das Unternehmen sollte darauf bedacht sein, als Akteur im Rahmen massenmedialer Konzepte in der Öffentlichkeit zu stehen.<sup>330</sup>

Mediale PR-Konzepte konzentrieren sich auf Kommunikation in einem räumlich und/oder zeitlich beschränkten und abgrenzbaren Kreis von Rezipienten in kontrollierten Medienöffentlichkeiten. Es können einerseits bestehende Kommunikationsforen (durch Serienbriefe, E-mails, Telefonate, Faxe) angesprochen werden, oder ein Unternehmen kann sich seine eigene Kommunikationsplattform schaffen (durch Informationsbroschüren, CD-Rom-Präsentationen, Unternehmensfilme etc.), welches es an ausgewählte Zielgruppen verteilt. Der Vorteil dieses Konzeptes gegenüber massenmedialen Konzepten ist die Möglichkeit, komplexe Unternehmenszusammenhänge differenzierter und ohne mediale Verzerrung darzustellen. Damit kann der Rezipient genauer informiert und besser überzeugt werden. Bzgl. der Gestaltungsformen sind technische Plattformen sowie die medienspezifische Thematisierung vorsichtig auszuwählen. Einerseits werden Adressaten bereits durch den Charakter des gewählten Mediums beeinflusst („the medium is the message“<sup>331</sup>) andererseits gilt es zu bestimmen, was (welche Themen), wann, wo, von wem in welcher Weise kommuniziert werden soll. Es gilt hier einen optimalen medialen Mix an Vorgehensweisen anzuwenden, um effiziente und effektive Umsetzung medialer Konzepte zu gewährleisten. Dies stellt eine grosse Herausforderung an die Öffentlichkeitsarbeit dar, da es schwierig ist, innovative Potentiale zu erkennen und allen Anforderungen gerecht zu werden.

Sowohl die massenmedialen als auch die medialen PR-Konzepte zeigen deutlich, dass der Umgang mit den Medien ein wichtiges, aber auch kritisches Feld für das Unternehmen ist. Dies, weil die Streuung der Medien weitreichend ist und die Aussagen versiert formuliert und geschickt platziert werden müssen, da ein negativer Effekt im umgekehrten Fall grossen Imageschaden verursachen kann. Um überhaupt „thematisiert“ zu werden, müssen journalistische Aufmerksamkeitsregeln sorgfältigst beachtet, und es muss auf die Selektionskriterien des Mediensystems eingegangen werden. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Beziehungen, die ein Unternehmen zu seinen „relevanten und umliegenden“ Medien pflegt,

---

<sup>329</sup> Es soll hier nicht weiter auf die Voraussetzungen für Aufnahme in den Thematisierungsprozess und das geeignete Framing von Issues und Images eingegangen werden. S. hierzu *Schmitt-Beck*, 1990, S. 646 ff. sowie *Wallack et al.* 1993, S. 96 ff., *Gerhards*, 1992.

<sup>330</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 360 ff.

<sup>331</sup> *McLuhan*, 1968, S.23.



für das Unternehmen sehr wichtig und sogar handlungsentscheidend sein können. Hinzu kommt, dass viele der Unternehmen heutzutage PR nach wie vor über Medienresonanzanalysen, Clippings und Inhaltsanalysen bewerten, was eine Präsenz in den Medien für sie noch relevanter macht. Es soll vor diesem Hintergrund die Forschungsannahme formuliert werden, dass Media Relations nach wie vor als eines der als bedeutendsten Arbeitsgebiete der PR von Unternehmen wahrgenommen wird, was anhand der erhobenen Daten im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft werden soll.

#### **A4: Media Relations bezeichnen das wichtigste Arbeitsgebiet der PR.**

PR-Konzepte für Präsenzveranstaltungen sind räumlich, zeitlich und thematisch festgelegt. Dies können Veranstaltungen anderer Akteure sein, die für unternehmenseigene Zwecke instrumentalisiert werden (z. B. Informationsstand an Freizeitausstellungen), in der Regel werden jedoch eigene Veranstaltungen organisiert. Diese Events sind breiter Ausgestaltung und können bspw. Tage der offenen Tür, Gesprächskreise, Meinungsführerdialoge oder themenspezifische Events sein. Angesprochen werden folglich eine beschränkte Zahl von Personen/Gruppen, jedoch in direkterem Kontakt. Die gemeinsame Interessensbasis des jeweiligen Anlasses lässt auf höhere Kontaktfreudigkeit beiderseits schließen und erleichtert die Bildung von sozialen Beziehungen durch partielle Erfahrungsprozesse (Vertrauens- und Imagebildung). Hier entspricht das Vorgehen auf Handlungsebene demjenigen medialer Konzepte: es gilt die Entwicklung eines Veranstaltungssettings zu planen, die den situationspezifischen Anforderungen entspricht sowie eine plattformspezifische Thematisierung und Themenstrukturierung vornimmt.

PR-Konzepte für episodische Kommunikationsprozesse bezeichnen einzelfallweise Begegnungen (encounters) zwischen Organisationsmitgliedern und Vertretern ihrer gesellschaftspolitischen Bezugsgruppen. Diese Begegnungen gestalten sich bspw. in der Form von persönlichen Gesprächen mit Journalisten oder Opinion Leaders, Konsultationen mit Wissenschaftlern und Sportfunktionären oder in Richtung Lobbyismus gehenden Kontakten zu politischen Akteuren. Diese Begegnungen haben wenig zufälligen Charakter, sondern basieren entweder auf Begegnungen wichtiger Gedankenaustausche und Kontaktknüpfunen (z. B. wissenschaftliche Kongresse, die v. a. aufgrund der informellen Austausche mit anderen Teilnehmern besucht werden), oder langfristigem Aufbau eines persönlichen Beziehungsnetzwerks für die jederzeit mögliche Kontaktaufnahme mit relevanten Anspruchspartnern. Die Öffentlichkeitsarbeit muss Anlass zu beinahe zufälligen Begegnungen mit etablierten Veranstaltungen an exponierten Orten (z. B. Informationsstand in der Fussgängerzone der Standortgemeinde, welche Anlass geben, mit den einzelnen Bürgern ins Gespräch zu kommen) geben. Diese Art von PR-Konzept ist insofern von grossem Wert, als sie den Aufbau

und die Nutzung sozialer Netzwerke gewährleistet, welche einen Gegenpol zu den schwieriger zu beeinflussenden Meinungsbildungen in medialen Konzepten bildet. Die Flexibilität und hohe Kommunikationsdichte bilden weitere Vorteile dieses Konzeptes, jedoch lassen sich die Vorgehensweisen auf der Handlungsebene aufgrund der Flüchtigkeit und der Variabilität der Begegnungen relativ schwierig theoretisch erfassen. Im Besonderen ist eine hohe persönliche Kommunikationskompetenz der Organisationsmitglieder im Prozess der episodischen Kommunikationsaktivitäten gefragt.<sup>332</sup>

## **6.1.4 Ansatzpunkte und Methoden der PR-Kontrolle**

Die PR-Kontrolle muss einerseits operativ und andererseits strategisch vorgenommen werden.

### **6.1.4.1 Operative Kontrolle**

Im Rahmen der operativen Kontrolle soll der Beitrag zur effizienten Zielerreichung überprüft werden. Dies, indem geprüft wird, ob die Vorgaben der Programmplanung im Rahmen der Strategierealisierung mit den richtigen Massnahmen umgesetzt wurden. Das PR-Rahmenkonzept und die PR-Strategien gelten lediglich als Referenzpunkte für den Kontrollprozess. Der Erfolg der operativen Aktivitäten zeigt sich demnach nicht am Beitrag, den sie an die Realisierung der Unternehmensstrategie geleistet haben, sondern vielmehr an den situationsspezifischen Zielen der Öffentlichkeitsarbeit. Die Ergebniskontrolle setzt am Ende der Planungs- und Umsetzungsphase an und prüft, inwiefern Zielsetzungen durch die realisierten Kommunikationsaktivitäten erreicht wurden, indem sie einen Ist-Soll-Vergleich durchführt. Hier können dieselben Methoden wie in der Situationsanalyse angewendet werden (Stakeholderanalyse, Image- und Meinungsforschung etc.). Bei Abweichungen von den festgelegten Zielen sind die Gründe (unvorhersehbare Ereignisse, Versäumnisse) genau zu identifizieren und zu analysieren. Ferner ist die Wirksamkeit der einzelnen Kommunikationsaktivitäten zu überprüfen<sup>333</sup>, z. B. mittels Medienresonanzanalysen bei massenmedialen Konzepten oder Umfrageforschung bei medialen Konzepten. Der Soll-Ist-Vergleich kann als „Erfolgskontrolle“ bezeichnet werden, weil er sich auf die primären Zielsetzungen der PR, d. h. auf die Veränderungen, welche im gesellschaftspolitischen Feld erreicht wurden, konzentriert.<sup>334</sup> Im Weiteren gilt auch zu klären, inwiefern die in der Planungsphase festgelegten Teilpläne realisiert wurden: Wurden die Kommunikationsaktivitäten plangemäss umgesetzt, haben die beteiligten Arbeitsträger optimal zusammengearbeitet, standen ausreichende

---

<sup>332</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 373 ff.

<sup>333</sup> Als Wirksamkeit wird hier „das Ausmass, in dem bestimmte Massnahmen oder Massnahmenbündel ihr vorab definiertes Ziel erreicht haben“ bezeichnet, *Fuhrberg*, 1995, S. 5.

<sup>334</sup> Vgl. *Fuhrberg*, 1997, S. 56, *Bruhn* 1995, S. 243 ff., *Hagen/Oberle*, 1994, S.28 f.

technische und humane Ressourcen zur Verfügung, wurden die Zeitpläne und das Budget eingehalten? Eine Parallele hierzu bilden die in der operativen Unternehmensführung angewendeten Kosten-Nutzen-Analysen, welche hier den PR-Mix auf ökonomische Effizienz hin prüfen.<sup>335</sup>

So werden bspw. die Kosten der einzelnen Vorgehensweisen (Tag der offenen Tür, Konferenzen) mit dem daraus erzielten Nutzen (Herstellung eines Kommunikationskontaktes) verglichen. Dieser Vergleich der verschiedenen PR-Massnahmen erlaubt eine Optimierung des PR-Mix. Durch die retrospektive Kontrolle werden jedoch Verbesserungen erst in zukünftigen Kampagnen zur Anwendung kommen, was insofern gefährlich ist, als diese Rückkoppelung zu spät erfolgt und falsche Aktivitäten nicht rechtzeitig bemerkt und entsprechend anpasst. Dem steht die Fortschrittskontrolle<sup>336</sup> (adaptive Kontrolle) gegenüber, welche bereits während der Umsetzungsphase beginnt und den Endpunkt der Programmdurchführung antizipiert. Diese prüft laufend, ob die geplanten Massnahmen angesichts der verfügbaren Informationen immer noch geeignet sind, um das festgelegte PR-Ziel zu erreichen, oder ob hier eine Kursänderung vorgenommen werden muss. Dies kann ermittelt werden, indem die PR-Programme in Unterziele (milestones) aufgeteilt werden und deren Nicht-/erreichung fortlaufend aufgenommen wird. Eine Abweichung wird wie bei der oben erwähnten Ergebniskontrolle gehandhabt.

#### **6.1.4.2 Strategische Kontrolle**

Die strategische Kontrolle konzentriert sich zwar auch auf die PR-Konzepte und Rahmenkonzepte, beurteilt jedoch nicht deren Umsetzung sondern vielmehr die Angemessenheit der strategischen Ziele, die diesen Konzepten zugrunde liegen. Als Erfolg wird hier der Beitrag der PR zur Realisierung oder (Um-) Orientierung der Unternehmensstrategie und Unternehmenskommunikation gemessen. Die strategische Kontrolle erfolgt mittels einer mitlaufenden Prozesskontrolle, weil in den einzelnen Phasen des Steuerungsprozesses laufend Entscheidungen getroffen werden, welche sich im Ablauf des Prozesses als falsch erweisen können. Dies aufgrund des Mangels an relevanten Informationen über die gesellschaftspolitischen Beziehungen und Themen in der Planungsphase. Ferner mag die Interdependenz der PR-Strategie mit den anderen Strategien der Unternehmung zu einer Neuausrichtung der PR-Strategie führen, trotz bspw. gesellschaftspolitisch gleich bleibender Bedingungen. Die strategische Kontrolle muss eine gewisse Flexibilität an den Tag legen, welche auf das nondeterministische Verhalten von Zielgruppen sowie das Risiko, dass „alles anders kommen kann“ eingehen und dies kompensieren muss. Diese Wechselwirkung ist dadurch begründet,

---

<sup>335</sup> Zu Kosten-Nutzen-Kalkülen in der Unternehmenskommunikation vgl. *Bruhn*, 1995, S. 248 ff.

<sup>336</sup> Vgl. auch *Frese*, 1987, S. 191 ff., *Weihrich/Koontz* 1993, S. 586 ff., *Baskin/Aronoff*, 1988, S. 181 ff.

dass die geplante Strategie den Massstab zur Evaluation der Kontrollinformationen bezeichnet und somit nicht antizipierte Kontrollergebnisse eine Neuplanung nötig machen.<sup>337</sup>

Die strategische Kontrolle fragt nach der Effektivität der PR-Strategie, nach der Validierung der PR-Ziele. Somit bildet sie ein Kontrollkonzept, welches eine Prämissenkontrolle, eine Durchführungskontrolle sowie eine strategische Überwachung umfasst. Die Prämissenkontrolle fokussiert sich auf die bewusst gesetzten Annahmen im Planungsprozess und hat zur Aufgabe diese Annahmen laufend auf ihre Gültigkeit zu überprüfen und allenfalls darauf hinzuweisen, dass und wie eine PR-Strategie geändert werden muss. Die Durchführungskontrolle prüft auf neue Erkenntnisse und allfällige Umorientierungen, während die strategische Überwachung die eigentliche Kernfunktion der strategischen Kontrolle bezeichnet, welche die Unternehmensumwelt ganzheitlich abdecken und vor strategiegefährdenden Informationen schützen soll. Dennoch lässt sich eine strategische Überwachung nur schwer vorstrukturieren.<sup>338</sup>

#### **6.1.4.3 PR-Controlling**

Das PR-Controlling überprüft, ob sich der Steuerungsprozess als solcher bewährt hat oder ob dieser revidiert werden muss. Dies nimmt das PR-Audit vor, welches zusammen mit der Metaplanung des Steuerungsprozesses den Bereich des PR-Controllings absteckt. Den Erfolg des PR-Controllings bezeichnet der Beitrag, den die Ausgestaltung des Steuerungsprozesses zur Realisierung der Unternehmensstrategie liefert. Das PR-Controlling gilt weniger als Handwerk des Gesamtmanagements, sondern vielmehr als reflexiver Bestandteil des PR-Managements, der eine selbständige, laufend wahrzunehmende Prozesssteuerungsfunktion wahrnimmt.<sup>339</sup>

Das Unterkapitel der „Ansatzpunkte und Methoden der PR-Kontrolle“ wurde hier mit Absicht relativ kurz gehalten, da sich das nächste Kapitel ausschliesslich mit der Evaluation von PR beschäftigt.

---

<sup>337</sup> Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 2000, S. 344 ff.

<sup>338</sup> Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1986, S. 759 ff.

<sup>339</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004a, S. 380.

## 6.2 Die praktische Umsetzung des PR-Managements

So einhellig wie die Forderung in der Literatur, dass PR als Managementfunktion in Organisationen verankert sein muss, ist auch das ernüchternde Urteil über den Stand des PR-Managements in der Praxis. Modelle strategischer und konzeptioneller Öffentlichkeitsarbeit unterscheiden sich in der Praxis deutlich von ihrer theoretischen Konzeption.<sup>340</sup> Die PR-spezifischen Schwergewichte liegen in der operativen Umsetzung, d. h. der Realisierung konkreter PR-Massnahmen, während strategische Tätigkeiten nicht im Zentrum der PR-Profile von Unternehmen stehen.<sup>341</sup>

Noch heute findet die etwas ältere Aussage von *Dees/Döbler* über den aktuellen Stand der PR-Praxis Anwendung: „Ungeachtet (der) theoretischen und empirischen Erkenntnisse scheint sich eine [...] systematische geplante und durchgeführte Public Relations als Teil des strategischen Managements in der Praxis nur langsam durchzusetzen. Ad hoc-Massnahmen prägen nach wie vor die Öffentlichkeitsarbeit.“<sup>342</sup>

Public Relations wird heute in der Organisationspraxis nach wie vor wenig in die oberste Führungsebene integriert, die PR-Funktion wird häufig auf operative Prozesse reduziert und ist selten strategisch angelegt.<sup>343</sup> Eine Studie zu den autonomen Handlungsmöglichkeiten von PR von *Röttger/Hoffmann/Jarren* (2003) zeigte deutlich, dass bei einem Drittel der Befragten (n = 730) PR ausschliesslich oder u. a. von der Organisationsleitung selbst durchgeführt wird. Bei rund einem Viertel der Probanden gibt es eine Stabstelle für die PR, welche direkt der Leitungsebene zugeordnet ist; ob diese Stabstelle über Weisungs- und Entscheidungskompetenzen verfügt, ist unklar. Im Rest der Fälle, d. h. ca. 40 % ist PR unterhalb der Organisationsleitung angeordnet.<sup>344</sup> Erhebliche Defizite bestehen hinsichtlich der systematischen strategischen Planung und Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit, die in der Literatur als Kernstücke des PR-Managements beschrieben werden.<sup>345</sup> Zudem ist der organisationspolitische Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit in vielen Organisationen sehr niedrig - eine wechselseitige Abstimmung von Kommunikations- und Organisationsstrategie findet nur in Ausnahmen statt und die PR-Abteilung ist vor allem ein nach aussen gerichtetes Veröffentlichungsorgan: „In many organizations, public relations departments are little more than a neutral entity in the organizational structure.“<sup>346</sup>

---

<sup>340</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 92 f.

<sup>341</sup> Vgl. *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 164.

<sup>342</sup> *Dees/Döbler*, 1997, S. 38.

<sup>343</sup> Vgl. *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 165 ff., *Röttger*, 2000, S. 330, *Schulz*, 1992, S. 56, *Zühlsdorf*, 2002, S. 197 f., *Grunig/Repper*, 1992, S. 121, *Haedrich et al.*, 1995, S. 624, *Dees/Döbler*, 1997, S. 38 f.

<sup>344</sup> Vgl. *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 165 ff.

<sup>345</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 284 ff. und *Zerfass*, 2004a, S. 320 f.

<sup>346</sup> *Grunig/Repper*, 1992, S. 121.

Die Gründe für die in der Praxis nur schwach ausgebildete PR-Managementfunktion sind vielfältig und in erster Linie auf ein fehlendes Verständnis für die Relevanz des Kommunikationsmanagements auf Seiten der Entscheidungsträger, aber auch auf fehlende Kompetenz bzw. „Kompetenzdarstellungskompetenz“ der PR-Praktiker zurückzuführen. Insgesamt weisen die vorliegenden empirischen Studien darauf hin, „dass bislang bei der Mehrzahl der Organisationen ein auf kommunikative Umfeldbeziehungen und PR-Fragestellungen bezogenes Problembewusstsein nur schwach ausgeprägt und in erster Linie Ergebnis äusseren Drucks und weniger Ergebnis innerer Überzeugung ist. Dafür spricht, dass heute zwar nur wenige Organisationen darauf verzichten, aktiv Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, zugleich aber die strukturellen Bedingungen für ein PR-Kommunikationsmanagement überwiegend verwehrt werden: Dies fängt beim hohen Anteil von Laien, die PR-Funktionen wahrnehmen, an, zeigt sich bei der defizitären Ressourcenausstattung der PR und endet bei den begrenzten Informationszugängen der PR und ihren geringen Entscheidungskompetenzen.“<sup>347</sup>

Zusammenfassend nimmt PR als strategische Managementfunktion organisationspolitische Führungsfunktion wahr und richtet ihre Aktivitäten entsprechend den Aufgaben der Unternehmensführung aus. Eine solche Betrachtungsweise von PR wird in der vorliegenden Arbeit als ein „integriert“ bezeichnet, da sie eine Kombination der PR-Ansätze aus dem Marketing vor einem organisationstheoretischen Hintergrund bezeichnet. Beide Ansätze weisen der PR, im Rahmen der Unternehmenskommunikation, eigenständige Funktion auf organisationspolitischer Führungsebene mit strategischem Charakter zu. Diese Sichtweise soll, wie bereits weiter oben erwähnt, dieser Arbeit zugrunde gelegt werden und eine Verständnisbasis für den weiteren theoretischen und den empirischen Teil schaffen.

Gemäss dieser Betrachtungsweise wird PR in den strategischen Prozess miteinbezogen, weswegen ihre Aktivitäten gezielt analysiert, geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Letzteres wird, wie weiter oben gesehen, in der Praxis selten angewendet, während die Forschung eindeutig nach einer Überprüfung der geleisteten Aktivitäten verlangt. Dementsprechend wird im folgenden Kapitel untersucht, was Evaluation von PR bedeutet, welche Methoden der PR-Bewertung vorhanden sind und in welchem Zusammenhang sie verwendet werden.

---

<sup>347</sup> Röttger, 2000, S. 354.

## 7 Zur Bewertung von Public Relations in Wirtschaftsorganisationen

Der Begriff Evaluation wird vielfältig verwendet und ist demzufolge schwierig zu definieren, denn jede Festsetzung eines Sachwertes lässt sich als Evaluation verstehen. Dennoch bezeichnet sie die Bewertung eines Gegenstands oder Prozesses zum Zweck der Planungs- und Entscheidungshilfe.<sup>348</sup> Evaluationen sind ziel- und zweckorientiert und haben prozessabschliessenden Charakter. Wissenschaftliche Evaluationen heben sich durch systematische Anwendungen sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Methoden hervor, wobei der Evaluationsgegenstand ein Prozess oder ein Programmergebnis sein kann, das Untersuchungsobjekt hängt jedoch vom Ziel ab. „Evaluation is the systematic assessment of the operation and/or the outcomes of a program or policy, compared to a set of explicit or implicit standards, as a mean of contributing to the improvement of the program or policy.“<sup>349</sup> Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird Evaluation als „Anstrengung, Massnahmen unterschiedlichster Art (Modellprojekte, Programme, Verfahren, Methoden usw.) hinsichtlich ihrer Wirkung zu untersuchen und zu bewerten“<sup>350</sup> definiert.

Um eine effiziente Gestaltung des PR-Managements und seiner Massnahmen vornehmen zu können, muss PR evaluiert werden. Die Überlegung, PR zu evaluieren, ist stark an die strategische PR-Funktion im gesamten PR-Managementprozess gebunden. Die Evaluationsergebnisse fliessen laufend in den PR-Prozess ein. Ohne Evaluation lässt sich keine effiziente Planung und Organisation von PR vollziehen<sup>351</sup>; Evaluation ist somit Bestandteil strategischer PR.

Die Relevanz von Evaluationen insbesondere bei strategisch ausgerichteter PR betont auch *Röttger*. „Über eine allgemeine Qualitätsverbesserung der Planung und die kontinuierliche Überprüfung der Planungsgrundlagen hinaus, kann die kontinuierliche Kontrolle der PR-Massnahmen auch die Effektivität und Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit bestimmen. Dies betrifft den ideellen, aber auch den materiellen Beitrag der PR zum Organisationserfolg. [...] In diesem Sinne kann eine PR-Evaluation potentiell die Legitimität eines PR-Managements und der daraus erwachsenden Forderung und Ansprüche unterstützen.“<sup>352</sup>

---

<sup>348</sup> Vgl. *Wottawa/Thierau*, 1990, S. 9 f. sowie *Knobloch*, 1997, S. 16 ff.

<sup>349</sup> *Weiss*, 1998, S. 4.

<sup>350</sup> *Besson*, 2004, S. 13.

<sup>351</sup> Vgl. *Broom/Dozier*, 1990, S. 73.

<sup>352</sup> *Röttger*, 2000, S. 90 f.

Basierend auf diesen Aussagen werden hier die Forschungsannahmen/-hypothesen

**A5: Die Evaluation von PR-Tätigkeiten ist wichtig.**

**H2: Die Evaluation von PR hat einen positiven Einfluss auf den PR-Erfolg**

**H3: Die Evaluation von PR hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg sowie**

**H4: PR-Erfolg hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg** postuliert und auf Bestätigung aus der Praxis im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft.

Trotz der Notwendigkeit und Bedeutung der PR-Evaluation findet eine konsequente Messung und Bewertung von Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis bislang noch kaum statt<sup>353</sup> oder wird wegen nicht direkt ersichtlichem Nutzen oder schlichtweg fehlendem Budget für die Evaluation weggelassen. Zudem ist in diesem Zusammenhang bedeutend, dass die Evaluationen von PR nicht lediglich beim Abschluss eines PR-Prozesses, sondern laufend und prozessbegleitend erfolgen müssen. Dennoch: Obwohl sich Praxis und Wissenschaft einig sind, dass PR als ein kontinuierlicher Prozess der Situationsanalyse, Planung, Durchführung *und* Kontrolle zu verstehen ist, wird dem in der Umsetzung nicht Folge geleistet.<sup>354</sup> Vor diesem Hintergrund soll die nächste Forschungsannahme abgeleitet und bei PR-Tätigen abgefragt werden:

**A6: Die praktische Anwendung und Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden laufen auseinander.**

Es gibt keine klassische, standardisierte Form der Bewertung oder Wirksamkeitsmessung in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Forschung aber fordert eindeutig die Bewertung von PR-Aktivitäten, die Integration von PR in die Unternehmenskommunikation und PR als strategische Managementfunktion. Dass die Unternehmen hohe Nutzenerwartungen an Evaluationen haben, ist einer der Haupthinderungsgründe einer entsprechenden Umsetzung, denn Unternehmen werden erst dann umdenken, wenn der Nutzen für die aufwendige Durchführung von Evaluationen klar ersichtlich ist und auch im Sinne ihres Kosten-Nutzen-Kalküls rentiert.

So können sich Unternehmen einen Rahmen der PR-Evaluation abstecken, der sich in das Evaluationsobjekt (wer, was?), die Evaluationsart (wie?), den Evaluationsort (wo?), das Evaluationsziel (warum?) und den Evaluationsbereich (in welchen PR-Bereichen?) einteilen lässt.<sup>355</sup> Die Evaluationsobjekte sind PR-Akteure, PR-Zielsetzungen oder PR-Instrumente, welche unterschiedlich bewertet werden können (Evaluationsart). Mit Evaluationsort ist der Zeitpunkt im Kommunikationsprozess (welche Phase) gemeint, während das warum des

---

<sup>353</sup> Vgl. *GPRA*, 2004 sowie *Lindenmann*, 1993 und *Grunig*, 1983, S. 28.

<sup>354</sup> Vgl. *Baerns*, 1997, S. 50 f., *Hilger/Kaapke* 1995, S. 34 f., Hervorhebung durch die Autorin.

<sup>355</sup> Vgl. *Wottawa/Thierau*, 1990, S. 51 ff.



Evaluationsziels verschieden begründet sein kann: Legitimation, Optimierung von durchgeführten Programmen, Wirkungs- und Kostenkontrollen eines Programmes, Feinanpassung etc.<sup>356</sup> Die jeweilige Breite einer PR-Evaluation hängt von der spezifischen Fragestellung ab, welche sich aus den Zielen, die Nutzen herbeibringen sollen, ableitet.<sup>357</sup>

Die PR-Evaluation ist in der wissenschaftlichen Forschung unzureichend abgedeckt. Es gibt zwar zahlreiche empirische Beiträge und Modelle von PR-Evaluationen, die aber oft stark problemorientiert sind und hauptsächlich einfache und pragmatische Lösungen bieten.<sup>358</sup> Auch in den amerikanischen wissenschaftlichen Journals (Public Relations Review oder Journal of Public Relations Research) lassen sich zunehmend Beiträge zur Thematik der PR-Evaluation finden. Jedoch leiten diese ihre theoretischen Fortschritte für die Wissenschaft meist von Fallstudien ab, welche wertvoll sind, aber dennoch zu kurz greifen. Das Jahr 2004 bildet jedoch beinahe ein „Boom-Jahr“ an neuen Bewertungsmodellen von PR im deutschsprachigen Raum, auf welche weiter unten eingegangen wird. In der Praxis findet die Thematik zunehmend Anklang, v. a. auf Verbandsebene sind einige Fachbeiträge hierzu zu finden, welche auch grossangelegte internationale Vergleiche in der Praxis durchführen.<sup>359</sup> In der Praxisliteratur sind diese Evaluationen oft „how-to-do-Anleitungen“, welche meist statisch und darüber hinaus ausschliesslich operativ geprägt sind.

PR-Evaluationen werden in drei verschiedene Klassen eingeteilt: die Analyse der Konzeptionalisierung und des Designs des Programms, das Prüfen von Programmumsetzungen und die Beurteilung von Wirkungen. Jede dieser Evaluationsklassen wird auf die spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Phasen angepasst. Die Phasen des PR-Prozesses<sup>360</sup> werden formativ oder summiert ausgewertet: Formative Evaluationen sind programmbegleitend und liefern Informationen über den jeweiligen Phasenablauf. Summative Evaluationen werden als Wirkungsevaluationen bezeichnet, welche die beobachteten Effekte, die Qualität der Aktivitäten sowie den Einfluss der durchgeführten Programme festhalten. Der Unterschied der beiden liegt im Untersuchungsgegenstand und im Zeitpunkt im PR-Prozess begründet. Der Nutzen von Evaluationen wird in der Programmverbesserung gesehen.<sup>361</sup> Dem fügen *Broom/Dozier* hinzu, dass Evaluationen den Wert eines Gegenstandes festlegen, welcher für Entscheidungsfindungen helfen kann.<sup>362</sup>

---

<sup>356</sup> Vgl. *Cronbach*, 1981, S. 13, *Fuhrberg*, 1997, S. 62.

<sup>357</sup> Vgl. *Wottawa/Thierau*, 1990, S. 20.

<sup>358</sup> Vgl. *Broom/Dozier*, 1990, *Macnamara*, 1992, *Lindenmann*, 1997.

<sup>359</sup> Vgl. *GPRA* 2004, *ICO*, 1997, *IQPR* 1997, insbes. *IPRA* 1994.

<sup>360</sup> Vgl. Kap. 6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>361</sup> Vgl. *Weiss*, 1998, S. 4 ff.

<sup>362</sup> Vgl. *Broom/Dozier*, 1990, S. 73 f.

## 7.1 Methoden der PR-Evaluation

Eine im Jahre 2004 von einer deutschen PR-Agentur in Zusammenarbeit mit der LMU München durchgeführte Studie für die GPRA<sup>363</sup> versuchte den aktuellen Status der PR-Evaluation und deren künftigen Bedarf sowie die Methoden der Wirkungskontrolle zu eruieren, indem sie 371 PR-Fachpersonen diesbezüglich befragte<sup>364</sup>. Die Studie ergab, dass rund ein Drittel der befragten Unternehmen bislang seine PR-Aktivitäten nicht evaluiert, doch mehr als die Hälfte derselben das künftig ändern und den PR-Erfolg messen will, denn der Hauptzweck von Evaluation ist die PR-Optimierung. 66,5 % der befragten Unternehmen werten ihre PR-Aktivitäten bereits aus, ein Drittel davon will die Erfolgskontrolle noch ausweiten. 82 % der Befragten halten Evaluation gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten für wichtig und sinnvoll. Auch ohne ein fest zugeteiltes PR-Budget setzt sich die Evaluation der PR-Aktivitäten durch:

Die häufigste Form der PR-Erfolgskontrolle (88 %) bildet für die meisten evaluierenden Unternehmen nach wie vor die Analyse von Clippings. Das am zweithäufigsten genutzte Evaluationsinstrument ist die qualitative Medienresonanzanalyse (60 %), gefolgt von der eigenen Einschätzung "nach Gefühl" (46 %). Dennoch werden auch komplexere und zeitintensivere Verfahren wie Instrumente der Marktforschung (28 %) oder die Input-/Output-Analyse (21 %) angewendet.<sup>365</sup> Nur gerade 23 % der befragten Unternehmen geben an, über ein festes Budget für die PR-Erfolgsmessung zu verfügen. Und weit über die Hälfte investiert nur 1-5 % des PR-Jahresbudgets dafür. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass 57 % der Unternehmen die PR-Wirkungskontrolle intern selbst durchführen. Nur bei 16 % der evaluierenden Unternehmen ist die PR-Agentur für die Erfolgskontrolle zuständig, bei 27 % andere externe Dienstleistungserbringer. Die offenbar geringen finanziellen Mittel für PR-Aktivitäten scheinen wenig zur Professionalisierung der PR beizutragen, zumal beste personelle und strukturelle ohne liquide Mittel keinerlei Beitrag zu den gesetzten PR-Zielen und damit Unternehmenszielen leisten. Vor diesem Hintergrund wird die These formuliert, dass je mehr finanzielle PR-Ressourcen vorhanden sind – und diese im Sinne der postulierten integrierten PR-Theorie (v. a. strategisch in konstantem Verbesserungsprozess) eingesetzt werden – desto höher der Unternehmenserfolg. Die Hypothese lautet dementsprechend:

**H5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der PR-Ausgaben und dem Unternehmenserfolg.**

---

<sup>363</sup> Durchgeführt von der PR-Agentur *pr+co* in Zusammenarbeit mit R. Fröhlich, Institut für Kommunikationswissenschaften und Medienforschung LMU München.

<sup>364</sup> Es wurden 201 PR-Fachleute aus Agenturen sowie 170 PR-Manager aus Unternehmen befragt.

<sup>365</sup> [http://www.gpra.de/cgi2/gpranews\\_f.php?a=2](http://www.gpra.de/cgi2/gpranews_f.php?a=2), 9.9.2004; bei den Agenturen ergibt sich ungefähr dasselbe Ranking wie bei den Unternehmen. Vgl. <http://www.prco.de/home/news.php?id=299>, 30.9.2004.

Weiter oben wurde bereits erwähnt, dass die PR-Evaluation in den verschiedenen PR-Prozessphasen unterschiedlich vorgenommen wird, da sie auch unterschiedliche Ziele verfolgt und die Wahl der Methode an die Evaluationsfragestellung geknüpft ist.<sup>366</sup> Die Evaluation der einzelnen Prozessphasen wird bis anhin anhand klassischer Analysemethoden, welche in der nachfolgenden Tabelle 2 aufgezeigt sind, vorgenommen.

**Tab.2: Klassische Methoden der PR-Evaluation im strategischen Managementprozess<sup>367</sup>**

Phasen	Situationsanalyse	Planung	Umsetzung	Kontrolle
<b>Aktionen</b>	Stakeholder- und Kommunikationsfeldanalyse Thementracking Image-/ Meinungsforschung Potentialanalyse/ Excellence SWOT-Analyse	PR-Rahmenkonzept Strategische PR-Programme Operative PR-Programme	Massenmediale PR-Konzepte Mediale PR-Konzepte PR-Konzepte für Präsenzveranstaltungen PR-Konzepte für episodische Kommunikationsprozesse	Operative Kontrolle Strategische Kontrolle PR-Controlling
<b>Evaluationsmethoden</b>	Vgl. Kontrolle	Lesbarkeitstest Fokusgruppe Zielerreichungsgrad marktwirtschaftliche/ marktpsychologische Ziele	Medienresonanzanalysen Clipping Äquivalenzanalyse Input/Outputanalyse Inhaltsanalyse	Befragungen Anspruchsgruppen/ Öffentlichkeit Image-/Meinungsforschung Handlungsreaktionen Zielerreichungsgrad Soll-/Ist bzw. Kosten-/ Nutzenvergleich

Zusammenfassend konzentrieren sich die Evaluationsmethoden der PR-Umsetzungsphase hauptsächlich auf die Verbreitung von Botschaften und finden in der Praxis am meisten Anwendung.<sup>368</sup> Dies kann wahrscheinlich auf den Umstand zurückgeführt werden, dass die Evaluationsmethoden in den anderen Phasen zeitaufwendiger und kostenintensiver sind, wobei dies nicht auf alle Methoden zutrifft. Bspw. eine Inhaltsanalyse kann sehr zeit- und kostenintensiv sein. Ein Beispiel hierfür liefert die Befragung der Anspruchsgruppen, welche ein Unternehmen v. a. in der Kontrollphase des strategischen Prozesses vornimmt. Aufgrund der Tatsache, dass jedes Unternehmen über unterschiedliche Anspruchsgruppen mit unterschiedlicher Relevanz für das Unternehmen verfügt, ist unterschiedlich, also branchenspezifisch auf diese Bezugsgruppen einzugehen. Dies ist eindeutig mit höherem Aufwand, sowohl finanziell als auch zeitlich, verbunden, als bspw. eine Äquivalenzanalyse. Diese „massgeschneiderte“ Methode der PR-Bewertung ist insofern wichtig, als sie auf die spezifischen

<sup>366</sup> Auf die Aktionen in den einzelnen Phasen ist in Unterkapitel 6.1 bereits detailliert eingegangen worden.

<sup>367</sup> Eigene Darstellung.

<sup>368</sup> Vgl. Macnamara, o. J., S. 4.

Anspruchsgruppen eingeht, deren Bedürfnisse, etc. aufnimmt und sie in den Analyseprozess einfließen lässt. In diesem Zusammenhang soll die **Forschungshypothese H6** postuliert werden, die besagt, dass sich **die Bedeutung der Anspruchsgruppen für das Unternehmen nach Branchen hin unterscheidet**, was im empirischen Teil dieser Arbeit von den PR-Tätigen auf Relevanz geprüft werden soll.

Im Folgenden wird auf die gängigsten Methoden (in der Umsetzungsphase) der PR-Evaluation eingegangen und im nächsten Unterkapitel durch aktuelle Modelle der PR-Bewertung ergänzt.

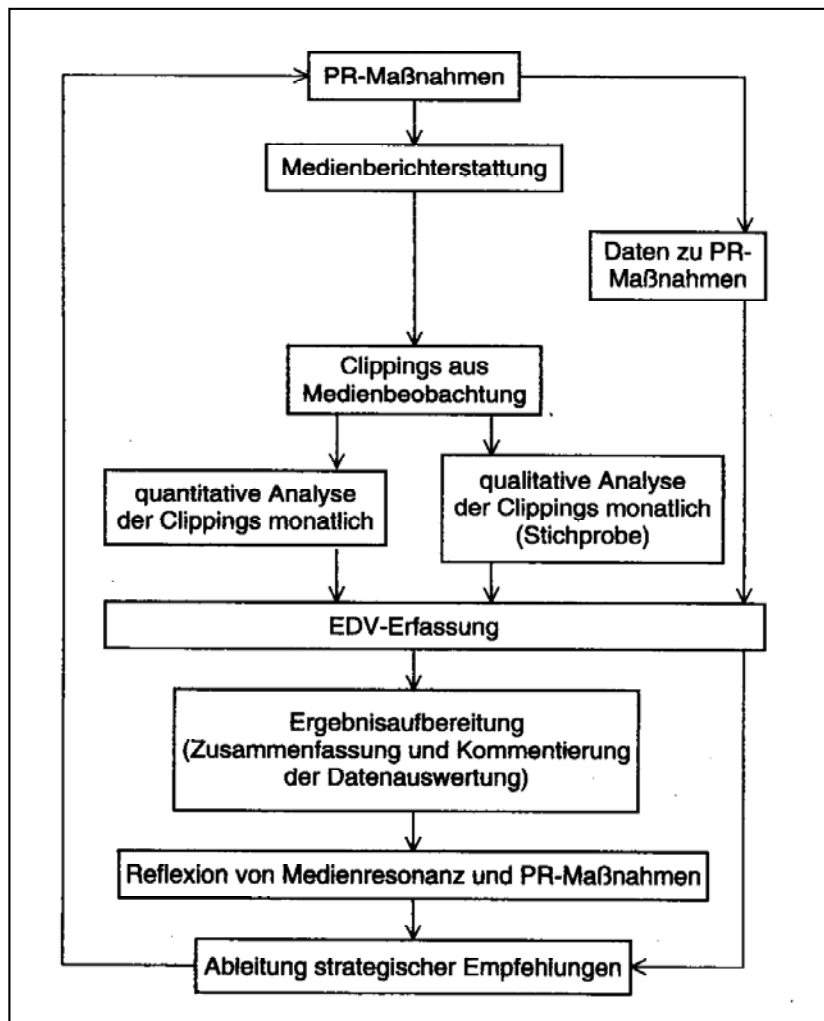
### **Medienresonanzanalyse**

Die Medienresonanzanalyse (MRA) hat sich als gängigstes PR-spezifisches Instrument zur Effizienzkontrolle etabliert. Abbildung 21 veranschaulicht den Ablauf dieser PR-Bewertungsmethode. Die MRA stellt ein computergestütztes, empirisches Instrument zur Beobachtung der veröffentlichten Meinung im Print-, Hörfunk- und TV-Bereich dar, welches die Presse-Clippings der Medienbeobachtung sammelt und qualitativ sowie quantitativ analysiert. Nach einer digitalisierten Erfassung dieser Analysedaten, werden die Ergebnisse aufbereitet. In erster Linie hat die MRA zum Ziel, Häufigkeiten (Beiträge, Nennungen etc.) und Meinungstendenzen zu ermitteln, und in einem weiteren Schritt Medienberichterstattung mit konkreten PR-Massnahmen zu vergleichen. Nach dieser Reflexion von Medienresonanz und PR-Massnahmen, werden strategische Empfehlungen abgeleitet, welche wiederum in die Konzeptionierung der PR-Massnahmen einfließen. Somit kann eine kontinuierliche Verbesserung der PR mit den Medien erzielt werden.<sup>369</sup>

---

<sup>369</sup> Vgl. Femers/Klewes, 1995, S. 119 f.

**Abb. 21: Medienresonanzanalyse**<sup>370</sup>



Die zu untersuchenden Variablen sind die Träger (Datum der Publikation oder Sendung, Häufigkeit der Publikation oder Sendung und geographische Verbreitung), Typ (TV, Radio, Zeitschrift, etc.), die Platzierung der Nachricht (Pressemitteilung, Pressekonferenz, spezielle Veranstaltung), Form und Typ der Mitteilung (Nachricht, Artikel, Editorial, Kolumne, Leserbrief), Grösse/Länge der Mitteilung (Spaltzentimeter, Anzahl Abschnitte, Anzahl Sekunden/Minuten in einer Sendung) Autor, Publikum, oder Reichweite (Anzahl Erscheinungen, Druckauflage, Potential, Leser, Zuhörer, Zuschauer), Themen, Beurteilung von subjektiven Faktoren (Ton; positiv, negativ, neutral befürwortend, ablehnend, ausgeglichen?). Dies ist eine höchst subjektive, persönliche Beurteilung.<sup>371</sup>

Häufig kritisiert wird an der Medienresonanzanalyse die Methodik. Da meistens mehrere Kodierer einen Artikel bewerten, müssen sie die gleiche Denkweise haben, um objektiv beurteilen zu können, was praktisch unmöglich ist. So werden also die Validität und Reliabilität, die

<sup>370</sup> Femers/Klewes, 1995, S. 119.

<sup>371</sup> Vgl. Femers/Klewes, 1995, S. 119 f., Besson, 2004, S. 134 f.

Kodiergenauigkeit und -konsistenz stark kritisiert. Dazu kommen externe Einflüsse, die vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können: so hat bspw. der Journalismus seine eigenen Gesetze, denn unabhängig von der Brillanz eines PR-Konzeptes kann das Unternehmen in einer Zeitschrift erwähnt werden oder auch nicht. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass die Medienresonanz nur eine operative Kontrolle darstellt, da sie ausschliesslich kurz nach der Umsetzung der Massnahme in Aktion tritt und keinesfalls prozessabschliessende Kontrolle beinhaltet. Umso mehr lässt die Tatsache, dass die in der Praxis gängigste PR-Evaluationsmethode lediglich operative Kontrolle gewährleistet, aufhorchen.<sup>372</sup>

### **Qualitative Medienresonanzanalyse**

Die qualitative Medienresonanzanalyse bezeichnet eine umfassende Analyse, wenn statistische Ansätze um qualitative Aspekte wie inhaltliche Schwerpunkte der Verläufe von Themenkarrieren oder die Ermittlung von Stärke-Schwäche-Profilen ergänzt werden.<sup>373</sup>

### **Clippings**

Es werden die relevanten Beiträge in den Printmedien ausgeschnitten, gesammelt und bspw. nach Länge, Anzahl, Rubrik, Medium quantitativ erfasst und auf Korrelationen hin untersucht. Damit verspricht man sich eine Errechnung von Auflagehöhen und Hörer-/ Zuschauerkontakten.<sup>374</sup>

### **Input-/Output-Analyse**

Der direkte Vergleich zwischen Presseaussendungen und der daraus resultierenden medialen Berichterstattung zeigt, ob und wie die Kernbotschaften den medialen Filter passiert haben: Übereinstimmungen und Abweichungen, Erfolg oder Misserfolg jeder einzelnen PR-Massnahme sind auf einen Blick erkennbar (gestützt auf empirisches Datenmaterial, und nicht mehr auf Einschätzungen).<sup>375</sup>

### **Äquivalenzanalyse**

Die Werbungsäquivalenz ist eine Methode, welche die Artikellänge in Werbekosten umwandelt, d. h. berechnet, was dieser Artikel kosten würde, wenn er als Werbung bezahlt werden müsste. Dies ist eine umstrittene Methode, da z. B. viele Zeitungen und Zeitschriften keine Werbung auf der ersten Seite zu lassen. Manchmal werden bei der Analyse die Mitteilungen

---

<sup>372</sup> Vgl. Baerns, 1995, S. 115 ff.

<sup>373</sup> Vgl. Müller/Kreis-Muzzulini, 2003, S. 146, Besson, 2004, S. 133 ff.

<sup>374</sup> Vgl. Müller/Kreis-Muzzulini, 2003, S. 145.

<sup>375</sup> Vgl. Müller/Kreis-Muzzulini, 2003, S. 146.

gewichtet, weil manche Mitteilungen wichtiger sind als die anderen, z. B. wenn ein Artikel mit Photos und/oder Graphiken begleitet wird.<sup>376</sup>

### **Inhaltsanalyse**

Die Inhaltsanalyse ist die wissenschaftliche Analyse der Inhalte von Kommunikation. Das entsprechende Material wird nach einem (wissenschaftlich) begründbaren Schema codiert und offen gelegt. Ziel der Inhaltsanalyse ist es, vorhandene Komplexität der Pressemitteilungen, Berichten etc. zu reduzieren. Dies wird erreicht, indem der nicht interessierende Teil der Kommunikation über Stop-Wortlisten ausgeblendet und danach einer Frequenzanalyse der Schlüsselworte unterzogen wird. Im Anschluss erfolgen weitere Untersuchungen, die eine quantitativ-statistische Auswertung der Kommunikationsinhalte zulassen. Man unterscheidet verschiedene Arbeitsweisen der Inhaltsanalyse: Frequenzanalysen beschränken sich auf eine deskriptive Auszählung der Worthäufigkeiten. Bei Valenzanalysen wird zusätzlich erfasst, ob die Inhalte positiv oder negativ bewertet werden. Die Intensitätsanalyse bewertet die Intensität der Bewertungen auf Einstellungsskalen.<sup>377</sup>

Das Messen von Wirkungen von PR-Programmen im Rahmen strategischer PR-Ziele stellt hohe methodische Ansprüche und wird nicht immer oder zumindest nicht immer komplett vorgenommen. Dies, weil sich die Wissenschaft einig ist, dass die Ergebnisse von PR v. a. anhand von Einzelwirkungen gemessen werden können, da die Gesamtwirkung nicht direkt nachweisbar ist. Zusätzlich wird die Wirkungsmessung dadurch erschwert, dass Wirkungslatenzen, die erst nach gewisser Zeit auftreten, und Wirkungen, die sich mit der Zeit verändern, den ganzen Prozess beeinflussen.

## **7.2 Modelle der PR-Evaluation aus der Theorie und Praxis**

Die Modelle der PR-Evaluation offenbaren sich im Messen und Bewerten von Öffentlichkeitsarbeit, indem sie eine Systematik einführen. Modelle versuchen reale Vorgänge vereinfacht abzubilden, zu erklären, zu ordnen und messbar zu machen.<sup>378</sup>

In den USA wurden von *Cutlip/Center/Broom* (1994), *Grunig/Hunt* (1984), und *Lindenmann* (1993), in Grossbritannien von *Noble/Watson* (1999) sowie in Australien von *Macnamara* (1992) Modelle zur PR-Evaluation entwickelt, die auf einem managementorientierten PR-

---

<sup>376</sup> Vgl. *Baerns*, 1995, S. 115 ff.

<sup>377</sup> Vgl. *Diekmann*, 2001, S. 481 ff., sowie *Broom/Dozier*, 1990, S.5 ff.

<sup>378</sup> Vgl. *Deutsch*, 1952 zit. nach *Merten* 1999, S. 58.

Verständnis basieren. Auch die Berufsvereinigungen *IPRA* sowie *ICO* entwickelten und publizierten eigene Evaluationsmodelle.<sup>379</sup>

Im Folgenden soll nur auf zwei dieser Modelle der PR-Evaluation eingegangen werden, welche eine zielgerichtete Evaluation verfolgen. Diese sind das Modell „level and steps for evaluating PR Programs“ von *Cutlip et al.* (1994) sowie das Modell „Ketchum Effectiveness Yardstick“ von *Lindenmann* (1993).

*Cutlip et al.* heben sich in ihrem Evaluationsmodell dadurch ab, dass sie nicht nur die Planung und Durchführung der PR-Programme, sondern auch deren Evaluation strategisch angehen. Sie stellen einen Anforderungskatalog auf, der sich in folgenden Punkten widerspiegelt:

- Strategie
- Integration
- Flexibilität
- Dokumentation des gesamten PR-Prozesses
- Ergebniskontrolle und -verwendung sowie
- Publizität der Ergebnisse.

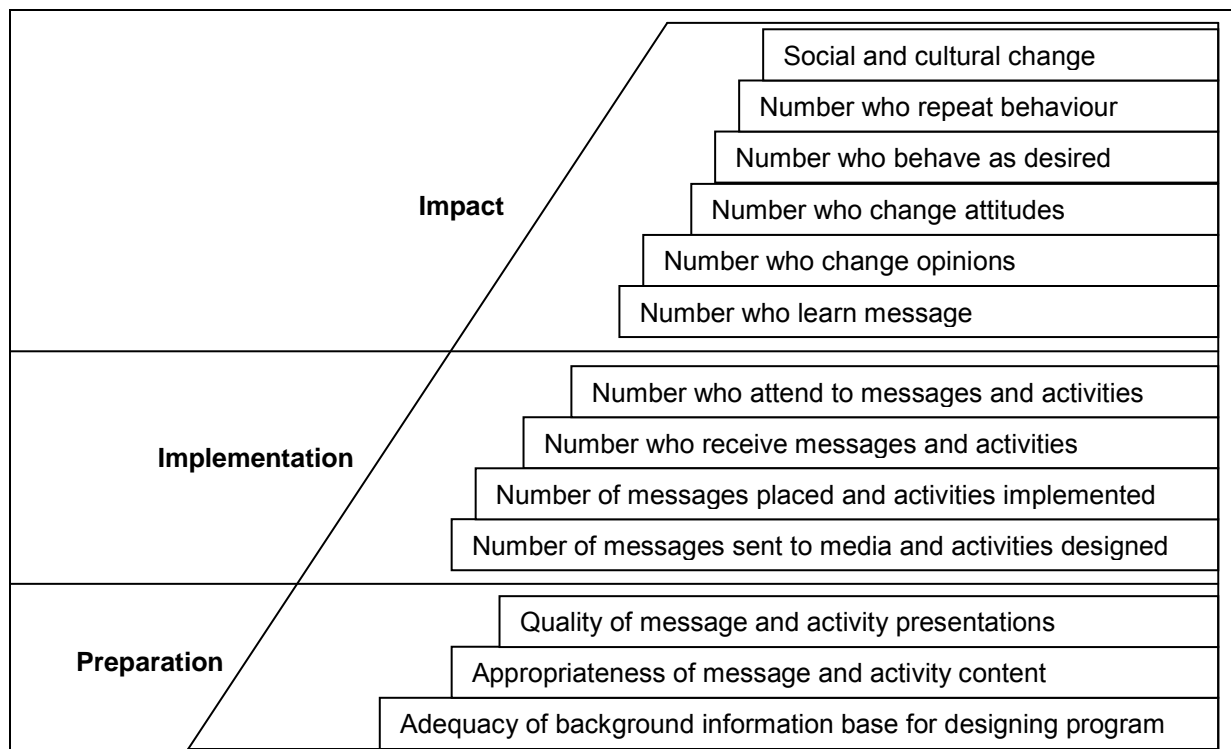
Mit Strategie wird auf die konkrete Zielsetzung und daraus ableitend auf konkrete Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele verwiesen. Integration bedeutet, dass ein PR-Programm mitsamt seiner Evaluationsstufe innerhalb eines Unternehmens sowie auf organisatorischer Ebene als nötig anerkannt wird und somit eine Durchführung von Kontrollmassnahmen ermöglicht. Anhand einer flexiblen Handhabung bei der Auswahl von Indikatoren und Messmethoden sowie einer stetigen Dokumentation des gesamten Prozesses kann höchste qualitative Leistung erbracht und Ergebniskontrolle erreicht werden. Letztere liefert bedeutende Erkenntnisse zur Weiterverwendung und Beurteilung des gesamten Programms. Eine Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse dient in erster Linie der Weiterentwicklung und Verbesserung des PR-Prozesses. Der in Abbildung 22 dargestellte Stufenplan von *Cutlip et al.* lässt sich weiterführend in die Ebenen „Vorbereitung“, „Durchführung“ sowie „Ergebniskontrolle“ einteilen und beinhaltet die für die jeweilige Ebene notwendigen Elemente der Evaluation. Sinnvolle Evaluation muss jede dieser Stufen berücksichtigen, jedoch betonen *Cutlip et al.* dass keine aufbauend logische Konsequenz in ihrem Modell vorherrscht, weshalb keine untergeordneten Stufen erfüllt werden müssen, damit eine obere Stufe erreicht werden kann.

---

<sup>379</sup> Vgl. hierzu ausführlich *Besson*, 2004, S. 34 ff.



**Abb. 22: Level and Steps for Evaluating PR Programs<sup>380</sup>**



„Vorbereitung“ entspricht der „Analyse und Planung“ im strategischen Prozess; d. h., dass eine Kontrolle des PR-Konzepts resp. des PR-Programms anhand einer Situationsanalyse vorgenommen wird. Dabei werden Fragestellungen wie „wurden die Ziele der PR-Kampagne erreicht?“ oder „entsprechen die formulierten Botschaften diesen Zielen?“ analysiert. Die Durchführung hingegen überprüft, ob die PR-Instrumente sinnvoll eingesetzt und erfasst wurden, bspw. die Menge von platzierten PR-Artikeln. Die Implementierung kann nur quantitative Aussagen als Antwort auf die eingesetzten PR-Instrumente wiedergeben, jedoch inwiefern eine Botschaft auf eine Zielperson wirkt, vermag diese Stufe nicht zu beurteilen. Die „Impact-Stufe“ hingegen soll gemäss *Cutlip et al.* die Kontrolle langfristiger Wirkungen beinhalten. Auf dieser Stufe geht es v. a. um Meinungs-, Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Die Wirkung auf dieser Stufe kann sehr breit gestreut sein; sie reicht von einem Lerneffekt der Zielperson durch die PR-Botschaft zur Meinungsänderung bis hin zur Einstellungsänderung (wird gemessen als ein- oder mehrmaliges reales Verhalten) im Bezug auf den spezifischen Sachverhalt. Das oberste Ziel dieser Stufe ist der Anstoss zu einem sozialen oder kulturellen Wandel, was dementsprechend schwierig zu erreichen und zu erfassen ist.<sup>381</sup> Das Stufenmodell von *Cutlip et al.* soll sich an alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens/einer Organisation wenden und auf folgende Fragen hin untersucht werden:

<sup>380</sup> *Cutlip/Center/Broom*, 1994, S. 414.

<sup>381</sup> Vgl. *Cutlip et al.*, 1994, S. 414 ff., *Besson*, 2004, S. 36 ff. Vgl. in diesem Zusammenhang ausführlich Kap. 7.1.1.3 zu Meinungs- und Einstellungsforschung sowie *Rosenberg et al.*, 1960; *Ajzen/Fishbein*, 1980; *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 39; *Hammann/Erichson*, 1994, S. 266 ff.

- Was hat eine Wirkung,
- wer wird beeinflusst,
- was ändert sich,
- wann und wie ändert sich etwas?

Problematisch am Stufenmodell von *Cutlip et al.* ist hauptsächlich die nicht-zirkuläre Natur sowie die fehlende Feedbackfunktion dieses Modells. Wichtiges Wissen kann dadurch verloren gehen, weswegen eine direkte Optimierung der Umsetzung nicht vorgenommen wird. Das Modell endet im Prinzip bei der Feststellung einer langfristigen Wirkung auf oberer Stufe und strebt als höchstes Ziel sozialen Wandel an. Jedoch lässt sich nur schwer ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen einem PR-Programm und sozialem oder kulturellem Wandel nachweisen.<sup>382</sup>

Im Zusammenhang mit seinem Ketchum Effectiveness Yardstick besagt *Lindenmann*, dass viele PR-Tätige glauben, PR sei nicht messbar und wenn die Effektivität von PR gemessen werden soll, dann ist dies erstens sehr teuer und zweitens sehr zeitintensiv. Gemäss *Lindenmann* kann PR jedoch sehr einfach und in kurzer Zeit gemessen werden, unter der Bedingung, dass diese Aufgabe logisch und schrittweise angegangen wird. Das bedeutet, dass in einem ersten Schritt die PR-Ziele definiert und in einem zweiten Schritt das PR-Messniveau bestimmt werden. Schritt 1 soll bestimmen, was die exakten Zielvorstellungen eines PR-Programmes sind und was die PR-Aktivität zu erfüllen sucht. In Schritt 2 soll nun festgelegt werden, was genau gemessen werden soll; d. h. es soll genau untersucht werden, ob bspw. die Anspruchsgruppe die PR-Aktivitäten wahrgenommen hat oder sich aufgrund dieser Aktivität nun anders verhält etc.<sup>383</sup> Diese Messebenen lassen sich gemäss *Lindenmann* in drei aufsteigende Ebenen einteilen. Diese sind:<sup>384</sup>

1. Level 1: PR outputs (Presseartikel, Spots), kurzfristig. Diese Ebene misst, was ein Unternehmen effektiv getan hat. Sie misst den realen Output an PR, weswegen auf dieser Ebene PR häufig anhand der Resonanz in den Medien, Anzahl der Platzierungen in den Medien und der Wahrscheinlichkeit der Erreichung der Zielgruppe gemessen wird. Aufgrund dieses relativ einfachen und ausschliesslich quantitativen Messvorgehens, wird diese Ebene als grundlegend (basic) bezeichnet.
2. Level 2: PR outtakes (Verständnis, Aufmerksamkeit), mittelfristig. Ebene 2 ist fortgeschrittener und will messen, ob die PR-Aktivitäten ihre Zielgruppen effektiv erreichten, ob diese wahrgenommen, verstanden und verinnerlicht wurden. Hier wird häufig anhand eines Mixes von quantitativen und qualitativen Datenerhebungsmethoden vor-

---

<sup>382</sup> Vgl. *Besson*, 2004, S. 40.

<sup>383</sup> Vgl. *Lindenmann*, 1993, S. 7.

<sup>384</sup> Vgl. *Lindenmann*, 1993, S. 8.

gegangen, wie bspw. Untersuchungen zum Verhalten von Fokusgruppen, Tiefeninterviews mit Meinungsführern, Zielgruppenbefragungen etc.

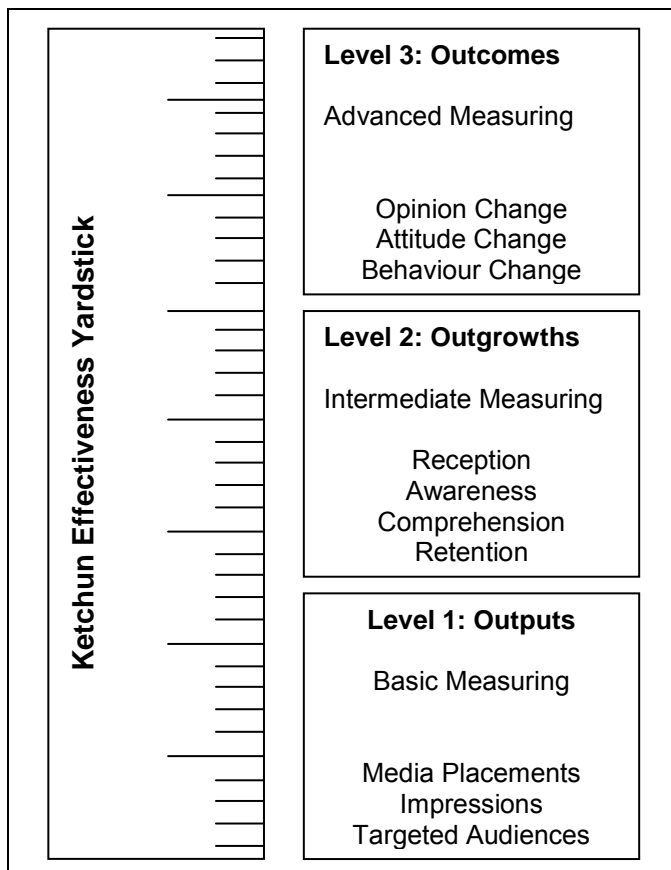
3. Level 3: PR outcomes (Meinungs-, Einstellungs- & Verhaltensänderung), langfristig. Diese Ebene bezeichnet die anspruchsvollste und schwierigste PR-Operationalisierungsebene nach *Lindenmann* und strebt an, Meinungs-, Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu messen. Hierfür werden hochentwickelte Messmethoden wie Pre- und Post-Tests, experimentale und quasi-experimentale Forschungsdesigns sowie verdeckte Messmethoden wie Beobachtung, Rollenspiele oder auch psychographische Analysen angewendet.

Wie auf einem Massstab, bezeichnet jedes Niveau ein höheres Plateau zur Messung von PR-Erfolg oder -Misserfolg. Im Hinblick auf sein Modell betont *Lindenmann*, dass es auf jeder dieser drei Stufen nicht lediglich eine einfache Methode der PR-Messung gibt, sondern eine Reihe von Werkzeugen und Techniken geboten werden, welche nötig sind, um PR angemessen zu bewerten. V. a. betont *Lindenmann* aber, dass es vor jedem Versuch, PR zu messen, unabdingbar ist, zuerst die spezifischen Zielsetzungen auf PR- als auch auf Unternehmensebene festzulegen, anhand derer eine PR-Aktivität überhaupt erst gemessen werden kann; er bezeichnet sein Modell als formative Evaluation.<sup>385</sup> Als Kritikpunkt an *Lindenmanns* Effektivitäts-Massstab ist zu bemerken, dass aufgrund der drei Ebenen, die sich summativ entwickeln und in ihrem Komplexitätsgrad zunehmen, ebenfalls (wie bei *Cutlip et al.*) keine Feedback- resp. Schlaufenfunktion berücksichtigt wird, die das gewonnene Wissen in einen weiteren Prozess der PR-Messung einfließen lässt. Auf der Ebene von Verhaltens- oder Meinungsänderungen endet das Modell, und einiges an Wissen und Daten wird in einer nächsten Messung nicht integriert. Dennoch stellt dieses Modell ein Messmodell auf mehreren Stufen dar, welches sich auf die gesetzten PR-Ziele in Abstimmung auf die Unternehmensziele ausrichtet und misst.

---

<sup>385</sup> Vgl. *Lindenmann*, 1993. S. 9.

**Abb. 23: Ketchum Effectiveness Yardstick<sup>386</sup>**



Trotz obenerwähnter Kritik ist positiv hervorzuheben, dass die zwei diskutierten Modelle auf einem managementorientierten PR-Verständnis basieren, welches zielgerichtetes planvolles Handeln mit zuvor definierten, messbaren Zielen die Kontrolle des Erfolgs ermöglichen.<sup>387</sup>

Nach übereinstimmender Meinung in der Scientific Community reichen die bis anhin angewendeten Instrumentarien der PR-Evaluation für die aktuellen und künftigen Anforderungen jedoch nicht aus. Dies, weil sich die bisherigen Modelle der restriktiven ex-post Wirkungskontrolle hingeben und keine operative Wirkungskontrolle während des Prozesses betreiben. Die wachsende strategische Bedeutung von PR und ihre zunehmende Rechenschaftspflicht gegenüber der Unternehmensleitung und der Öffentlichkeit verlangen eine aussagekräftige Wirkungskontrolle der PR. Die PR-Verantwortlichen müssen dementsprechend künftig umdenken, PR-Aktivitäten stärker in ihrem Prozess betrachten und sich von der Wirkungskontrolle ausschliesslich bei Beendigung des Prozesses lösen.<sup>388</sup> Aufgrund dieser Erkenntnis entstanden in jüngster Zeit neue Methoden und Modelle von Beratern und Wissenschaftlern

<sup>386</sup> Lindenmann, 1993, S. 8.

<sup>387</sup> Vgl. Besson, 2004, S. 34 ff., Porák, 2004 sowie Merten, 2004 für einen guten Überblick über die Modelle.

<sup>388</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 10 sowie Baumann/Pelka/Sievert, 2003, S. 153 ff.

im deutschsprachigen Raum. Diese reichen von Balanced Evaluation Systems (Besson, 2003), über Scorecardansätze (Zerfass 2004, Hering et al. 2004, Fuchs 2003), der Communication Due Diligence (Pfannenberger 2004) bis hin zu dem von der Marktforschung (Reincke/Gies, 2004) inspirierten Ansatz, den Erfolg der Unternehmenskommunikation anhand weniger Spitzenkennzahlen in einem Communication Control Cockpit (Rolke, 2004) abzubilden.<sup>389</sup> Eine übersichtliche Einteilung der aktuellen Vorschläge aus Theorie und Praxis stammt von Zerfass, der diese in vier Paradigmen einteilt: das Paradigma der Evasion, der Integration, der Abstraktion und der Adaption. Bislang stehen diese Vorschläge noch weitgehend isoliert nebeneinander und sind besonders für die Praxis schwer erfassbar.<sup>390</sup> Aufgrund der zukunftsweisenden Bedeutung dieser neueren Modelle, welche deutlich eine ausgeprägtere ökonomische Ausrichtung als die bisherigen Bewertungsmethoden haben, wird auf diese im Folgenden eingegangen.

### 7.2.1 Erarbeitung von Opportunitätsvergleichen (Evasion)

Das Paradigma der Evasion wird häufig in der Praxis angetroffen und besagt, dass die Unternehmenskommunikation „letztlich nicht mit der Methodik von Controlling und Kennziffern kompatibel ist“<sup>391</sup>, weswegen auf einzelfallbezogene Erfolgsnachweise ausgewichen wird (Evasion). Hierfür dienen die Forderungen des britischen IPR und des Communications Director's Forum in ihrer 2004 veröffentlichten Studie „Best Practice in Measurement and Reporting of Public Relations and ROI“<sup>392</sup> als gutes Beispiel: Bei der Befragung von britischen Kommunikationsverantwortlichen stellte sich heraus, dass sich der ROI von Kommunikationsmassnahmen nur sehr selten in der Praxis messen lässt, da sich der Aufwand zwar beziffern lässt, aber die realistische finanzielle Bewertung der Resultate problematisch ist. Damit wird die Gegenüberstellung von Gewinn und Kapitaleinsatz im letzten Schritt zur Verdichtung des Wertes verfälscht. Deswegen wird in der Studie vorgeschlagen, zukünftig auf den ROI zu verzichten und sich auf die Unterschiede der Ergebnisse der Kommunikationsmassnahmen zu konzentrieren.<sup>393</sup> Solche Opportunitätsvergleiche können z. B. bedeuten, dass die Erhöhung des Bekanntheitsgrads als Voraussetzung zur Imagesteigerung gesehen wird. Betriebswirtschaftliche Erfolgsmassstäbe, wie der ROI in der Unternehmenskommunikation, werden oftmals irreführend verwendet, weshalb Opportunitätsvergleiche nur einzelfallbezogenen Optimierungen auf der operativen Ebene ergeben. Eine gesamtheitliche Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmenserfolg findet in diesem Paradigma nicht statt.<sup>394</sup>

---

<sup>389</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 2.

<sup>390</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 10 ff.

<sup>391</sup> Zerfass, 2004b, S. 11.

<sup>392</sup> IPR et. al, 2004; ROI=Return on Investment.

<sup>393</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 11, IPR et al., 2004, S. 15 f.

<sup>394</sup> Vgl. Zerfass, 2004b, S. 11.

## 7.2.2 Aufbau von Kennzahlensystemen (Integration)

Die integrativen Evaluationsmodelle, die auf Kennzahlensystemen aufbauen, versuchen den Prozess des Kommunikationsmanagements differenziert abzubilden und in jeder einzelnen Phase geeignete Beurteilungskriterien einzufügen. Die vielen vorhandenen Kennzahlen sollen systematisch erhoben und verdichtet werden (Integration). Das beste Beispiel hierfür liefert das PR-Kennwertssystem von *Besson*, das in Abbildung 24 graphisch dargestellt wird. In ihrer Dissertation „Strategische PR-Evaluation“ entwickelt *Besson* das PR-Kennwertssystem „Balanced Evaluation System“<sup>395</sup> zur Erfassung, Bewertung und Kontrolle von PR, da kein Evaluationsmodell im Sinne ihrer Definition („Strategische PR-Evaluation ist die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und die Effektivität der PR-Arbeit misst“<sup>396</sup>) alle Aspekte der PR-Evaluation optimal erfasst. Der gesamte PR-Managementprozess ist Ziel der Evaluation: die Qualität der PR-Konzeption, die Planentreue der Durchführung, die Aktivitäten selbst und ihre kurzfristigen und langfristigen Effekte. Ein Kennwertssystem bringt die Daten in eine systematische Ordnung und verdichtet diese zu aussagekräftigen Informationen. Instrumentenansätze für die PR-Evaluation bilden weiter die PR-Renditeformel von *Bogner* (1999) sowie die Gesamtwirkungsformel von *Apeler* (1994), aber auch die Kennziffern zur Medienresonanzanalyse der *GPRA* (1994).<sup>397</sup> Mit Hilfe der theoretischen Basis ihres Evaluationsmodells konstruiert *Besson* ein PR-Kennwertssystem, das eine Vielzahl klassischer PR-Messwerte erhebt, diese in mehreren Stufen nach Investitionen (z. B. Personentage, Finanzmittel) und Erträgen (z. B. Medienresonanz, Einstellung der Bezugsgruppen) gruppiert, verdichtet und in einer Gegenüberstellung von Investition und Effekt mündet. Neben quantitativen Werten kommen auch qualitative und nur verbale Einschätzungen wie bspw. die Bewertungen „sehr gut“ oder „befriedigend“ für das Kriterium „Pressefotos“ zum Tragen. Ein umfassendes Urteil zu Erfolg und Qualität des PR-Programms soll dadurch ermöglicht werden.<sup>398</sup>

---

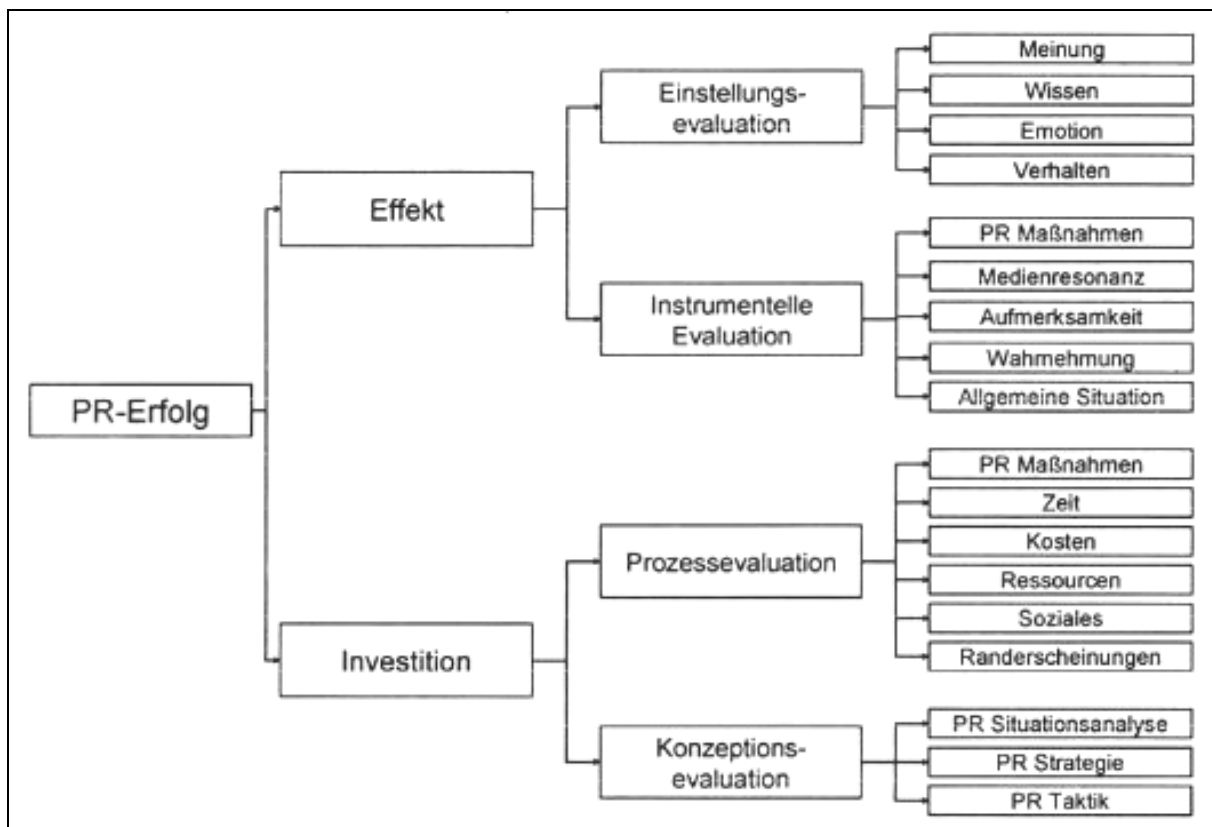
<sup>395</sup> In ihrer ersten Auflage wird das Konzept „Balanced PR-Scorecard“ genannt (*Besson*, 2003, 197 f.), welches sie nach entsprechender Kritik aus der Theorie und Praxis in das „Balanced Evaluation System“ umbenannte (*Besson*, 2004, S.14 und S. 51 f.).

<sup>396</sup> Vgl. *Besson*, 2004, S. 28.

<sup>397</sup> Vgl. *Bogner*, 1999, S. 325, *Apeler*, 1994, S. 128, *GPRA*, 1994 sowie *Besson*, 2004, S. 184 ff.

<sup>398</sup> Vgl. *Besson*, 2004, S. 208, vgl. *Zerfass*, 2004c, S. 3.

Abb. 24: PR-Kennwertsystem „Balanced Evaluation System“



In ihrem PR-Kennwertsystem hebt Besson hervor, dass eine bewusste Entscheidung zur begleitenden Evaluation des PR-Programmes vorausgegangen sein muss. Ihr Modell stellt, ähnlich wie bei Rentabilitätskonzepten, die produzierte Aktivität dem Aufwand gegenüber und lässt sich in vier Evaluationsebenen der Programmevaluation einteilen. Der Ergebniskennwert wird „PR-Erfolg“ genannt und stellt eine kombinierte Bewertung aus den beiden Hauptkennwerten „Investition“ und „Effekt“ dar, was ein Urteil über den relativen Erfolg des Programms erlaubt.<sup>399</sup> Die vier Evaluationsebenen des PR-Kennwertsystem lassen sich einteilen in:<sup>400</sup>

- Die Qualitätskontrolle der PR-Konzeption (Konzeptionsevaluation). In dieser Evaluationsstufe wird die Situationsanalyse (Datenerfassung und -bewertung) kontrolliert sowie eine Abstimmung des Programms auf die PR-Strategie und PR-Taktik vorgenommen. Die Konzeptionsevaluation wird vor der Durchführung des PR-Programms vorgenommen und erst danach wird mit der PR-Aktivität begonnen.
- Die Planentreue der Durchführung (Prozessevaluation) bezeichnet die Kontrolle des PR-Massnahmenplans, der Quantität der Projektressourcen sowie eine qualitative

<sup>399</sup> Vgl. Besson, 2004, S. 82 f. sowie S. 208 f.

<sup>400</sup> Vgl. Besson, 2004, S. 82.

Beobachtung der sozialen Prozesse im PR-Team und der relevanten externen Einflüsse.

- Die kurzfristigen Wirkungen (instrumentelle Evaluation) bezeichnen die direkten äusserlichen Effekte des Programms, wie bspw. der Umfang und die Qualität der PR-Aktivität, die erreichte Medienresonanz sowie die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung der Zielgruppen.
- Die langfristigen Wirkungen (Einstellungsevaluation) umfassen vereinfachend die Wirkungen des PR-Programms auf Meinungen, Wissen, Emotionen und Verhalten und sind nur schwer messbar und teilweise nur indirekt nachweisbar.

Das Modell von *Besson* wird insofern „Balanced Evaluation System“ genannt, als es qualitative und quantitative Kennwerte zulässt, durch eine gleichmässige Gewichtung der Aktivitäten vor, während und nach dem PR-Programm das Gesamturteil ausbalanciert und individuell auf jedes PR-Konzept anwendbar ist. Dadurch, dass nicht nur harte und weiche Faktoren, sondern auch quantifizierbare und qualitative Bewertungen in dieses Modell einfließen, lehnt sich dieses Modell an die Balanced Scorecard von *Kaplan/Norton* an.<sup>401</sup> Es ist ersichtlich, dass dieses Kennzahlensystem ein aufwändiges Kontrollsystem darstellt und es bleibt die Frage, ob es praktikabel und verhältnismässig ist, einen solchen Aufwand zu betreiben. Dies ist jedoch nicht die einzige Kritik an ihrem in der Wissenschaft umstrittenen Modell. So bemängelt *Zerfass* die obenerwähnte Tatsache, dass *Besson* in ihrem PR-Kennwertsystem qualitative Bewertungen in die Analyse miteinbezieht. Ferner bemerkt er, „dass *Besson* das Konzept von *Kaplan/Norton* vollständig fehlinterpretiert. Ihr Ansatz hat inhaltlich nichts mit dem weltweit eingeführten Konzept der Scorecard zu tun, ist insofern also [...] irreführend. Dies wird bereits daran deutlich, dass *Besson* [...] die Balanced Scorecard (BSC) als operatives Kennzahlensystem vorstellt und ihre Kernfunktion als strategisches Steuerungsinstrument übersieht.“<sup>402</sup> *Besson* beschränkt sich mit ihrem Zahlengerüst auf die Planung und Evaluation von PR-Konzepten und blendet dabei den entscheidenden Punkt – den Beitrag der PR zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele und damit zur ökonomischen Wertsteigerung, also strategische PR – aus.<sup>403</sup> Weiter, merkt *Zerfass* an, führt „die Einbeziehung verbaler Wertungen die Logik eines über mehrere Stufen verdichteten Kennzahlensystems ad absurdum: qualitative Beurteilungen und immaterielle Werte können und müssen [...] selbstverständlich mit sinnvollen Messgrössen hinterlegt und durch Leistungskennzahlen beschrieben werden.“<sup>404</sup>

---

<sup>401</sup> Vgl. *Besson*, 2004, S. 208 f.

<sup>402</sup> *Kaplan/Norton*, 1997, S. 22 f.

<sup>403</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004c, S. 3.

<sup>404</sup> *Zerfass*, 2004c, S. 3.



Das Integrations-Paradigma bezieht sich nur auf die Ebene der Kommunikationsprogramme und -prozesse nicht aber auf die Strategieebene.<sup>405</sup>

### 7.2.3 Ermittlung von ROI- und Reputationswerten (Abstraktion)

Das Paradigma der Abstraktion versucht kommunikative Faktoren wie bspw. die bei den Anspruchsgruppen feststellbaren Ergebnisse der Kommunikationsaktivitäten (Image, Reputation) oder Aufwendungen der entsprechenden Fachabteilungen zu ermitteln, zu verdichten und mit betriebswirtschaftlichen Erfolgskategorien zu verbinden. So wurde der Reputation Quotient (RQ) von *Harris/Fombrun* (1996), welcher an die Stakeholdertheorie<sup>406</sup> der Unternehmung anknüpft, weltweit anerkannt.<sup>407</sup> Das Geflecht verschiedener interner und externer Anspruchsgruppen, in dem ein Unternehmen handeln muss, kann den Unternehmenserfolg behindern oder fördern. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Reputation des Unternehmens, welche eine bewusste Bewertung seiner Visionen, Aussagen und Handlungen widerspiegelt. „Denn die Bezugsgruppen stützen ihr konkretes Handeln zwangsläufig auf bereits vorliegende allgemeine Beurteilungen – eine starke Reputation führt also zu einem Vertrauensbonus und damit zu erweiterten Handlungsfreiräumen bzw. einer intensiveren Zuwendung zu den angebotenen Leistungen und Produkten.“<sup>408</sup>

Der RQ kann diesen Zusammenhang nicht im Detail messbar machen, denn er argumentiert nur mit statistischen Beweisen einer allgemeinen Korrelation von Unternehmens- und Reputationswert, bei denen Ursache und Wirkung nicht exakt nachgewiesen werden können. Hingegen überzeugt das RQ-Konzept mit der Berechnung des Reputationswert, indem es für jede Bezugsgruppe kritische Erfolgsfaktoren identifiziert und in sechs Dimensionen (Products & Services, Financial Performance, Workplace Environment, Social Responsibility, Vision & Leadership und Emotional Appeal) mit insgesamt 20 Ausprägungen einteilt und erhebt. Unter Anwendung von Regressionen und Faktorenanalysen werden diese Teilreputationen dann verdichtet, so dass die quantitative Kennzahl der Unternehmensreputation, der Reputation-Quotient festgehalten werden kann. So können im Verlauf der Zeit sinnvolle Vergleiche mit Wettbewerbern auf internationalem Parkett vorgenommen werden.<sup>409</sup>

Eine Weiterentwicklung des RQ-Konzeptes bezeichnet das Communication Control Cockpit von *Rolke*. Sein Modell schlägt vor, die kommunikativen Werte Imex (Image = Summe der Reputationswerte bei den Bezugsgruppen Kunden, Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Shareholder)

---

<sup>405</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004b, S. 12.

<sup>406</sup> Vgl. hierzu *Freeman*, 1984, *Gronstedt* 1996, *Steinmann/Schreyögg*, 2000, *Müller-Stewens et al.*, 2001.

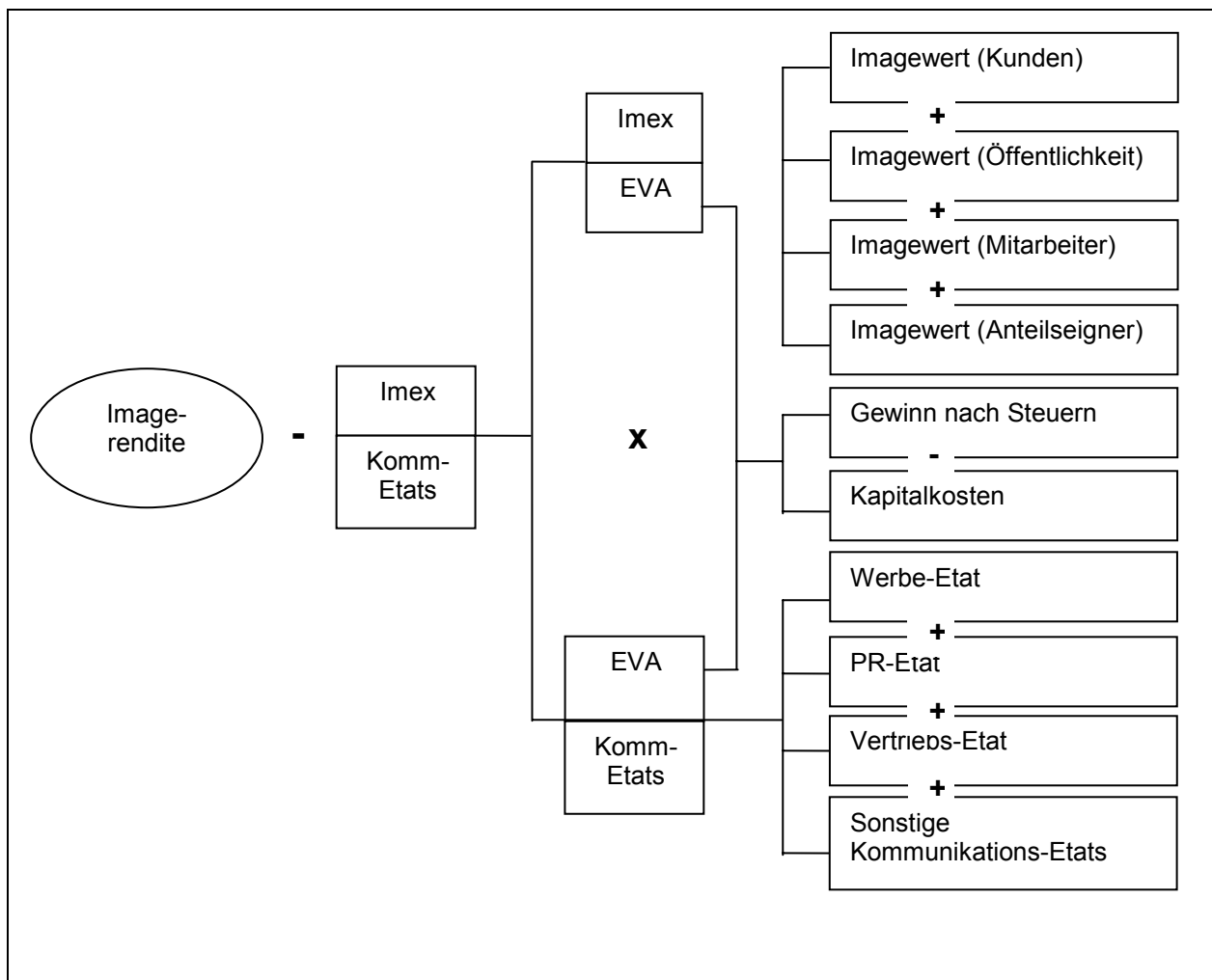
<sup>407</sup> Vgl. *Fombrun*, 1996/2001 sowie *Walsh/Wiedmann*, 2004.

<sup>408</sup> *Zerfass*, 2004b, S. 13.

<sup>409</sup> Vgl. hierzu „Annual RQ“-Publikationen und die Fachzeitschrift „Corporate Reputation Review“ des Reputation Institutes ([www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)) 28.3.2005.

und Kommunikations-Etats (= Summe von Werbe-, PR-, Vertriebs- und sonstigen Kommunikationsbudgets) zu berechnen und dem Economic Value Added (EVA = Wertsteigerung = Gewinn nach Steuern minus Kapitalkosten für Fremd- und Eigenkapital<sup>410</sup>) gegenüberzustellen. Damit lassen sich drei Spitzenzahlen berechnen, die in das betriebswirtschaftliche Controlling einfließen können. Es sind dies die Imagerendite bzw. die Kommunikationseffizienz (KommEf), die Value-to-Value-Relation (V2V) sowie der Return on Communication (Ro-Com).<sup>411</sup> Diese werden folgendermassen gebildet:

**Abb. 25: Das Kennzahlensystem des Communication Control Cockpit<sup>412</sup>**



Obwohl die Einfachheit und Restriktion des Modells auf einige wenige Messgrößen äusserst einleuchtend und logisch erscheint, muss darauf hingewiesen werden, dass dies auf Kosten des Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg geht, welcher hier als "Black box" betrachtet wird. Dieser Wirkungszusammenhang kann nicht kausal erklärt

<sup>410</sup> Vgl. hierzu ausführlich Stewart/Chew, 1995, S. 32 ff. sowie Jackson, 1996, S. 98 ff.

<sup>411</sup> Vgl. Rolke, 2004, S. 2.

<sup>412</sup> Rolke, 2004, S. 2

und differenziert analysiert werden, was die Kennzahlen nur beschränkt praxistauglich macht. So soll bspw. der RoCom aufzeigen, ob sich die Investitionen in Kommunikationsaktivitäten lohnen und ein Benchmarking mit anderen Unternehmen ermöglichen.<sup>413</sup> Steigt der RoCom, bedeutet dies, dass entweder der EVA bei gleich bleibenden Kommunikations-Etats gestiegen ist oder die gleiche Wertsteigerung bei geringeren Kommunikationsmitteln erreicht werden konnte. Dies würde bedeuten, dass ein eindimensionaler Wirkungszusammenhang vorhanden ist, da der ökonomische Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens ausschliesslich auf die Unternehmenskommunikation zurückgeführt wird. Es leuchtet jedoch unmittelbar ein, dass der EVA gleichzeitig auch von vielen anderen Faktoren abhängt (Distribution, Personalkosten, Refinanzierungskosten etc.) und nicht alleine auf die Kommunikation zurückzuführen ist. Weiter kann auch eine hervorragende Kommunikationsleistung eine Senkung des RoCom erzeugen, da bspw. Störfälle in der Produktion kostenintensive Produktrückrufe sowie erhöhte PR-Massnahmen hervorrufen, womit der EVA gesenkt und das Kommunikationsbudget erhöht werden. So sinkt der RoCom unabhängig davon, ob die Krisenkommunikation zu einer schnellen Problemlösung beigetragen und somit einen nachhaltigen Vertrauensverlust verhindert hat oder eben nicht. Aus dieser Überlegung heraus ist die Validität der Kennziffer in Frage gestellt, denn der theoretisch beschriebene Zusammenhang kann nicht sichergestellt werden. Aufgrund der Fokussierung des CCC auf wenige Spitzenkennzahlen sinkt die Aussagekraft der Werte, da der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Unternehmensstrategie relativ abstrakt dargestellt wird.<sup>414</sup>

Dennoch soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Versuche der Bewertung von Unternehmenskommunikation keinesfalls auf Opportunitätsvergleiche oder unscharfe qualitative Aussagen ausweichen müssen, sondern dass diese Bewertung mit einer Vielzahl quantitativer Werte beurteilt werden kann, wozu besonders *Rolke* über eine Anzahl empirisch und theoretisch begründbarer Kennzahlen verfügt.<sup>415</sup>

#### **7.2.4 Die Adaption von Steuerungs-, Prüf- und Erfolgsfaktorenmodellen sowie Leistungsvergleichen**

Hier sollen keine bisherigen Evaluationsmodelle weiterentwickelt, sondern Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre auf die Kommunikation angepasst und übernommen werden. Dies hat den Vorteil, dass gängige Konzepte auf geringere Reaktanz und Widerstand in der Praxis stossen und die Forschung auf bewährte Konzepte zurückgreifen kann.

---

<sup>413</sup> Vgl. *Rolke*, 2004, S. 3 f.

<sup>414</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004b, S. 15.

<sup>415</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004b, S. 15 sowie *Rolke*, 1999, 2003 und 2004.

In einem ersten Teil werden Steuerungsmodelle auf die PR angewendet, welche sich alle auf die eine oder andere Art auf die Balanced Scorecard (BSC)<sup>416</sup> von *Kaplan/Norton* (1992) beziehen. In einem zweiten Teil werden die Ausgaben der Kommunikation als Investitionen und ihre Ergebnisse als immaterielle Vermögenswerte verstanden und dementsprechend überprüft (Cultural Due Diligence). Zuletzt werden die strategischen Erfolgsfaktoren des Managements auf die PR angewendet, um die Ausgestaltung und Handhabung der PR im Unternehmen aufzuzeigen (Excellence) und als Vergleichsinstrument zu dienen.

## Steuerungsmodelle

Grundsätzlich sind die adaptierten Scorecard-Ansätze dadurch von anderen Ansätzen zu unterscheiden, als sie sich, um den Unternehmenserfolg zu messen, nicht auf einen einzigen Finanzindikator wie bspw. ROI oder EVA stützen, sondern mehrere Einflussgrößen gleichzeitig analysieren. So werden ebenfalls die Kundensicht, die Perspektive der internen Prozesse und Leistungserstellung sowie die Potenzialsicht (z. B. Humanressourcen) in das Modell miteinbezogen. Jede dieser Perspektiven birgt eine Wirkungskette in sich, die in die Gesamtkette integriert und mit quantitativen Kennzahlen unterlegt wird.<sup>417</sup> Eine der Adaptionen der Balanced Scorecard für Zwecke der Unternehmenskommunikation bildet der Balanced Scorecard Approach (PR/C-Scorecard) von *Fleisher/Mahaffy* (1997), welcher eine neue betriebswirtschaftliche Annäherung der Überprüfung von PR und Unternehmenskommunikation beschreibt.<sup>418</sup> Die PR-Abteilung wird als Bezugseinheit der Überprüfung ausgewählt und es wird am Beispiel des Corporate Publishing gezeigt, welche Erfolgsfaktoren, Werttreiber und Leistungskennzahlen aus Sicht der Kunden (bspw. Grad der Glaubwürdigkeit), aus Prozesssicht (z. B. durchschnittliche Produktionszeit der Mitarbeiterzeitschrift), aus finanzieller Perspektive (Kosten der Zeitschrift/Leser) sowie aus Sicht interner Potentiale (Innovationsideen der Mitarbeiter) beachtet werden müssen.<sup>419</sup>

---

<sup>416</sup> Die Balanced Scorecard (BSC) ist das Konzept von *Kaplan/Norton* zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Eine BSC beginnt bei der Vision und Strategie Ihres Unternehmens und definiert auf dieser Basis kritische Erfolgsfaktoren. Kennzahlen werden dann so aufgebaut, dass sie die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in kritischen Bereichen der Strategie fördern. Die BSC ist daher ein aus Vision und Strategie abgeleitetes Management-System, welches die wichtigsten Aspekte eines Unternehmens widerspiegelt. Das BSC-Konzept unterstützt strategische Planung und Implementierung durch eine Bündelung der Massnahmen aller Einheiten eines Unternehmens auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses seiner Ziele und durch einen leichteren Zugang zur Bewertung und Fortschreibung der Strategie. Die BSC betrachtet das Unternehmen gleichzeitig aus mehreren Perspektiven: Finanzsicht, Kundensicht, Prozesssicht und Potenzialsicht. Vgl. ausführlich *Kaplan/Norton*, 1992.

<sup>417</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004b, S. 16.

<sup>418</sup> Vgl. *Fleisher/Mahaffy*, 1997, S. 117 und 131 ff. „A new managerial approach to assessing Public Relations/ Communications (PR/C) performance using a balanced scorecard“.

<sup>419</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004c, S. 3 f. Vier Perspektiven nach *Kaplan/Norton*: Kunden-, Prozess-, Finanz-, Potenzialsicht.

Auch *Fuchs* (2003) zeigt in seinem „Wertbasierten Kommunikationsmanagement“, dass Führungskräfte auf der Basis von Vergleichszahlen feststellen können, ob ihre Kommunikationsmethoden den Unternehmenswert steigern oder mindern. So schildert er anhand von Beispielen aus der Praxis (Markt- und Finanzkommunikation), wie mittels strategischen Erfolgsfaktoren der Kommunikation zugrunde liegende Werttreiber und Leistungskennzahlen bestimmt werden können. Bspw. zeigt gemäss *Fuchs* die Erfahrung, dass unverlangte Massendrucksaften, Briefe oder Telefonate eher eine schwache oder sogar wertvernichtende Wirkung haben, während interaktive Instrumente, wie eine kostenlose Hotline oder Call-Center, in den Unternehmen als Wertgeneratoren sehr hoch eingeschätzt werden. So können anhand des wertbasierten Kommunikationsmanagement auch Verlustbringer identifiziert und Kommunikationskosten eingespart werden; langfristig kann das Management somit aus den Ergebnissen Muster für Erfolg und Misserfolg einzelner Methoden ableiten.<sup>420</sup>

Sowohl *Fleisher/Mahaffy* als auch *Fuchs* verwenden die BSC zur Optimierung der Prozesse innerhalb des Kommunikationsmanagements auf Ebene des Massnahmenmixes resp. auf der Mikroebene. Dies ist richtig und nötig aber nicht ausreichend. „Denn eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung von PR-Kampagnen und Programmen der Markt- und Mitarbeiterkommunikation stellt natürlich nicht sicher, ob und in welcher Weise damit ein Beitrag zur Realisierung der Unternehmensstrategie geleistet wird.“<sup>421</sup>

*Schuppener/Schuppener* (2004) verbinden in ihrer Communications Scorecard die harten Fakten der Unternehmensführung mit den weichen Fakten der Kommunikation und besagen, dass „die Geschäftsstrategie [...] in einem mehrstufigen Prozess mit der übergeordneten Kommunikationsstrategie und den taktischen Instrumenten“<sup>422</sup> der Kommunikation verbunden werden muss. Sie bezeichnen Kommunikation als eigentliches Konstruktionsprinzip der Unternehmensführung, in dem Kommunikation nicht als nachgelagerte Funktion, die dem Reputationsaufbau oder dem Abverkauf dient, wirkt. Anhand ihrer Operationalisierung werden aus den strategischen Unternehmenszielen (bspw. Umsatzsteigerung um 5 %) quantitative Messgrössen abgeleitet (bspw. erhöhte Kundenaquisition) und diese in Verbindung zu ökonomischen Zielen der Kommunikation (Unterstützung, Ansprache von Neukunden) gesetzt, wo dann operative Kommunikationsmassnahmen getroffen werden (bspw. Publikation in Fachzeitschrift von potentiellen Zielgruppen). Im Unterschied zu *Fleisher/Mahaffy* sowie *Fuchs* zielt ihr Konzept der BSC auf eine Optimierung des Zusammenspiels zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationszielen, welche auf der Makroebene ablaufen. Leider fehlen in ihrer Darstellung konkrete Leistungszahlen für Kommunikationsmassnahmen.<sup>423</sup>

---

<sup>420</sup> Vgl. *Zerfass*, 2004c, S. 4, *Fuchs*, 2003, S. 37 ff.

<sup>421</sup> *Zerfass*, 2004c, S. 4.

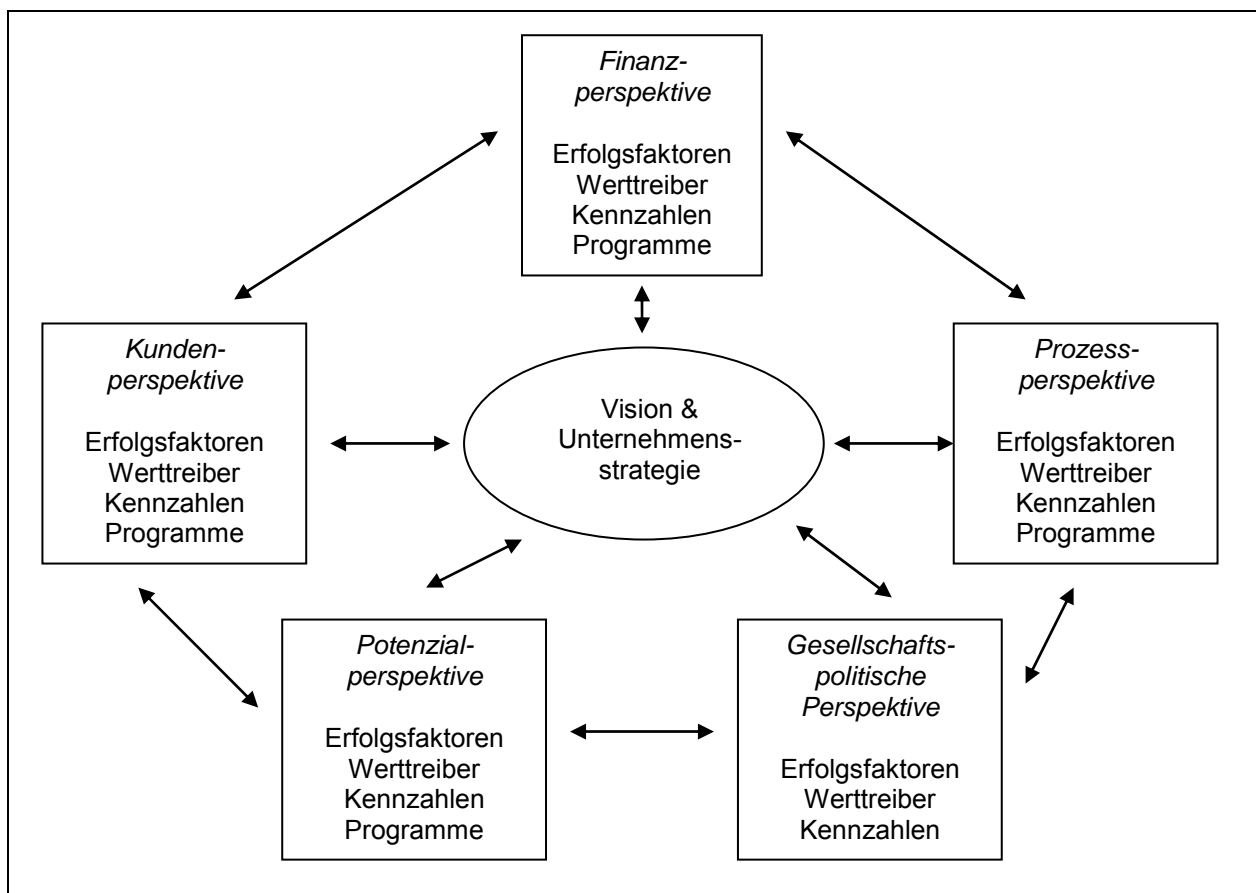
<sup>422</sup> *Schuppener/Schuppener*, 2004, S. 218.

<sup>423</sup> Vgl. *Schuppener/Schuppener*, 2004, *Zerfass*, 2004a, S. 402.

Wie bereits erwähnt, setzen sich die Modelle von *Fleisher/Mahaffy*, *Fuchs* und *Schuppener/Schuppener* alle mit dem PR-Prozess auseinander, was die Bedeutung einer umfassenden Evaluation, d. h. auch einer Prozessevaluation, hervorhebt und für die vorliegende Arbeit wegweisend ist. Oben genannte Mängel zeigen zudem auf, dass sich ein neues Feld an Möglichkeiten zur eingehenden Evaluation von PR eröffnet, die aufgrund des Neuheitsgrads noch nicht praxiserprobt sind und sich dementsprechend auf Anwendbarkeit überprüfen lassen. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird die Anwendbarkeit aber auch der Bekanntheitsgrad all dieser neuen Instrumente überprüft.

*Zerfass* argumentiert, dass aufgrund der vorliegenden Adaptionen der BSC für die Unternehmenskommunikation eine Erweiterung dieses Konzeptes im Sinne einer integrativen Sichtweise in die „Corporate Communication Scorecard“ (CCS) nötig ist, um den Beitrag der PR zur Wertsteigerung nachweisen zu können. Diese fügt sich in das Gesamtunternehmen als strategisches Steuerungsinstrument ein und ermöglicht die Steuerung der Kommunikationsprogramme. Diese integrative Sichtweise wird graphisch in Abbildung 26 dargestellt.

**Abb. 26: Die erweiterte Balanced Scorecard von Zerfass<sup>424</sup>**



<sup>424</sup> Zerfass, 2004a, S. 403.

Die Vision und die Unternehmensstrategie werden um eine Perspektive ergänzt: So kommt zu den vier ursprünglichen Perspektiven (Finanzsicht, Kundensicht, Prozesssicht, Potenzialsicht) aufgrund der öffentlichen Exponiertheit der Unternehmung neu die gesellschaftspolitische Perspektive hinzu. Für jede Perspektive gilt es nach wie vor, Erfolgsfaktoren, Werttreiber, strategische Programme und Leistungskennzahlen abzuleiten.<sup>425</sup> Die CCS eignet sich aufgrund ihres direkten Bezugs zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationsprogrammen zur strategischen Steuerung des Kommunikationsmanagement, zumal die gesellschaftspolitische Perspektive integriert wird. Die CCS grenzt sich von den bisherigen adaptiven Modellen der PR-Forschung insofern ab, als sie eine umsetzbare, konsequente Brücke zum betriebswirtschaftlichen Wissensstand schlägt. Bekannte PR-Kennzahlen und Evaluationsmethoden<sup>426</sup> lassen sich problemlos in die CCS integrieren.

### **Kulturelle Unternehmensüberprüfung**

*Pfannenberg* betrachtet in seiner Cultural Due Diligence die Ausgaben für Kommunikation als Investition und versucht die Wirkung von Kommunikation auf der monetarisierten Ebene zu messen. Es ist dies also ein Modell zur Bewertung des Wertbeitrags der Kommunikation. Im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen (M & A) wird gezeigt, dass die erstrebten Synergieeffekte von Zusammenschlüssen nur beschränkt eintreten. So sollen in der Finanzanalyse zur korrekten Wert- resp. Kaufpreisermittlung bei Fusionen oder Börseneinführungen auch immaterielle Werte in die Bewertung einfließen.<sup>427</sup>

Das Modell der Cultural Due Diligence dient bei Unternehmensübernahmen der Erhebung von Kommunikationsergebnissen. Die immateriellen Vermögenswerte werden im Verlauf des M & A-Prozesses in der Bilanz als Aktiva erfasst, so die Mitarbeiterqualität, Qualität der Kundenbeziehungen (Auswirkungen auf zukünftige Erträge), Kundenbindung, Markenwert und Reputation (des Unternehmens, Managements, Finanzen und Innovationskraft), Bekanntheit des Produkte-Portfolios und die Unternehmenskultur.<sup>428</sup> Es gilt zu betonen, dass diese immateriellen Gegenstände nur begrenzt als Wert oder Erfolgsbeitrag erfassbar sind, da sie meist an Individuen und nicht juristische Personen gebunden und deshalb nicht direkt handelbar sind. Ein Markt ist aber zwingende Voraussetzung von Wertbestimmung, wie im Falle der M & A: Mittels qualitativer und quantitativer Analysemethoden werden bestehende Kulturvariablen beider Unternehmen erfasst und nach Bestimmung einer gemeinsamen Soll-Kultur werden die Kosten und Risiken von nicht genutzten Synergien erfasst. Der daraus entstandene Barwert fließt in den Kaufpreis des jeweiligen Unternehmens ein, wobei jedoch

---

<sup>425</sup> Vgl. hierzu das Beispiel für einen Chemiekonzern in *Zerfass*, 2004a, S. 404 f.

<sup>426</sup> Vgl. Kap. 4.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>427</sup> Vgl. *Pfannenberg/Zerfass*, 2004, S. 3 f., *Piwinger*, 2003, S. 67 f., *Piwinger/Poràk*, 2005, S. 188.

<sup>428</sup> Vgl. *Carillo*, 2001, o. S., *Piwinger/Poràk*, 2005, S. 188 sowie *Bentele et al.*, 2003.

keine direkte monetäre Bewertung der Kultur des Unternehmens erhoben wird. Der CDD-Ansatz nimmt nur begrenzt eine umfassende Bestimmung des Kommunikationswerts vor, da er vor dem Unternehmenskauf nur indirekt Kosten und Risiken ungenutzter Synergien erhebt. Damit kann dieser Ansatz im Tagesgeschäft nicht eingesetzt werden.<sup>429</sup>

## 7.2.5 PR-Erfolgsfaktoren in Organisationen

Weitere Methoden der Adaption bilden die Erfolgsfaktoren. Diese strategierelevanten Arten von Erfolgsfaktoren lassen sich in die generellen, die marktspezifischen, die unternehmensspezifischen und die auf funktionale Massnahmenpakete bezogenen Erfolgsfaktoren unterscheiden.<sup>430</sup> In einem ersten Schritt werden nachfolgend die wichtigsten Ergebnisse bzgl. generellen Erfolgsfaktoren von zwei Studien, welche in der Literatur und in der Praxis auf besonders hohe Resonanz gestossen sind, erläutert. In einem zweiten Schritt wird auf die PR-spezifischen Erfolgsfaktoren innerhalb von Unternehmen eingegangen.

### 7.2.5.1 Generelle Erfolgsfaktoren

Als generelle Erfolgsfaktoren<sup>431</sup> werden jene Faktoren bezeichnet, die über alle Branchen bzw. Märkte hinweg geltende, zeitunabhängige Bestimmungsfaktoren für den Unternehmenserfolg oder -misserfolg darstellen. So definiert *Grimm* als strategische Erfolgsfaktoren „diejenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns (der Durchführung von Strategien) entscheidend beeinflussen. Strategische Faktoren heissen die Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die in der Umwelt des Unternehmens, aber auch im Unternehmen selbst wirksam sind“. <sup>432</sup>

Dies setzten die PIMS-Studien (Profit Impact on Market Strategies) ab Mitte 1970 um, welche die Wirkungsweise der erstellten Erfolgsfaktoren, mit Hilfe der PIMS-Datenbank, als sog. „laws of the marketplace“ betitelten.<sup>433</sup> Die Bestimmung genereller Erfolgsfaktoren im Rahmen der PIMS-Studie erfolgt mit Hilfe statistischer Analysen, welche die Zusammenhänge zwischen ROI und Cash Flows untersucht. Insgesamt konnten 37 Determinanten des ROI und 19 Determinanten des Cash Flows bestimmt werden, die zu einem wesentlichen Teil die Erfolgsunterscheide der untersuchten Geschäftsbereiche (ca. 80 % der ROI-Varianz und 70

---

<sup>429</sup> Vgl. *Piwinger/Poràk*, 2005, S. 188, *Pfannenberger*, 2004, S. 3 f.

<sup>430</sup> Vgl. *Kühn/Grünig*, 1998, S. 91 ff.

<sup>431</sup> Der Erstgebrauch des Begriffes „Erfolgsfaktor“ erfolgt bei *Daniel*, 1961, der die Bestimmung von „critical success factors“ vorschlug.

<sup>432</sup> *Grimm*, 1983, S. 26. Vgl. auch *Steiner*, 1969.

<sup>433</sup> Vgl. *Schoeffler/Buzzel/Heany*, 1974, S. 137 ff. zitiert nach *Kühn/Grünig*, 1998, S. 107.



% der Cash Flow-Varianz) erklären. Die mit Hilfe der PIMS-Studien ermittelten generellen Erfolgsfaktoren lassen sich in die folgenden sieben von PIMS-Forschern besonders einflussreichen Erfolgsdeterminanten einteilen:<sup>434</sup>

1. Marktposition
2. Marktwachstum
3. Produkte- und Dienstleistungsqualität
4. Innovationen, die zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz beitragen
5. Investitionsintensität
6. Wertschöpfung pro Mitarbeiter
7. Vertikale Integration

Diese Determinanten werden gemäss PIMS-Forschern als allgemein gültige Marktgesetze betrachtet und dienen zur vergleichenden Bewertung von Geschäftsbereichen und nutzen damit auch Geschäftsportfolios.<sup>435</sup> Die PIMS-Datenbank wird in Abbildung 27 graphisch dargestellt und erläutert die Konzeptionierung, Verwaltung und Weiterentwicklung der Dateninputs der Mitgliederfirmen. Es wird aus dieser Abbildung ersichtlich, dass aufgrund einer gegenwärtig relativ grossen Anzahl an Dateninputs (n = 400) in die Datenbank, deren Inhalte umfassend analysiert und zu spezifischen Modellen sowie digitalisierten Standardapplikationen weiterentwickelt werden. Dementsprechend können in einem weiteren Schritt auf einzelne Geschäftseinheiten hin Analysen und Projektionen vorgenommen werden, aus deren Resultaten Prinzipien der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können. Diese verallgemeinerte praxisorientierte Vorgehensweise der PIMS-Studien und deren Datenbank wird kritisch beurteilt; insbesondere in der Wissenschaft wird hierzu geäussert, dass:

- der Modellansatz unvollständig ist (keine Berücksichtigung „weicher“ Faktoren),
- die Erfolgswzusammenhänge nicht ausreichend theoretisch fundiert sind und
- die Datenbank durch amerikanische Grossunternehmen geprägt ist.<sup>436</sup>

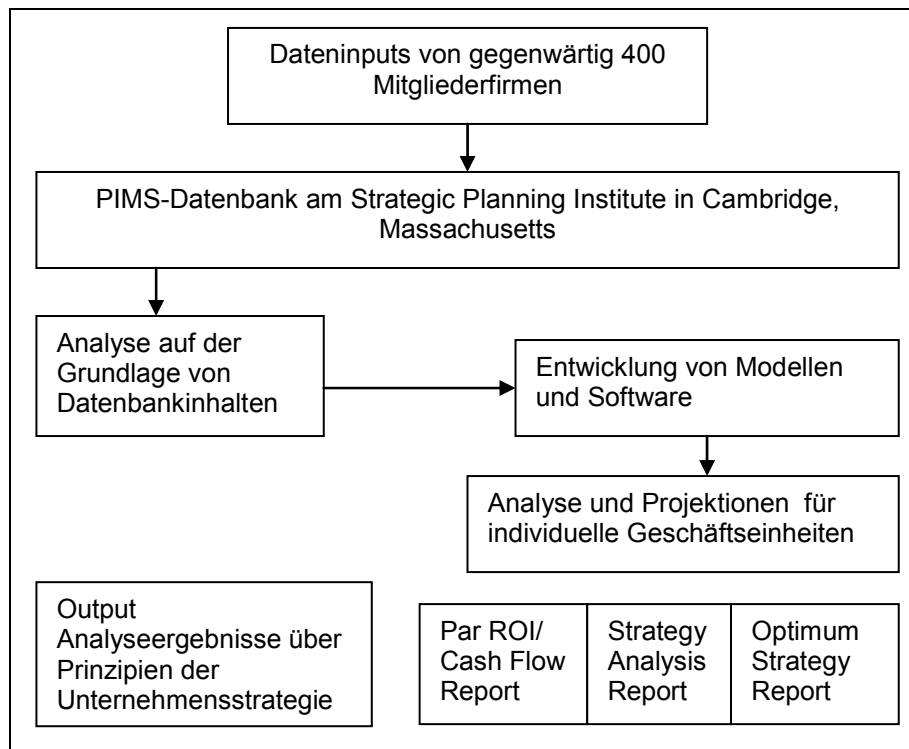
---

<sup>434</sup> Vgl. *Kühn/Grünig*, 1998, S. 108 ff., *Neubauer*, 1999, S. 469 ff.

<sup>435</sup> Vgl. *Schoeffler/Buzzel/Heany*, 1974, S. 137 ff. zitiert nach *Kühn/Grünig*, 1998, S. 111.

<sup>436</sup> Vgl. *Neubauer*, 1999, S. 469 ff.

**Abb. 27: Die PIMS-Datenbank**<sup>437</sup>



Die bedeutendsten Weiterentwicklungen der PIMS-Studien bezeichnen die Portfoliomethoden, bspw. die BCG-Portfolioanalyse zur Bewertung von Geschäftsbereichen anhand zweier Ersatzkriterien: relativer Marktanteil und Marktwachstum sowie die Branchenattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix von *McKinsey*, welche ihre Bewertung nach Wettbewerbsstärke und Branchenattraktivität vornimmt.<sup>438</sup>

In ihrer Studie „In search of excellence“ 1982 führen *Peters/Waterman* in ihrem in Abbildung 28 dargestellten 7-S-Modell die Ergebnisse empirischer Untersuchungen über japanische und amerikanische Führungskonzepte zusammen. Die Besonderheit hierbei ist, dass sich dieses Modell in zwei Arten von Faktoren einteilen lässt, in

- weiche Faktoren (kultureller Stil, Personal und Fähigkeiten) sowie in
- harte Faktoren (Strategie, Organisationsstrukturen und Managementsysteme).

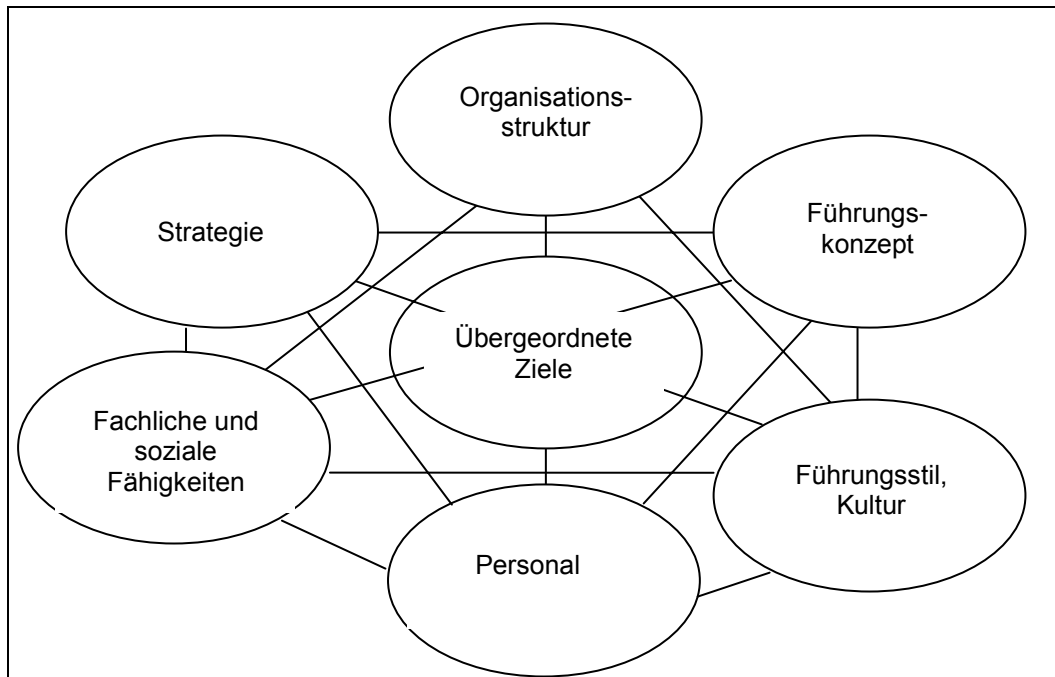
Im Zentrum dieser sieben Faktoren stehen die übergeordneten Ziele. Zudem zeigt das Modell, dass alle Faktoren berücksichtigt werden müssen, um erfolgreich zu sein und dass diese in enger Wechselbeziehung zueinander stehen. Die Herausforderung für jedes einzelne

<sup>437</sup> Neubauer, 1999, S. 469 ff.

<sup>438</sup> Vgl. hierzu *The Boston Consulting Group*, 1970, *Hax/Majluf*, 1984, *Kühn/Grünig*, 1998, S. 112 f. sowie *Eschenbach/Kunesch*, 1996, S. 327 ff.

Unternehmen besteht darin, dass dieses seine eigene Anordnung finden muss, um die Faktoren optimal aufeinander abzustimmen.<sup>439</sup>

**Abb. 28: Das McKinsey-7S-Modell<sup>440</sup>**



Weiter haben *Peters/Waterman* die herausgearbeiteten Attribute erfolgreicher Unternehmen in acht „Grundtugenden unternehmerischen Handelns“ eingeteilt, welche als generelle Erfolgsfaktoren bezeichnet werden können:<sup>441</sup>

1. Primat des Handelns: do it, try it, fix it.
2. Nähe zum Kunden: Kundenbedürfnisse weitestgehend ernst nehmen.
3. Freiraum für Unternehmertum: Förderung der Mitarbeiter und deren Kreativität.
4. Produktivität durch Menschen: Mitarbeiter sind die Quellen der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung.
5. Sichtbar gelebtes Wertsystem: bewusst gelebte Unternehmenskultur.
6. Bindung an das angestammte Geschäft: das Unternehmen konzentriert sich auf das angestammte Geschäft, „Schuster bleib bei Deinen Leisten“.
7. Einfacher flexibler Aufbau: Komplexe Strukturen wie bspw. Matrixorganisationen werden vermieden. Oberste Führungsebene knapp besetzt, grundlegende Strukturen und Systeme sind äusserst einfach angelegt.
8. Straff lockere Führung: soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich.

<sup>439</sup> Vgl. *Krummenmacher/Thommen*, 2003, S. 332 f.

<sup>440</sup> *Peters/Waterman*, 2004, S. 32, übersetzt gemäss *Krummenmacher/Thommen*, 2003, S. 333.

<sup>441</sup> Vgl. *Peters/Waterman*, 2004, S. 36.

Kritik aus wissenschaftlichen Kreisen wird v. a. an der Erfolgswirksamkeit angebracht, da die in der Studie untersuchten sog. exzellenten Unternehmen kurz darauf erhebliche Erfolgseinbussen hinnehmen oder eben die Geschäftspraktiken aufgeben mussten, die gemäss *Peters/Waterman* als erfolgsträchtig genannt wurden.<sup>442</sup> Die Einfachheit dieser acht Grundtugenden sticht klar hervor und scheint auf der Hand zu liegen. *Peters/Waterman* betonen jedoch, dass keine Lippenbekenntnisse sondern erst die konsequente Umsetzung erfolgsträchtig sind.

„Die Bedeutung der Studienresultate für die strategische Planung liegt deshalb auch weniger in dem wohl kaum genügend fundierten Nachweis von spezifischen erfolgswichtigen Grundeinstellungen, als in der grundsätzlichen Erkenntnis, dass auch sog. weiche Faktoren, insbesondere aber Dimensionen der Unternehmenskultur, wichtige Erfolgsfaktoren darstellen können.“<sup>443</sup>

Strategische Erfolgsfaktoren bezeichnen lenk- oder gestaltbare unternehmensinterne und -externe Faktoren, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben.<sup>444</sup> Es gilt zu beachten, dass sich Erfolgsfaktoren situationsbedingt kontinuierlich oder bei schnellem Wandel der Umwelt abrupt ändern. Deshalb ist ihr Einfluss auf die Erfolgsgrössen permanent zu überwachen und zu analysieren. Sie können im Lauf der Zeit an Bedeutung gewinnen, es können neue hinzukommen oder bisherige bedeutungslos werden.

Nicht zu vergessen sind Probleme, die bereits bei der Identifikation und Auswahl von Erfolgsfaktoren, deren Operationalisierung sowie ihrer Ordnung auftreten. Die Wirkung der Erfolgsfaktoren auf die Erfolgspotenziale und den Erfolg ist sehr unterschiedlich und nur schwer prognostizierbar. Deswegen gehen Aussagen über die Auswirkungen einer Strategie auf den Erfolg immer mit einer gewissen Unsicherheit einher, weshalb es insbesondere für PR in Form als neue eigenständige Abteilung schwer ist, abzuschätzen und zu rechtfertigen, inwiefern sich gewisse strategische oder organisatorische Erfolgsfaktoren ökonomisch bezahlt machen. Dementsprechend wird es im Rahmen der empirischen Analyse darauf ankommen, herauszufinden, ob die abgefragten PR-Erfolgsfaktoren als bedeutend eingestuft werden und ob deren Einführung lohnenswert erscheint.

---

<sup>442</sup> Vgl. *Fritz*, 1990, S. 93.

<sup>443</sup> *Kühn/Grünig*, 1998, S. 117 f.

<sup>444</sup> Vgl. *Hinterhuber*, 1997, S. 63. Ferner „...nachhaltig für [den] unternehmerischen Erfolg verantwortlich sind: Differenzierbarkeit gegenüber Wettbewerbern; Beschränkte Imitierbarkeit; Zukünftige Relevanz der damit verbundenen Fähigkeit und der zu erfüllenden Bedürfnisse.“ *Hinterhuber*, 1997, S. 86.

### 7.2.5.2 PR-Erfolgsfaktoren der Excellence-Studie

Auf spezifische Funktionen bezogene Erfolgsfaktoren, zu denen auch PR-spezifische Erfolgsfaktoren gezählt werden müssen, vermögen den Unternehmenserfolg oder Geschäftsbereichserfolg i. d. R. nicht nachweislich zu erklären sondern dienen vielmehr mit Hilfskriterien zur Bewertung von Unternehmensfunktionen. Sie beziehen sich eher auf operative und nicht strategische Versuche, die Dinge richtig zu machen („doing things right“). *Grunig et al.* postulieren jedoch, dass PR sehr wohl einen Beitrag zur organisationalen Effektivität leistet: „Public relations contributes to organizational effectiveness when it helps reconcile the organization's goals with the expectations of its strategic constituencies. This contribution has monetary value to the organization. Public relations contributes to effectiveness by building quality, long-term relationships with strategic constituencies. Public relations is most likely to contribute to effectiveness when the senior public relations manager is a member of the dominant coalition where he or she is able to shape the organization's goals and to help determine which external publics are most strategic.“<sup>445</sup>

Solange PR also strategisch geplant und umgesetzt wird, trägt sie zur Organisationseffektivität bei. Somit bezeichnet „PR als strategische Managementfunktion“ bereits den ersten PR-Erfolgsfaktor. PR-spezifische Erfolgsfaktoren werden in der Literatur v. a. bei *Haedrich* und *Grunig et al.* behandelt.

*Haedrich* weist darauf hin, dass PR als strategischer Erfolgsfaktor gesehen und im Rahmen des strategischen Managementprozesses geplant, durchgeführt, kontrolliert und bewertet werden muss.<sup>446</sup> Weiter spricht er von Synergieeffekten zwischen Marketing und PR und nennt diesen Begriff „Public Marketing“.<sup>447</sup> *Grunig et al.* hingegen klären in ihren Studien im Auftrag der IABC (1985-2002) u. a. die Exzellenzfrage, welche die Ausgestaltung der Kommunikationsfunktion organisatorisch und programmatisch aufzeigen soll, damit die bestmögliche Effektivität erreicht wird.<sup>448</sup>

Wie bereits weiter oben in dieser Arbeit erwähnt, wird als Resultat der IABC-Studie u. a. die Excellence-Theorie<sup>449</sup> entwickelt. Diese benennt 20 Merkmale exzellenter Kommunikation, die aus den empirischen Erhebungen zum Excellence-Faktor verdichtet wurden und drei grosse Bereiche betreffen (Planungs-, Organisations- und Abteilungsebene).

---

<sup>445</sup> *Grunig et al.*, 2002, S. 97.

<sup>446</sup> Vgl. *Haedrich*, 1992, S. 259.

<sup>447</sup> Vgl. *Haedrich*, 1992, S. 264. Hier soll „Public Marketing“ nicht als Marketing öffentlicher Institutionen verstanden werden soll. Anm. der Autorin.

<sup>448</sup> S. hierzu auch Kap. 4.2 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>449</sup> *Dozier et al.*, 1995, *Dozier*, 1992, *Zerfass*, 1996b, S. 19.

**Tab. 3: Excellence-Faktor**<sup>450</sup>

1. Planungsebene
  - PR ist eine strategische Managementfunktion und wird so geführt
2. Abteilungsebene
  - Eigenständige oder in Unternehmenskommunikation integrierte PR-Abteilung
  - Vom Marketing getrennte Funktion
  - Direkter Austausch mit Führungsstab
  - PR bedeutet symmetrische Zweiwegkommunikation (nach innen und aussen)
  - PR-Senior nimmt Manager-Rolle wahr
  - Potential für exzellente PR wird angezeigt durch:
    - Kenntnis des symmetrischen Modelles
    - Kenntnis der Manager-Rolle
    - Akademische Ausbildung in PR
    - Professionalität
  - Gleiche Chancen für Mann und Frau in Public Relations
3. Organisationsebene
  - PR in der Organisation widerspiegelt das symmetrische Zweiwegkommunikations-Modell
  - PR-Chef ist Teil der entscheidungsbildenden Gruppe oder hat Einfluss auf sie
  - Partizipative und nicht autoritäre Organisationsstruktur
  - Symmetrische interne Kommunikation
  - Organische anstatt mechanische Organisationsstruktur
  - Turbulente, komplexe Umwelt mit Druck von Anspruchsgruppen
4. Auswirkungen exzellenter PR
  - Geplante Kommunikationsziele entsprechen den erreichten Zielen
  - Bessere Regulation sowie Schlichtung und Druckausgleich von Anspruchsgruppen
  - Hohe Mitarbeiterzufriedenheit

Auf der Planungsebene soll PR als strategische Managementfunktion akzeptiert und wahrgenommen werden. Die Kompetenz der PR-Abteilung zeigt sich darin, dass die einzelnen Mitarbeiter nicht nur ihr Fach beherrschen, sondern auch in der Lage sind, strategisch zu denken und die Rolle eines Kommunikationsmanagers zu erfüllen. Darüber hinaus müssen sie fähig sein, zweiseitige Kommunikationsprozesse situativ angepasst in die Praxis umzusetzen. In einem zweiten Bündel von Erfolgsfaktoren geht es um die Übereinstimmung im Kommunikationsverständnis des Top-Managements und der PR-Verantwortlichen. Denn exzellente Öffentlichkeitsarbeit setzt voraus, dass das Top-Management die zentrale Bedeutung der Kommunikationspolitik erkennt sowie zweiseitige Vorgehensweisen unterstützt und

---

<sup>450</sup> Grunig et al., 2002, S. 9, Übersetzung der Autorin.

die entsprechende Abteilung in den strategischen Planungsprozess miteinbezieht. Daraus soll sich zeigen, dass die Organisationskultur und -struktur grossen Einfluss auf den PR-Erfolg hat. *Grunig et al.* befürworten in diesem Zusammenhang eine partizipative Organisationskultur und die systematische Förderung weiblicher Arbeitnehmer. Die einzelnen Merkmale bilden in ihrer Gesamtheit einen universellen Exzellenzfaktor, der allgemeine Gültigkeit beansprucht.<sup>451</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass:<sup>452</sup>

- PR nur dann exzellent ist, wenn sie zur Effektivität von Organisationen beiträgt;
- PR die Bedürfnisse und Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt und damit langfristige Beziehungen zu ihnen aufbaut, was wiederum zur Effektivität der Organisation beiträgt;
- Organisationen dann effektiv sind, wenn sie ihre Ziele erreichen. Diese Ziele müssen an die spezifische Umwelt und somit an die Ansprüche ihrer relevanten Bezugsgruppen angepasst werden, nur so können die Organisationen langfristig effektiv sein.

Aus organisationstheoretischer Sicht ist zu kritisieren, dass in der Excellence-Theorie einseitig für bspw. eine partizipative Organisationskultur plädiert wird. Dies mag normativ positiv erscheinen, widerspricht jedoch der Einsicht, dass es bei dynamischen Umwelt- und Marktbedingungen keinen "one best way" der Organisationsgestaltung gibt. Dies wurde bereits weiter oben im Zusammenhang mit den Kritikpunkten an Erfolgsfaktoren diskutiert.

Aus der Wissenschaft wird der Methode von *Grunig et al.* zur Ermittlung der Excellence-Theorie vorgeworfen, dass PR-Exzellenz nur dann vorliegt, wenn eine Organisation die theoretischen Soll-Vorstellungen realisiert. Es mangelt jedoch an einem externen Erfolgsmassstab, die Studie basiert auf Aussagen von PR-Tätigen in Organisationen, eine Reflexion der PR-Leistungen bei den Anspruchsgruppen wird nicht vorgenommen.<sup>453</sup> Zudem kann symmetrische Kommunikation als Ideologie der Interessenfreiheit gesehen werden, die spätestens dann an ihre Grenzen stösst, wenn Wirtschaftsorganisationen ihre interessengeleiteten, persuasiven Ziele verfolgen. Obwohl sich die Befragung an NPO, Behörden, staatliche Institutionen und Wirtschaftsorganisationen richtete, lässt die Betonung der Sicherung von Handlungsspielräumen durch öffentlich ausgetragene Konflikte ein wirtschaftlich orientiertes Denken vermuten, womit diese Studie für Wirtschaftsorganisationen aussagekräftig erscheint.<sup>454</sup> In der empirischen Analyse werden die von *Grunig et al.* ermittelten PR-Erfolgsfaktoren aufgegriffen, mittels qualitativen Experteninterviews auf ihre Richtigkeit und Relevanz geprüft

---

<sup>451</sup> Vgl. *Zerfass*, 1996b, S. 19.

<sup>452</sup> Vgl. *Grunig/Repper*, 1992, S. 118, *Grunig*, 1992d, S. 11 sowie *Röttger*, 2000, S. 51.

<sup>453</sup> Vgl. *Zerfass*, 1996b, S. 19 f.

<sup>454</sup> Vgl. *Röttger*, 2000, S. 51 ff.

sowie in einer quantitativen Erhebung grösstenteils weiterverwendet. Sie werden im empirischen Teil dieser Arbeit nicht zu Bewertungsmethoden der PR gezählt, sondern als „Faktoren, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken“ betrachtet. In diesem Zusammenhang wird basierend auf den hier erstellten theoretischen Überlegungen der vermutete Einfluss dieser PR-Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg in der Praxis abgefragt. Die Forschungshypothese dieses vermuteten Kausalzusammenhangs lautet:

**H7: PR-Erfolgsfaktoren haben einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.**

Im Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren der PR wurden im Weiteren potentielle Kriterien für die Bewertung des PR-Erfolgs in Unternehmen anhand von theoretischen Überlegungen sowie basierend auf der Studie von *Röttger/Hoffmann/Jarren* (2003) zu Public Relations in der Schweiz definiert. Diese Kriterien sollen im praktischen Teil dieser Arbeit weiterführend auf die von der Praxis eingestufte Relevanz und die effektive Anwendung zur Bewertung des PR-Erfolgs hin geprüft werden. Diese Erfolgskriterien lauten wie folgt.<sup>455</sup>

- Profilierung durch ein einheitliches Erscheinungsbild
- Dialog zwischen Organisation und Anspruchsgruppen
- Mitarbeitermotivation für die Organisationsziele
- Hohe Medienresonanz
- Information der Öffentlichkeit über Sachproblematik
- Beeinflussung der Meinungsbildung von Journalisten
- Interessen von Anspruchsgruppen in die Organisationsplanung miteinbeziehen.

Jedes einzelne Kriterium, welches hier als erfolgweisend dargestellt wird, wurde bereits anhand der Theorie besprochen und wird an dieser Stelle nicht nochmals erläutert.<sup>456</sup>

Entsprechend ist hier die Forschungsannahme auszuformulieren, welche die Diskrepanz zwischen der Anwendung und der eingeschätzten Bedeutung von PR in der Praxis überprüfen soll. Diese lautet somit:

**A7: Die praktische Anwendung und die Bedeutung von PR-Erfolgskriterien laufen auseinander.**

Zum Abschluss dieses Kapitels über die Bewertung von PR in Wirtschaftsorganisationen soll Abbildung 29 einen Überblick über die in diesem Kapitel vorgestellten und diskutierten verschiedenen Methoden und Modelle der PR-Bewertung geben. Die Einteilung in klassische, evasive, integrierende, abstrahierende und adaptierende Methoden soll verdeutlichen, wie vielfältig und fortgeschritten die Ansätze in diesem Zusammenhang sind, und weiter unten im praktischen Teil dieser Arbeit aufzeigen, wie wenig die entsprechende Umsetzung dieser Evaluationen vorgenommen wird.<sup>457</sup>

---

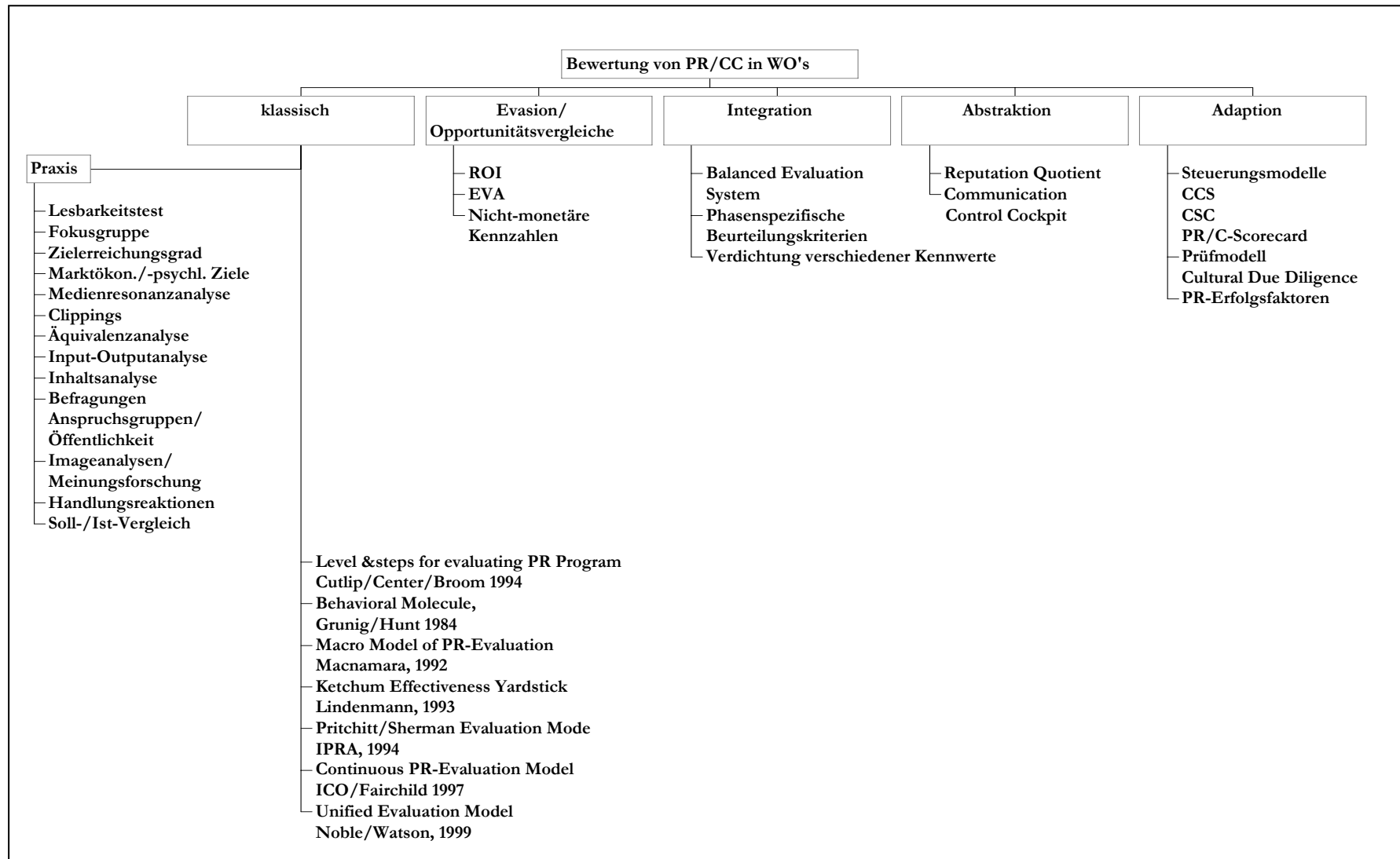
<sup>455</sup> *Röttger/Hoffmann/Jarren*, S. 148, 2003.

<sup>456</sup> Vgl. hierzu Kap. 3.3; 4.2; 5; 6.1.1; 6.1.3; 7.1 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>457</sup> Vgl. hierzu die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit in Kap. 8.4.5.



Abb. 29: Übersicht über die Methoden und Modelle der PR-Erfolgsmessung<sup>458</sup>



<sup>458</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfass, 2004b.

### 7.3. Kurzzusammenfassung sowie Schlussfolgerungen des Theorie- teils

Zusammenfassend setzen sich die vorgestellten Ansätze der PR aus ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Forschung zusammen. Zur Erarbeitung einer integrierten Sichtweise wurde eine Kombination von Ansätzen aus den beiden PR-relevanten Wissenschaften vorgenommen und die Theorie der Organisationslehre miteinbezogen. Vorerst soll in Tabelle 4 nochmals kurz auf die Vor- und Nachteile des jeweiligen Ansatzes eingegangen werden, bevor weiter unten auf die integrierte PR-Theorie übergeleitet wird.

**Tab. 4: Vor- und Nachteile PR-relevanter Ansätze**

ökonomisch		
Konzept	+	-
<b>Instrumentell-orientiert:</b>  <i>PR im Marketing-Mix</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR als Teilfunktion der Kommunikationspolitik mit konkreten Aufgaben</li> <li>• Zielausrichtung der PR auf Marketing- resp. Unternehmensziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teil des Marketing-Mixes</li> <li>• Hierarchisch in Organisationsstruktur relativ weit unten</li> <li>• Kein wesentlicher Einfluss auf Unternehmensführung</li> </ul>
<b>Gesellschafts-orientiert:</b>  <i>Gesellschafts-orientiertes Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Verantwortung, ökologisches Bewusstsein sowie proaktive Chancengleichheit stehen im Mittelpunkt</li> <li>• Das gesellschaftspolitische Umfeld eines Unternehmens ist von grosser Bedeutung</li> <li>• PR wird aufgrund ihrer gesellschaftspolitischen Ausrichtung als Teil der Unternehmensführung aufgefasst und nimmt Steuerungs- und Controllingfunktionen wahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überholtes Konzept, heute werden Konzepte wie Social Marketing zur Kommunikation gesellschaftspolitischer Verantwortung eines Unternehmens angewendet</li> <li>• Umsetzung nicht unproblematisch: erforderliche Integration ökonomischer Interessen sowie die gesellschafts-politische Verantwortung von Unternehmen häufig in Praxis nicht umgesetzt</li> </ul>
<b>Management-orientiert:</b>  <i>Integrierte Unternehmenskommunikation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Diskrepanzen in der Aussendarstellung von Organisationen; damit Reduktion von Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust bei den Zielgruppen</li> <li>• Nutzung von Synergiepotentialen</li> <li>• Gemeinsamkeit der Ziele u. des Handelns von Kommunikation</li> <li>• gemeinsame Begrifflichkeit/Ziele, Kooperation und Koordination</li> <li>• einheitliche Planung und Organisation der IUK: Managementdimension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine allgemeingültige Anwendbarkeit, muss auf Unternehmensstrategie und –Zielsetzung abgestimmt werden</li> <li>• in Praxis häufig dezentral organisiert; tendenziell schwerer zu koordinieren</li> <li>• aktualisiert und intensiviert in der Praxis die Machtfrage zwischen Marketing und Public Relations in einer Organisation</li> </ul>

sozialwissenschaftlich		
Konzept	+	-
<b>Systemtheoretisch:</b> <i>PR-Funktionalität auf Makroebene</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen ist offenes System welches im Austausch mit seiner Umwelt steht</li> <li>• fortlaufender Prozess der Interaktion mit einer sich fortlaufend ändernden Umwelt</li> <li>• PR = Teil (Funktion) eines Systems, das einem permanenten Regelkreis unterliegt</li> <li>• PR als gesellschaftliches Funktionssystem mit der Wirkungsabsicht, Anschluss Handeln zu erzeugen</li> <li>• PR stärkt das öffentliche Interesse sowie das soziale Vertrauen der Öffentlichkeit und verhindert das Entstehen von Misstrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum wird ausschliesslich im Kollektiv betrachtet, keine Zielgruppenorientierung/-segmentierung</li> <li>• Das Unternehmen als offenes System hängt in einem gewissen Ausmass von seiner Umwelt ab und wird von ihr beeinflusst</li> </ul>
<b>Organisations-theoretisch:</b> <i>4 PR-Modelle und Excellence-Studie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR ist das Management von Kommunikation eines Unternehmens im Austausch mit seinen Anspruchsgruppen</li> <li>• vier PR-Modelle beschreiben sehr weit reichend die unterschiedlichen PR-Verhaltensweisen</li> <li>• situativer Ansatz; keines der PR-Modelle passt ausschliesslich zu bestimmten Typen von Organisationen, organisations-internen Kulturen oder PR-Problemen: mixed-motive-models</li> <li>• postuliert symmetrische Zwei-Weg-Kommunikation</li> <li>• Excellence-Studie und PR-Erfolgsfaktoren setzen sich erstmals mit Effizienz von PR in Organisationen auseinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualität der vier PR-Modelle fragwürdig</li> <li>• Excellence-Studie basiert auf anglophonen Unternehmenskulturen, Verallgemeinerung noch nicht überprüft</li> <li>• Excellence-Faktor sehr umfassend, Verdichtung der Items sowie Eliminierung von Doppelspurigkeiten wünschenswert</li> <li>• symmetrische Zwei-Weg-Kommunikation schwer umsetzbar</li> </ul>
<b>Handlungstheoretisch</b> <sup>459</sup> <i>PR in der Praxis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR = Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen mit deren Bezugsgruppen</li> <li>• Dialogorientiertheit und Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR nicht als strategische Managementfunktion definiert</li> <li>• Umsetzung von strategischer PR-Funktion ist mangelhaft; Prozess wird ausgeblendet</li> </ul>

<sup>459</sup> In der zu Beginn erstellten Übersicht in Kap. 2.1 wird zu den praxeologischen Ansätzen auch die Journalismusforschung gezählt, welche in dieser Tabelle jedoch nicht behandelt wird, zumal sie vielmehr die professionelle Herkunft von PR erläutert, ansonsten aber nur von untergeordneter Relevanz für die Ziele dieser Arbeit ist.

Die Organisationslehre im Bezug auf PR wird durch die „funktionale“ Auffassung erklärt, welche sich auf die Gestaltung der Organisationsstruktur konzentriert. Die neueren Ansätze der Organisationstheorie bezeichnen der verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretische, der systemtheoretische und der situative Ansatz. Letzterer nimmt jedoch den grössten Einfluss auf die Theorienbildung der PR als Unternehmensfunktion. Dies, weil PR eine spezialisierte Funktion bezeichnet, die idealerweise als eigenständige und budgetierte Funktion innerhalb eines Unternehmens besteht. Diese Auffassung teilt auch die funktionalistisch-orientierte Systemtheorie. Aufgrund der Aufgabe von PR als Träger der Unternehmenskommunikation sollte sie idealerweise hierarchisch nahe zur Geschäftsleitung, z. B. als Stabstelle angesiedelt sein sowie in deren Entscheidungen miteinbezogen werden (Stabliniensystem) oder diese selber treffen können.<sup>460</sup> Letzteres, weil die herkömmliche Form der rein beratenden Funktion einer Stabstelle für PR als Managementfunktion keine gute Lösung darstellt und sie zumindest in Form einer gemeinsamen Entscheidungsfindung, in die Entscheidungsprozesse integriert werden sollte. Der situative Ansatz macht zudem deutlich, dass Organisationsstrukturen je nach Bedürfnissen und Begebenheiten der Organisation unterschiedlich ausgestaltet werden können und sollen.

Im Zusammenhang mit der Evaluation von PR gibt es weder in der Theorie noch in der Praxis eine klassische oder standardisierte Form der PR-Bewertung oder Wirksamkeitsmessung. Im Allgemeinen wird von der PR-Theorie eine solche Evaluation gefordert, was aufgrund der Definition von PR als bedeutendes Instrument innerhalb einer Unternehmung, welches eine Evaluation des PR-Prozesses verlangt, deutlich wird. In der praktischen Umsetzung wird dieser Forderung jedoch nur wenig nachgekommen, was vielseitige Hintergründe hat. Einerseits scheint kein umfassendes Wissen bezüglich der Vielfältigkeit an Evaluationsmethoden zu bestehen, weswegen häufig herkömmliche Methoden wie Medienresonanzanalysen oder Sammeln von Clippings angewendet werden. Diese verfügen jedoch über relativ geringen Nutzen, da sie nicht sehr aussagekräftig, operativ und rein quantitativ sind. Neuere Methoden der PR-Bewertung sind einerseits noch wenig bekannt und verlangen andererseits ein Umdenken der Wirksamkeitsmessung im kommunikativen Bereich, wie bspw. die PR-Scorecard oder das Communication Control Cockpit, welche versuchen, PR anhand von klassischen Modellen der ökonomischen Wirksamkeitsmessung (Balanced Scorecard und Control Cockpit) zu bewerten. Auch die Erfolgsfaktorenforschung findet entsprechende Umsetzung in den PR-Erfolgsfaktoren, welche auf mehrere Studien und Datenerhebungen aus der Praxis aufbauen und dennoch über geringen Bekanntheitsgrad verfügen. Eine gewisse Ablehnung dieser ökonomisch-kommunikationswissenschaftlichen Modelle

---

<sup>460</sup> Vgl. Thommen, 1996, S. 638 f., Kieser/Kubicek, 1992, S. 449 ff., Homburg/Krohmer, 2006, S. 154 f.

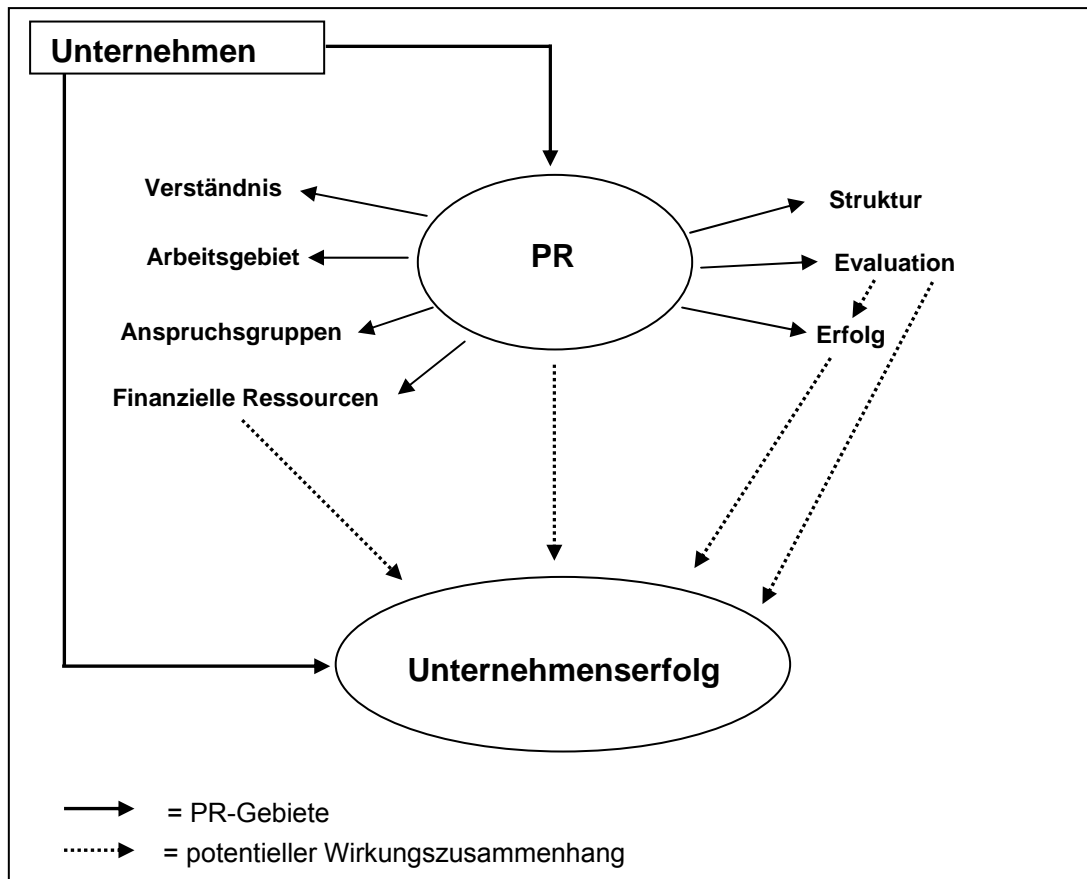
kann zudem auf die Unvertrautheit, aufgrund von tendenziell nicht-ökonomischen Hintergründen der PR-Schaffenden mit solchen Instrumenten, zurückgeführt werden. Einen weiteren Grund für eine unzureichende Umsetzung von PR-Evaluation in Unternehmen bilden die hohen Nutzenerwartungen der Unternehmen an diese Evaluationen. Erst wenn der Nutzen für die aufwendige Durchführung von Evaluationen für ein Unternehmen klar ersichtlich ist und auch im Sinne ihres Kosten-Nutzen-Kalküls rentiert, wird eine entsprechende Implementation stattfinden. Wiederum: Dafür ist ein Umdenken sowie Offenheit für neue Modelle der PR-Bewertung und die Kombination von verschiedenen Methoden der PR-Bewertung, ein sog. Methoden-Mix, nötig, um den jeweiligen spezifischen Umständen und Organisationsstrukturen eines Unternehmens optimal gerecht zu werden.

Basierend auf dieser Zusammenfassung der grundlegenden Stärken und Schwächen der bisher definierten Ansätze der PR kann nun unter Berücksichtigung der erläuterten Theorie der Organisationen in Bezug auf PR sowie dem aufgezeigten Wissensstand zur Evaluation von PR eine neue Sichtweise definiert werden. Diese strebt an, ein Konzept zu bilden, welches alle oben genannten Schwachpunkte der entsprechenden Ansätze auszuschalten versucht, in dem es sich auf die grundlegende Zielerreichung von PR zurückbesinnt, diese im Rahmen eines Unternehmens im stetigen Austausch mit seiner relevanten Umwelt betrachtet und seine Ressourcen und Strukturen entsprechend zur Erreichung dieser Ziele auslegt. Demzufolge kann hier, wie bereits ausführlich in Kapitel 6 erarbeitet, diese integrierte Sichtweise der PR ausformuliert werden, welche durch folgende, in Tabelle 5 dargestellte Ausprägungen definiert wird:

**Tab. 5: Die integrierte PR-Sichtweise**

Konzept	Ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Ansatz
<b>Integrierte Sichtweise der PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR = strategische Managementfunktion im Austausch mit ihren Anspruchsgruppen</li> <li>• organisationspolitisches Instrument mit gesellschaftlichem Auftrag</li> <li>• wiederkehrende Durchführung des strategischen PR-Prozesses der Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation (Zielorientierung; PR-Erfolgsfaktoren)</li> <li>• Kontrolle vor, während und nach dem PR-Prozess</li> <li>• einheitliche PR-Planung und -Organisation: auf Managementebene</li> <li>• strategische Bedeutung der PR durch strukturelle und entscheidende Kompetenz</li> <li>• situativer Ansatz: Methoden-Mix der PR-Bewertung und Organisationsstruktur in Funktion der unternehmerischen Situation/Umwelt</li> </ul>

Insofern wird in einem ersten Schritt das Verständnis von PR geklärt und die empfundene Relevanz von PR im Hinblick auf den Unternehmenserfolg abgefragt. In einem weiteren Schritt werden die Bereiche PR-Evaluation, PR-Arbeitsgebiete, PR-relevante Anspruchsgruppen, PR in der Organisationsstruktur, PR-Ressourcen sowie PR-Erfolgskriterien und -Faktoren umfassend erfragt und analysiert. Abschliessend werden Wirkungszusammenhänge insbesondere der Einfluss der PR auf den Unternehmenserfolg überprüft. Graphisch werden die empirisch zu untersuchenden Gebiete in Abb. 30 dargestellt und in Kap. 8 erarbeitet.



## 8 Eine empirische Analyse zur optimalen Konzeptionierung und Umsetzung von PR

### 8.1 Methodik der Untersuchung

Um das Ziel dieser Arbeit bestmöglich zu erreichen, muss eine sorgfältige Gestaltung des Untersuchungsdesigns im Vorlauf der Primärerhebung vorgenommen werden. So wurde zur Vorbereitung der quantitativen Hauptuntersuchung in einem ersten Schritt eine umfangreiche Literaturrecherche vorgenommen, um die noch vergleichsweise junge PR-Forschung zu erfassen und die Anwendung der PR auf die Betriebswirtschaftslehre zu erläutern, um dann auf die PR-spezifischen Erfolgsfaktoren sowie Methoden und Modelle der Bewertung von Unternehmenskommunikation einzugehen.<sup>461</sup>

Nach dieser Desk-Recherche wurde die theoretische Konzeptualisierung explorativ anhand von qualitativen, mündlichen Experteninterviews bei Kommunikationsverantwortlichen von börsenkotierten Unternehmen aus 10 Branchen in der Schweiz vertieft. Zusätzlich wurden je 2 PR-Berater und PR-Wissenschaftler befragt, deren Aussagen aufgrund ihrer externen Sichtweise im Weiteren nur teilweise berücksichtigt werden. Ziel dieser Experteninterviews war, erste Anhaltspunkte in Bezug auf die forschungsleitenden Fragen der vorliegenden Arbeit zu erhalten und zu prüfen, ob diese Fragen die nötige Relevanz in der Praxis besitzen. Konkret wurde versucht, von unterschiedlichen Personen in vergleichbarer PR-Funktion Informationen sowie Bedeutungszuweisungen zu Fragen, wie die Ansiedlung der PR-Abteilung in der jeweiligen Organisation und deren Aufgabe, Determinanten erfolgreicher PR und schliesslich die Anwendung sowie Relevanz von PR-Bewertungsinstrumenten in der Praxis zu ermitteln.

Obwohl teilstandardisierte Interviews zum Teil schwer miteinander vergleichbar und von subjektiven Aussagen geprägt sind, geben diese einen ersten Überblick über den praktischen Umgang mit der Problematik der unterschiedlichen Ansiedlung von PR in der Organisationsstruktur, mangelnder Konzeptionierung von PR-Erfolgsfaktoren sowie PR-Bewertung und entsprechenden Lösungsansätzen. Dies, damit in der quantitativen Befragung gezielt auf die forschungsleitenden Fragen eingegangen werden kann und zudem eventuellen Antworttendenzen oder Haloeffekten für die quantitative Erhebung aus dem Weg gegangen werden kann.<sup>462</sup>

Die qualitative Vorstudie bildete die Grundlage für die Entscheidung der geeigneten Datenerhebungsmethode für die Primärerhebung, in der v. a. die organisationsstrukturelle Ansied-

---

<sup>461</sup> Vgl. hierzu Kapitel 1-4 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>462</sup> Vgl. auch *Hüttner/Schwarting*, 2002, S. 68 f.

lung der PR und innerbetriebliche Determinanten für erfolgreiche PR empirisch überprüft wurden, eine Bestandesaufnahme zur PR-Bewertung in der Praxis in der Schweiz vorgenommen sowie der Einfluss von PR auf den Unternehmenserfolg geprüft wurde. Aufgrund dieser Zielsetzung bot sich für die primärstatistische Erhebung eine schriftliche Befragung bei einem relativ grossen Stichprobenumfang an. Hierzu wurde eine Stichprobe der 10 grössten Schweizer Branchen<sup>463</sup> ausgewählt und befragt. Die Auswertung dieser schriftlichen Erhebung sollte u. a. in aussagekräftige Handlungsempfehlungen umgemünzt werden. Die schriftliche Befragung bietet sich im Rahmen dieser Arbeit zudem an, da sie eine grosse Anzahl an PR-Verantwortlichen gezielt erreicht und durch ihre Anonymität vergleichsweise realitätsnahe und wahrheitsgetreue Aussagen erzeugt (keine Tendenz zur Beschönigung gegenüber Interviewer). Zudem bietet diese Art der Befragung eine gewisse Durchführungsobjektivität sowie geringere Kosten gegenüber mündlichen Befragungen, insbesondere, wenn sich die zu befragenden Personen räumlich weit auseinander befinden. Dennoch sind auch einige Nachteile mit dieser Methode verbunden, welche sich v. a. in einer geringen Rücklaufquote der Fragebogen (Quoten über 50 % sind selten), der Unkontrollierbarkeit der Erhebungssituation, einer Auswahl einschränkung der befragten Personen aufgrund der repräsentativen Stichprobe aus der Grundgesamtheit sowie einer nur durch Fragebogengestaltung zu beeinflussende Motivation der Befragten niederschlagen.<sup>464</sup> Es gibt jedoch einige Methoden, um den geringen Antwortquoten entgegenzutreten:

- Ein Begleitschreiben das Sinn und Zweck der Untersuchung erläutert (hier akademischer Zweck), die Distanz zwischen Befragter und Befragtem verringert, Rücksendedatum festlegt und Anonymität garantiert.
- Kleine Anreize als Gegenleistung (z. T. heikel. Mit Befragung: kein Anreiz zum Ausfüllen, nach Befragung: leicht konditionierend).
- Auslosung von Preisen bei Rücksendung des Fragebogens mit Beilage von z. B. Visitenkarte (bspw. ein Wochenende in den Bergen).
- Vorherige briefliche oder telefonische Ankündigung.
- Nachfassen (schriftlich/telefonisch).

Anknüpfend an das oben erwähnte Nachfassen, gilt es zu erwähnen, dass aufgrund unzureichender Angaben der Probanden bzgl. dem Erfolg der zu untersuchenden Unternehmen, in der vorliegenden Arbeit eine der postalischen Erhebung zeitlich nachgelagerte Email-Nacherhebung bei denselben Probanden wie in der quantitativen Studie vorgenommen wurde.

---

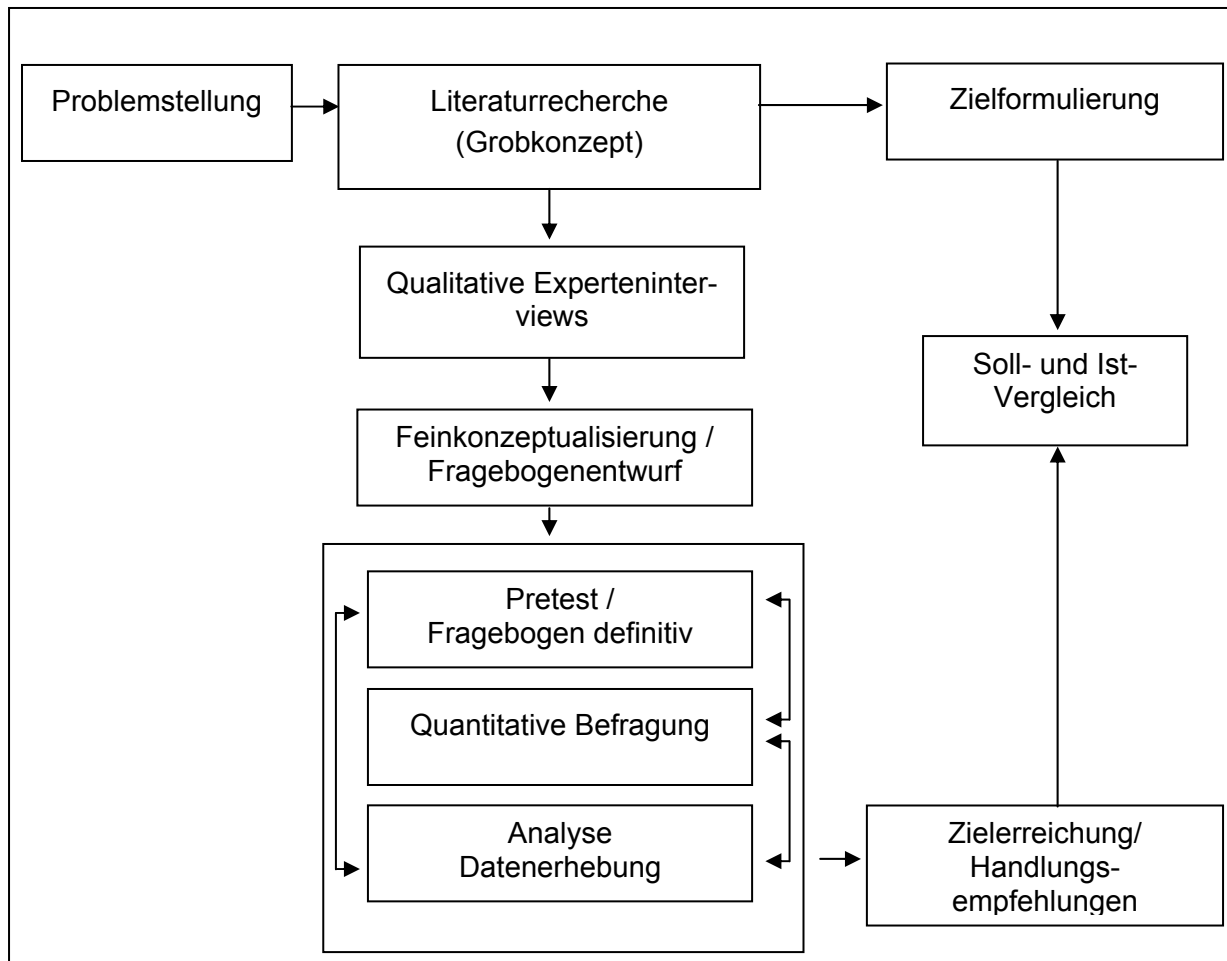
<sup>463</sup> Diese Auswahl und Einteilung erfolgt anhand des EBIT 2003 gemäss der Ausgabe *Top 2003* der *HandelsZeitung*.

<sup>464</sup> Vgl. *Berekoven/Eckert/Ellenrieder*, 2006, S. 112 ff. sowie *Homburg/Krohmer*, 2006, S. 201.



Das theoretische Konstrukt der integrierten Sichtweise von PR gilt es im empirischen Teil mittels qualitativen sowie quantitativen Erhebungen abzufragen und auf Praxistauglichkeit zu überprüfen. Anhand der quantitativen Datenanalyse soll überprüft werden, ob die eingangs gestellten Zielsetzungen erfüllt wurden und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Für eine bildliche Veranschaulichung vgl. Abb. 31.

**Abb. 31: Methodik der Untersuchung**<sup>465</sup>



## 8.2 Ziele der empirischen Analyse

### 8.2.1 Forschungsziele

Globalziel des empirischen Teils dieser Forschungsarbeit ist es, die Handhabung von PR-Evaluation, PR-Organisation und PR-Erfolg in schweizerischen Unternehmen aufzuzeigen. Teilziele dieser Arbeit bezeichnen demzufolge die Bestandesaufnahme der bekannten und

<sup>465</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hüttner/Schwarting, 2002, S. 22 ff.

applizierten PR-Bewertungsmethoden, die Prüfung der Relevanz strategischer PR-Erfolgsfaktoren sowie die Ermittlung vermeintlich optimaler Organisationsstrukturen zur umfassenden PR-Potentialausschöpfung. Zudem werden Wirkungszusammenhänge dieser drei Teilziele in sich untersucht, welche anhand untenstehender Forschungsannahmen und Forschungshypothesen verdeutlicht werden.

## 8.2.2 Forschungsannahmen und -hypothesen

Im Folgenden werden nochmals die Annahmen (A) und die Hypothesen (H)<sup>466</sup> aufgeführt, welche für die empirische Analyse als Vermutungen gelten und aus der theoretischen Herleitung sowie der qualitativen Untersuchung abgeleitet wurden. Zudem werden dabei die wissenschaftstheoretischen Ziele der Annahmen resp. Hypothesen angegeben.

Annahmen und Hypothesen:<sup>467</sup>

A1: PR wird hierarchisch hoch im Unternehmen angesiedelt (instrumentell).

A2: PR hat eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens (deskriptiv).

A3: PR bedeutet „geplante, strategische Form der Kommunikation“<sup>468</sup> (deskriptiv).

A4: Media Relations bezeichnen das wichtigste Arbeitsgebiet der PR (deskriptiv).

A5: Evaluation von PR-Tätigkeiten wird als wichtig eingestuft (deskriptiv).

A6: Anwendung und geschätzte Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden laufen auseinander (deskriptiv).

A7: Die Anwendung und die Bedeutung von PR-Erfolgskriterien laufen auseinander (deskriptiv).

H1: PR hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg (kausal).

H2: Die Evaluation von PR hat einen positiven Einfluss auf den PR-Erfolg (kausal).

H3: Die Evaluation von PR hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg (kausal).

H4: PR-Erfolg hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg (kausal).

---

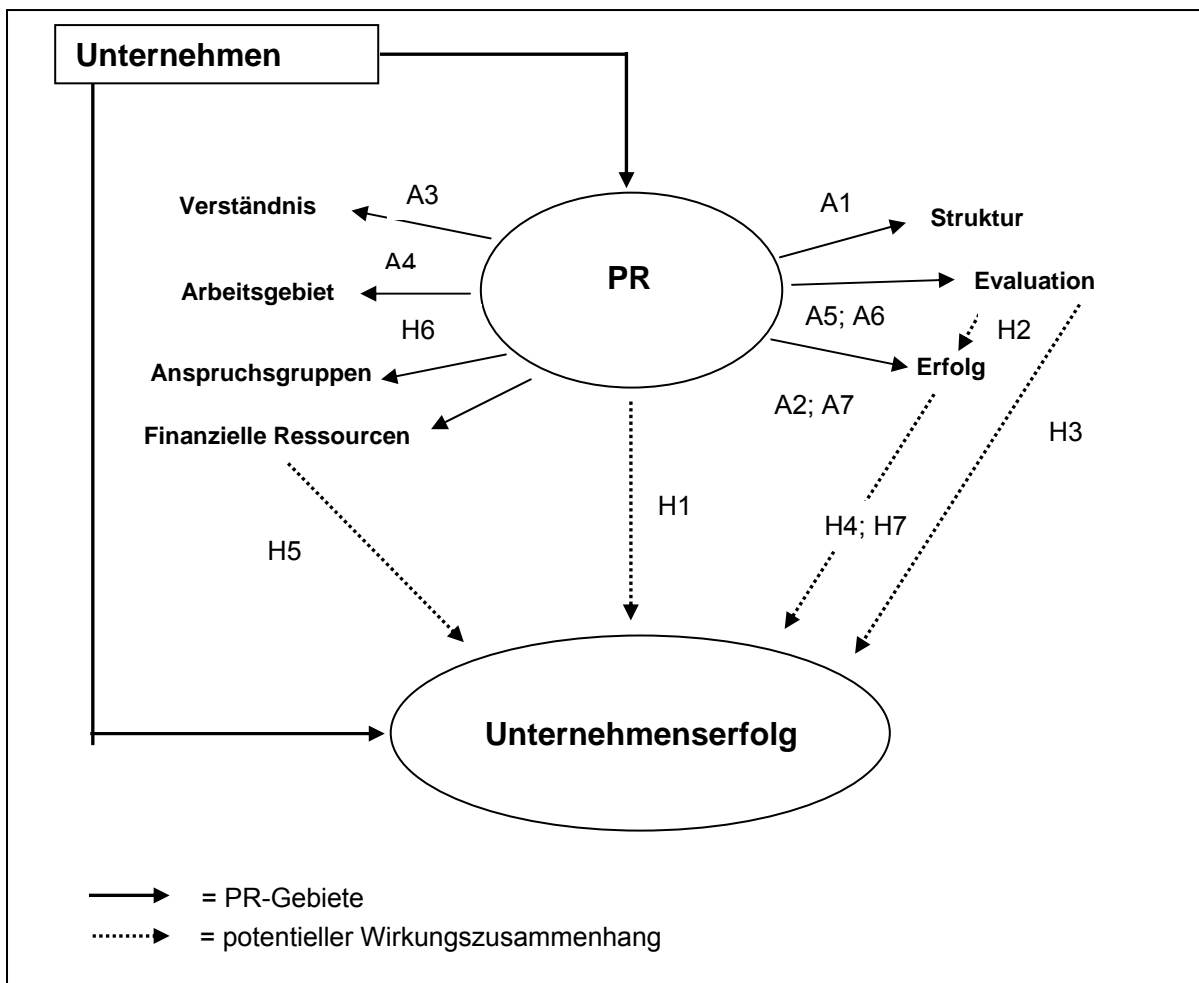
<sup>466</sup> Lediglich H1-H7 bezeichnen Hypothesen im herkömmlichen statistischen Sinne. A1-A7 bezeichnen vielmehr Feststellungen resp. Annahmen, die es in dieser Untersuchung zu untersuchen gilt, weil sie zum Wissensstand dieser Arbeit beitragen.

<sup>467</sup> In der vorliegenden Arbeit wird versucht, Ursachenanalysen durchzuführen, welche aufzeigen, wie stark der Einfluss der unabhängigen Variable(n) auf die abhängige Variable ist. Das Ziel dieser Analysen ist es, mit Hilfe empirischer Daten die aufgrund theoretischer Überlegungen aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 49 und 351.

<sup>468</sup> Dies anschliessend an das Verständnis von ursprünglich *Grunig/Hunt*, 1984, S. 6, (Übersetzung der Autorin), welches in der „integrierten PR-Sichtweise“ in Kap. 6 der vorliegenden Arbeit als zu grundlegende Sichtweise in dieser Arbeit angewendet wird.

- H5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der PR-Ausgaben und dem Unternehmenserfolg (kausal).
- H6: Die Bedeutung der Anspruchsgruppen für das Unternehmen unterscheidet sich nach Branche (kausal).
- H7: PR-Erfolgsfaktoren haben einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg (kausal)

**Abb. 32: Forschungsannahmen und -hypothesen**



## 8.3 Durchführung und Ergebnisse der qualitativen empirischen Analyse

### 8.3.1 Qualitative Datenerhebung

Es wurden insgesamt 12 Experteninterviews im Zeitraum von Kalenderwoche 17-20 im Jahre 2005 vorgenommen.<sup>469</sup> Diese setzten sich zusammen aus acht Grossunternehmen in der Schweiz, zwei PR-Beratern renommierter PR-Agenturen sowie zwei lehrenden PR-Wissenschaftlern an Universität/Fachhochschule. Alle im Rahmen dieser Befragung tangierten Unternehmen agieren international und lassen sich in die Branchen Pharma, Bau, Rückversicherung, Elektrizität, Maschinenindustrie, Elektrotechnik, Informatik und Konsum einteilen. Die Auswahl der Branchen wurde aufgrund einer Branchenübersicht der Handelszeitung „Top 2005 – die grössten Unternehmen in der Schweiz“ getroffen und dann anhand der spezifischen Kontaktangaben zu Corporate Communications Officers<sup>470</sup>/Kommunikationsverantwortlichen sowie PR-Berater des Schweizer PR- & Medienverzeichnisses kontaktiert. Die PR-Wissenschaftler waren aufgrund von relevanten Publikationen bereits bekannt und wurden deswegen als Experten hinzugezogen. Die Aussagen der PR-Berater und –Wissenschaftler gilt es insofern mit Vorsicht zu interpretieren und weniger stark zu gewichten als die anderen, als sie von beschränkter Aussagekraft sind. Dies aufgrund der Tatsache, dass ihre Aussagen nicht repräsentativ sind im Hinblick auf die Fragestellungen und die Gütekriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität verletzen. Es ist schwierig objektiv eine Meinung aus Sicht der Unternehmung zu geben und es ist unklar, mit welchem zuvor beratendem Unternehmen ein PR-Berater seine Antworten assoziiert und welche Sollvorstellung seine Antwort beeinflusst (Objektivität). Dasselbe gilt für den PR-Wissenschaftler, der sich an theoretische Vorstellungen erinnert und keine objektive, praxisbasierende Meinung abgeben kann. Inwiefern entsprechend gemessen wurde, was zu messen beabsichtigt war, und mit den anderen Antworten zu einem ausreichenden Grad übereinstimmt, bleibt somit unsicher (Validität). Wie zuverlässig diese Antworten folglich aufgrund der tendenziell hohen Streuung sowie einer geringen Stichprobe sind, lässt sich somit nicht eindeutig festhalten (Reliabilität). Es gilt hier zu bemerken, dass diese qualitative Vorstudie v. a. als Vorspann zur Formulierung des quantitativ zu erhebenden Fragebogens dient und aufgrund der teilweisen Verletzung obengenannter Gütekriterien in ihrer Aussagekraft tendenziell eingeschränkt ist.

---

<sup>469</sup> Das Verzeichnis der durchgeführten Experteninterviews ist in Anhang 1, A sowie der Gesprächsleitfaden in Anhang 1, B zu finden.

<sup>470</sup> Corporate Communications Officer wird im Folgenden abgekürzt mit CCO.

Die nachfolgende tabellarische Darstellung zeigt spezifische Aussagen der Experten über ihre Branche, Unternehmensgrösse sowie PR-spezifische Gegebenheiten<sup>471</sup>. Ferner ist ersichtlich, wo die Interviewpartner im Unternehmen lokalisiert sind und wie sie ihre PR-Leistungen vorwiegend evaluieren.<sup>472</sup>

---

<sup>471</sup> Die Antworten auf Frage 1-3 des Gesprächleitfadens werden in untenstehenden Tabellen erläutert.

<sup>472</sup> Die PR-Berater wurden gebeten, die Fragen aus Sicht der ihnen i. d. R. vorkommenden PR-Strukturen und -Begebenheiten in den von ihnen zu beratenden Unternehmen wiederzugeben. Die PR-Wissenschaftler sollten ihre Sollvorstellungen auf die gestellten Fragen wiedergeben.

**Tab. 6: Übersicht Experteninterviews Unternehmen**

Branche	Umsatz 2004 <sup>473</sup> (Mio. CHF)	Interview-partner	Bezeichnung PR-Abteilung	Ansiedlung PR in Unternehmen	Hauptaufgabe der PR	Top 3 der PR-Evaluation	Top 3 der PR-Erfolgsfaktoren	PR-Budget-aufwand Evaluation
Rück-versicherung	31 <sup>474</sup>	Head Corporate Branding	Corporate Communications	GL-Ebene mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Dialog mit Stakeholdern	Reputation ermitteln bei Anspruchsgruppen; MRA, Branding bestimmen	PR nahe bei CEO (zentral) angesiedelt; eigenständige, vom Marketing getrennte Funktion; hoher Professionalisierungsgrad	Ca. 5%
Elektrizität	3'506	Corporate Communications Officer	Corporate Communications	Stabsstelle mit fachtechnischer Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Medienarbeit, int/ext Kommunikation, strat. Reputationsführung	Befragung Anspruchsgruppen (B2B), Reputationsanalysen, Inhaltsanalysen	PR = Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz; Zugang zu wesentlichen GL-Themen; Verständnis der GL gegenüber PR/ Kommunikation als strat. Managementfunktion	Ca. 10%
Konsum	16'827	Leiterin externe Kommunikation	Corporate Communications	Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Interne/externe Unternehmenskommunikation	MRA, Monitoring, Imagebarometer	Informationsaustausch zw. GL und CC; Transparenz; hoher Professionalisierungsgrad	k. A.
Maschinen-industrie	25'373	Head Corporate Communications	Corporate Communications	Im Stabsbereich des CEO's mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Interne/externe Unternehmenskommunikation; Abdeckung der Stakeholderbedürfnisse	MRA/Clippings (externalisiert), Inhaltsanalysen, Mitarbeiterbefragungen (qual. & quant.)	PR muss guten Zugang zum obersten Management haben; gute Vernetzung der versch. Kommunikationsfunktionen untereinander; Wahrnehmung der PR als Kompetenz mit guten Fachleuten	Ca. 5%
Elektro-technik	7'585	Verantwortlicher Kommu-	Public & Press Relations	Stabsstelle mit Weisungs- und	Darstellung des Unternehmens	MRA, Clippings, Inhaltsanalysen	Klare Unterstützung der PR durch Management; klarer	Ca. 5%

<sup>473</sup> Diese Zahlen stammen entweder von den Experten, aus Geschäftsberichten der Unternehmen oder basieren auf Angaben der jährlichen aktualisierten Publikation der Handelszeitung „Top 2005 – die grössten Unternehmen in der Schweiz“.

<sup>474</sup> Hier entspricht der Umsatz den Prämieinnahmen 2004 (Mrd. CHF).

		nikation		Entscheidungs- kompetenz	nach aussen; Abdeckung der Stakeholderbe- dürfnisse		Informationsaustausch & -fluss zw. allen Kommunika- tionsfunktionen und GL; Konfliktfähigkeit von PR	
Informatik	1'750	Manager of Corporate Communica- tions & Mar- keting	Corporate Co- munications	Stufe Geschäfts- ebene mit Wei- sungs- und Ent- scheidungskompe- tenz	Unternehmens- kommunikation mit handlungs- politischem Anspruch	Regelmässige Brand tracking studies; Clip- pings; MRA	Vernetzte Zusammenarbeit; alle Kontakte an PR- Verantwortliche müssen in Business Coordination Line festgelegt sein; Einheitlich- keit der PR-Stellen (Divisio- nen sollen dasselbe aussa- gen)	Max. 5%
Pharma	28'960	Head Media Office	Corporate Communicati- ons	Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungs- kompetenz	Interne & exter- ne Unterneh- menskommuni- kation (nicht IR)	Share of voice in den Medien; Message Penet- ration; Befra- gung An- spruchsgruppen	Direkter Zugang von PR zum Management; Vertrau- en seitens des Manage- ments in Kommunikations- stab; qualifizierte PR- Fachleute	Max. 10%
Bau	886	Leiter Kom- munikation	Kommunika- tion	Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungs- kompetenz	Interne und externe Kom- munikation; IR	MRA, Clippings, Inhaltsanalysen	Gegenseitige Akzeptanz (GL vs. PR); direkter Infor- mationsaustausch; starke Verankerung der Kommuni- kation im Unternehmen	Max. 10%

**Tab. 7: Übersicht Experteninterviews PR-Agentur und PR-Wissenschaftler**

<b>Branche</b>	<b>Interview-partner</b>	<b>Häufig Bezeichnung PR-Abteilung</b>	<b>Häufig Ansiedlung PR in Unternehmen</b>	<b>Häufig Hauptaufgabe der PR</b>	<b>Häufig Top 3 der PR-Evaluation</b>	<b>Top 3 der PR-Erfolgsfaktoren aus Beratersicht</b>	<b>Wichtigkeit der PR-Evaluation</b>
alle	PR-Berater/geschäftsführender Partner	Corporate Communications	Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Interne & externe Unternehmenskommunikation	MRA; Clippings; Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	Führung der Gesamtkommunikation aus einer Hand und auf Konzernstufe; Geschwindigkeit und Durchsetzungskraft der PR; Fokussierung auf Schlüsselmedien	Aus Beratersicht sehr wichtig
v. a. Pharma	PR-Berater/Geschäftsinhaber	Corporate Communications	Im Marketing	Investor Relations; Produkte-PR	MRA, Clippings, Reputationsmessung	PR vom Marketing unabhängige Funktion; hohe Ansiedlung in Unternehmensstruktur; Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Aus Beratersicht sehr wichtig
Alle (da auch als PR-Berater tätig)	Lehrbeauftragter Universität und PR-Berater	Corporate Communications/ Public Affairs	Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Interne & externe Unternehmenskommunikation	MRA; Clippings; Befragung Anspruchsgruppen	Hohe Ansiedlung in Unternehmensstruktur; PR wird als strat. Managementfunktion betrachtet u. geführt; PR fungiert unter dem Dach der integrierten Unternehmenskommunikation	Aus wissenschaftlicher und beratender Sicht sehr wichtig
...	Professor Fachhochschule	Corporate Communications/ Public Affairs	Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Interne & externe Unternehmenskommunikation	Jede Methode hat ihren Zweck	...	Aus wissenschaftlicher Sicht sehr wichtig



### 8.3.2 Ergebnisse der Experteninterviews zur Bewertung von PR

PR wird mehrheitlich als Evaluation der PR-Prozesse und -Aktivitäten, einer Bewertung von Effekten, Monitoring sowie im Allgemeinen als qualitative und quantitative Bewertung von PR-Aktivitäten verstanden. Diese Evaluation erfolgt in unterschiedlicher Weise – durch regelmässige MRA, Clippings, Inhaltsanalysen, Brand Tracking Studies, Message Penetration, Share of Voice, Befragungen der Anspruchsgruppen, insbesondere Mitarbeitergespräche.

Grundsätzlich werden nicht alle PR-Aktivitäten automatisch bewertet, jedoch werden gemäss den PR-Verantwortlichen in Unternehmen 50 %-100 % evaluiert, während die PR-Berater der Meinung sind, dass max. 20 % der PR-Aktivitäten effektiv einer Kontrolle unterzogen werden. Die 90 % resp. 100 % erklären die Befragten so, dass sie über eine praktisch flächendeckende Medienbeobachtung verfügen und somit alle PR-Aktivitäten (in den Medien) überprüfen. Z. T. werden die Kontrolldienste auch ausgelagert (national/international).

Die gängigsten Methoden der PR-Bewertung sind die Medienresonanzanalysen, das Sammeln von Clippings sowie Inhaltsanalysen. Dies, weil Medienpräsenz die am einfachsten generalisierbare Methode der PR-Leistungsüberprüfung darstellt, trotz ihrer (auf die Medien) beschränkten Aussagekraft. Der Soll-Ist-Vergleich des Zielerreichungsgrades dient v. a. dem quantitativen Bestimmen, ob man sich mit der PR-Leistung Richtung Ziel bewegt hat und wenn ja, wie sehr. Eine genauere Antwort auf die Effizienz der PR-Aktivitäten liefert die häufig verwendete und als bedeutend eingestufte Befragung der Anspruchsgruppen, welche gezielt deren Bedürfniserfüllung abfragt. Eher im Marktforschungsbereich anzusiedeln (der von PR getrennt ist) sind die breiten Meinungsumfragen, von welchen auch Rückschlüsse (je nach Fragestellung) auf die Reputation und die Unternehmensmarke gezogen werden können. Reine Imageanalysen werden häufig vorgenommen und können gemäss den Befragten von der PR-Abteilung oder von der Marktforschung durchgeführt werden. Nur wenige der befragten Unternehmen besagten, dass sie auch den Reputationsquotient berechnen lassen und ihn als vergleichenden Massstab verwenden. Eher selten werden Äquivalenzanalysen durchgeführt, weil sie hypothetische Umrechnungen von Pressemitteilungen in Werberaum darstellen und somit relativ ungenau und begrenzt aussagekräftig sind. Tendenziell scheint die Beobachtung von Handlungsreaktionen eher eine Aufgabe der Marktforschung zu sein, die für die Unternehmen auf jeden Fall sehr wichtig, aber von PR getrennt ist. Einige wenige Befragte besagten, dass sie sich an Steuerungsmodellen ausrichten, welche aber nicht PR-

Steuerungsmodelle im Sinne der PR-Wissenschaft<sup>475</sup>, sondern die klassische Balanced Scorecard mit ihren vier „Perspektiven“ bezeichnen. Cultural Due Diligence, Kommunikationskennzahlen (RoCom; KommEf; V2V) und Balanced Evaluation System sind im PR-Bereich allgemein unbekannte Bewertungsmethoden und werden dementsprechend nicht angewendet. Monetäre Kennzahlen (ROI, EVA) werden nur dann als Bewertungsinstrumente verwendet, wenn PR und Investor Relations nicht getrennt voneinander verlaufen.

In der Regel wird die Evaluation der PR-Leistungen als „sehr wichtig“ eingestuft. Diejenigen Befragten, die sich für einen tieferen Wert aussprachen, begründeten dies einerseits damit, dass sie der Meinung sind, dass man nicht immer alles bewerten kann, insbesondere nicht ein immaterielles Gut wie Kommunikation. Zum anderen führten sie an, dass die Evaluation zwar bedeutungsvoll ist, jedoch nur einen Teil eines Prozesses darstellt und deswegen nur beschränkt wichtig ist.

Im Allgemeinen wurde aber konstatiert, dass eine Bewertung von PR klare Aussagen über den geleisteten Beitrag von PR an das anfangs gesetzte Ziel wiedergibt und somit für strategisch geplante PR erforderlich ist.

Angaben zu den Grössennormen von PR-Budgets in Unternehmen resp. für Agenturen wurden keine gemacht.

### **8.3.3 Ergebnisse der Experteninterviews zu Erfolgsfaktoren und organisatorischer Struktur von PR**

Zur Frage der Bedeutung einer Reihe von PR-Erfolgsfaktoren<sup>476</sup>, wurde stark betont, dass PR eine eigenständige, vom Marketing unabhängige Funktion sein soll, die aber ihre Ziele und Massnahmen mit anderen Kommunikationsfunktionen koordiniert und so Synergiepotentiale ausschöpfen kann. Daraus ableitend wurde ein direkter und offener Informationsaustausch sowie eine gute Vernetzung unter den Kommunikationstätigen, aber auch gegenüber der GL, als äusserst bedeutend eingeschätzt. Transparenz und Offenheit sowie einheitlicher Auftritt gelten hier als Schlagworte. PR soll hierfür hoch in der Unternehmensstruktur (nahe beim CEO) angesiedelt sein, idealerweise als (Stabs-)Stelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen fungieren und logischerweise über ein angemessenes finanzielles Budget verfügen. Einen weiteren, sehr wichtigen und ausnahmslos stark betonten Aspekt bildet die Beziehung zwischen dem Management und den PR-Schaffenden: Es wird ein direkter und guter Zugang von PR zum Management, Vertrauen seitens des Managements in den

---

<sup>475</sup> PR-Scorecard nach *Zerfass*, 2004a oder Corporate Communications Scorecard gemäss *Schuppener/Schuppener*, 2004.

<sup>476</sup> S. hierfür Gesprächsleitfaden in Anhang 1, B sowie Tab. 8 weiter unten.

Kommunikationsstab, Akzeptanz gegenüber PR/Kommunikation als strategische Managementfunktion sowie klare Unterstützung und gegenseitige Akzeptanz der PR durch das Management verlangt. Die Akzeptanz und Wahrnehmung der PR-Stelle im Unternehmen als eine kompetente Stelle mit hohem Professionalisierungsgrad und qualifizierten PR-Fachleuten, welche über ein strategisches, marktnahes und antizipierendes Denken verfügen, scheint ein weiterer ausschlaggebender Punkt für deren optimales Gelingen zu sein. PR als Funktion selber muss in den Augen der Befragten v. a. eine schlichtende, einheitlich auftretende und regulierende Stelle sein, die sich durch eine hohe Konfliktfähigkeit im Umgang mit ihren Anspruchsgruppen auszeichnet. Dennoch darf den PR-Tätigen eine gewisse Kreativität nicht fehlen. Zudem spielt ihre Geschwindigkeit und Durchsetzungskraft gemäss einiger Interviewten eine entscheidende Rolle.

**Tab. 8: Gesprächsleitfaden Frage 7**

<i>Wie wichtig schätzen Sie folgende Determinanten für den Erfolg von PR ein auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)?</i>	
a) PR ist eine strategische Managementfunktion und wird so geführt	b) PR ist eine eigenständige, in die Unternehmenskommunikation integrierte Abteilung
c) PR ist eine vom Marketing getrennte Funktion	d) PR-Manager steht in direktem Austausch mit Führungsstab
e) PR bedeutet Kommunikation nach innen und aussen	f) PR-Chef hat Einfluss auf den oder innerhalb dem Führungsstab
g) Partizipative Organisationskultur	h) Hohe Mitarbeiterzufriedenheit
i) Fundierte PR-Ausbildung und Möglichkeit zur Weiterbildung	j) Hoher PR-Professionalisierungsgrad
k) Turbulente, komplexe Umwelt mit Druck von Anspruchsgruppen	

In diesem Zusammenhang wurden die Experten gefragt, wie sie oben stehende Determinanten für den Erfolg von PR einschätzen. Es lässt sich feststellen, dass Punkt 1-4 sowie 6 und 8-11 bereits in den Aussagen der Befragten zu finden sind. Punkt 5 wurde v. a. in der Definition von PR bereits genannt und ihre Hauptaufgabe der Kommunikation nach innen als auch nach aussen betont. Die partizipative Organisationsstruktur wurde in dem Sinne erwähnt, als sie einen Austausch zwischen verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen sowie die Unterstützung der Geschäftsleitung bezeichnet, und darauf hinweisen will, dass Synergieeffekte durch Informationsaustausch und Akzeptanz auch „bottom-up“ erreicht werden. Die Aussagen der befragten Personen stimmen weitgehend mit den in der Theorie entwickelten Determinanten überein.

Um den Erfolg von PR gegenüber der Geschäftsleitung auszuweisen wird gemäss Befragten auf nicht-monetäre Bewertungsmassstäbe, d. h. bspw. „Shares of Voice“ in den Medien oder Imageeinschätzungen mittels Umfragen etc. zurückgegriffen.

### **8.3.4 Soziodemographische Angaben von PR-Tätigen**

Die durchschnittliche Anzahl PR-Tätige<sup>477</sup> reicht von einem einzigen PR-Tätigen über 3 zu 15 oder 20 bis hin zu 35 Personen, je nach Unternehmensgrösse und Organisationsstruktur. Eine hohe Anzahl PR-Tätiger kann u. U. daher rühren, dass bspw. Sponsoring unter PR läuft und demzufolge mehr „PR-Tätige“ gezählt werden.

Der Bildungshintergrund von PR-Tätigen ist breit gefächert, da sich die PR aus einem Beruf heraus gebildet hat, der eng mit dem Journalismus verbunden ist. I. d. R. sind PR-Tätige vorwiegend Journalismus-Erfahrene oder in technischen Bereichen, Personen mit entsprechendem Hintergrund sowie Zusatzausbildungen in PR. Erst in jüngster Zeit sind PR-spezifische Hochschulabgänger (Publizistik/Corporate Communications) in PR-Stellen vertreten.

In der Wissenschaft wird festgestellt, dass tendenziell mehr Frauen in PR-Berufen (oder in Kommunikation im Allgemeinen) anzutreffen sind. In der hiesigen Befragung lässt sich jedoch keinerlei Tendenz ausmachen, da drei Experten angaben, mehr Frauen in dieser Funktion zu haben, während drei Experten über mehr Männer in den entsprechenden Funktionen verfügen. Drei Experten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen exakt ausgeglichen ist und genau gleich viele Männer wie Frauen in PR-/Kommunikations-Berufen tätig sind.

Das durchschnittliche Alter der PR-Tätigen liegt gemäss 9 der befragten Experten zwischen 35 und 50 Jahren sowie bei 1 Experten unter 35 Jahren.<sup>478</sup>

### **8.3.5 Schlussfolgerung qualitative Analyse**

Es wurde von den Befragten mehrmals betont, dass PR langfristigen Charakter hat und über organisationsstrategische Bedeutung verfügt. Während die Werbung absatzpolitisch ausgerichtet ist und schnelle Kaufhandlungen nach sich ziehen will (mit gewissen Ausnahmen, bspw. Imagewerbung), scheint PR zu versuchen, durch Legitimitätszustimmungen der Anspruchsgruppen Nachhaltigkeit zu gewährleisten und Wachstum zu generieren. Dementsprechend muss PR optimal ausgestaltet und organisiert werden, damit beste Voraussetzungen zum Erreichen dieser Ziele gegeben sind. Es wurde in den 12 Interviews klar, dass

---

<sup>477</sup> Das bedeutet, dass mind. 75 % der Arbeit PR ist.

<sup>478</sup> Die beiden befragten PR-Wissenschaftler gaben hierzu keine Antworten.

die Relevanz von PR in den betroffenen Unternehmen stark wahrgenommen wird und ein Bewusstsein für die optimale Ausgestaltung von PR in der Unternehmung vorhanden ist. Gemäss den Antworten in dieser Erhebung scheint auch die praktische Umsetzung gut zu funktionieren. So befindet sich PR meist in Stabsstellenfunktion mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen, in direktem Austausch mit dem Führungsstab und ist in die Unternehmenskommunikation integriert. Die Trennung vom Marketing scheint nicht für alle Unternehmen nötig, da gerade die Produkte-PR hier grenzüberschreitende Funktion einnimmt. Organisatorisch wird dies individuell gehandhabt. Die erhebliche Bedeutung von Kommunikation wird erkannt, denn wenn die Kommunikation verändert wird, wird das Unternehmen verändert.<sup>479</sup>

Dementsprechend soll in der anschliessenden quantitativen Datenerhebung analysiert werden, inwiefern sich die oben erwähnten Schlussfolgerungen quantitativ bewahrheiten.

## 8.4 Quantitative Datenerhebung

### 8.4.1 Weiterentwicklung des Excellence-Faktors nach *Grunig et al.*

Aus den Schlussfolgerungen der Experteninterviews sowie aus der Theorie gilt es eine Anpassung an die schweizerischen Gegebenheiten resp. eine basierend auf und inspiriert durch *Grunig et al.* Anwendung der entwickelten Excellence-Studie und ihrer PR-Erfolgsfaktoren in der Schweiz vorzunehmen. Dies wird durch die Weiterentwicklung in der Praxis und Theorie begründet sowie durch die weiter oben erwähnten Nachteile der Excellence-Studie<sup>480</sup> bekräftigt.

Aufgrund einiger relativ schwierig voneinander abgrenzbarer Erfolgsfaktoren nach *Grunig et al.* in Tab. 9 (z. B. „Eigenständige PR-Abteilung“ und „vom Marketing getrennt“ (Faktor 2 und 3), „PR-Senior nimmt Managerrolle wahr“ und „Kenntnis der Manager-Rolle“ (Faktor 6 und 10), „komplexe Umwelt mit Druck von Anspruchsgruppen“ und „Schlichtung und Druckausgleich von Anspruchsgruppen“ (Faktor 17 und 19), „Kenntnis des symmetrischen Modells“, „PR widerspiegelt das symmetrische Zweiwegkommunikations-Modell“ und „symmetrische interne Kommunikation“ (Faktor 9, 12 und 15)) sowie einiger Faktoren, die vor dem Hintergrund einer eingehenden Literaturstudie sowie umfassenden Experteninterviews als wichtige Faktoren zusätzlich zu integrieren sind (Weisungs- und Entscheidungskompetenz, Professionalität, Zielerreichung der PR, Nutzung von Synergiepotentialen, finanzielle Ressourcen,

---

<sup>479</sup> Vgl. Röttger, 2000, S. 85, Baerns, 1997, S. 37, Steinmann/Zerfass, 1995, S. 12 ff., Piwinger/Porak, 2005, S. 12.

<sup>480</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.2 und 7.2.5.2 der vorliegenden Arbeit.

Einheitlichkeit im Auftritt, Imagebildung, Antizipation sowie Kreativität) wird hier eine Um-münzung der ursprünglichen Merkmale exzellenter PR nach *Grunig et al.* (2002) in die erwei-terten und angepassten PR-Erfolgsfaktoren eingeteilt. Dies sind sachlogische Überlegungen, welche aus Expertengesprächen oder von der Autorin abgeleitet wurden (s. Tab. 9).<sup>481</sup>

Die Unterschiede dieser Merkmale gegenüber der Excellence-Studie werden im Folgenden ausgearbeitet.

Die PR, welche hier wie erinnerlich als strategische Managementfunktion gilt<sup>482</sup>, sollte mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden<sup>483</sup>, da aus den Experten-gesprächen deutlich wurde, dass die häufig als Stabstelle angesiedelte PR-Position ansons-ten lediglich beratende Funktion hat und somit der Managementfunktion nicht gerecht wird. Folglich soll PR über entsprechende Kompetenzen verfügen. Der „direkte Austausch mit dem Führungsstab“ (Faktor 4, Tab. 9) von *Grunig et al.* wird neu durch die Faktoren „PR-Chef ist Teil des Top-Managements und hat Einfluss auf selbiges“ (Faktor 7, neue Faktoren, Tab. 9) sowie „partizipativer Führungsstil“ (Faktor 8, neue Faktoren in Tab. 9) erklärt und wird somit durch die zwei „neuen“ Faktoren ersetzt.<sup>484</sup>

Aufgrund der funktionalen Ausdifferenzierung von spezialisierten Funktionen innerhalb eines Unternehmens<sup>485</sup>, soll PR über eine eigenständige PR-Abteilung verfügen und getrennt vom Marketing angelegt werden. Dieser Faktor wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit von ursprünglich zwei Faktoren (bei *Grunig et al.* Faktor 2 und 3, Tab. 9) auf einen reduziert (Faktor 2, neue Faktoren, Tab. 9). Zudem wird gegenwärtig PR in den Unternehmen häufig als Corporate Communications bezeichnet.<sup>486</sup> Die bei *Grunig et al.* betonte Symmetrie der PR (Faktor 5, 9, 12 und 15) wird, basierend auf seiner „symmetrischen Zweiwegkommunika-tion“ sowie seiner „situativen Theorie“<sup>487</sup>, zu Faktor 3 „PR als transparente symmetrische Kommunikation nach innen und aussen“ zusammengefasst. PR soll sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen ansprechen. PR als symmetrisches Zweiweg-Modell und die Kenntnis dieses Modells als Voraussetzung für exzellente PR ist aus der Theorie abgeleitet

---

<sup>481</sup> Zusätzlich gilt es hier anzumerken, dass die von *Grunig et al.*, 2002, S. 55 ff. vorgenommene ex-plorative Faktorenanalyse 1700 Items auf 20 Items reduzierte und es dementsprechend schwierig ist, alle Daten in einen Faktor zu bringen. Somit scheint eine Erweiterung der Faktoren angebracht.

<sup>482</sup> Vgl. *Steinmann/Zerfass*, 1995, S. 12 ff., *Röttger*, 2000, S. 26 ff. sowie *Zerfass*, 2004a, S. 62, *Ben-tele/Fröhlich/Szyszka*, 2005 und *Grunig/Hunt*, 1984, S. 6.

<sup>483</sup> Vgl. hierzu Übersicht Experteninterviews Tab. 3 weiter oben: 11 von 12 Experten sind der Mei-nung, dass PR als Stabstelle/auf GL-Ebene mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen walten soll. Vgl. zudem ausführlich Kap. 5 zur Organisationslehre, im Spezifischen zu Stabliniensystemen, in der vorliegenden Arbeit.

<sup>484</sup> 11 von 12 Experten geben an, dass PR in direktem Austausch mit der Geschäftsleitung des Unter-nehmens zu stehen und Entscheidungen mitzutragen hat. Vgl. Tab. 6 weiter oben.

<sup>485</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5 zur Organisationslehre in der vorliegenden Arbeit.

<sup>486</sup> Die quantitative Erhebung der vorliegenden Arbeit ergab, dass 29 % der befragten Unternehmen die PR-Abteilung als Corporate Communications bezeichnen. Dies war somit die meistgenannte Bezeichnung.

<sup>487</sup> PR-Modell Nummer 4, *Grunig/Hunt*, 1984, S. 22 sowie *Grunig et al.*, 1996, S. 199 ff.

und wird dort als zu hypothetisch und nicht ausreichend realistisch bezeichnet, weswegen dies hier nur in einem Faktor (3) der neuen Faktoren festgehalten wird.

Die akademische PR-Ausbildung (*Grunig et al.*, Faktor 8, Tab. 9) wird zur „fundierten Aus- und Weiterbildung“ weiterentwickelt, da gerade in einer PR-Ausbildung die Seite der strategischen Managementfunktion tendenziell in Form einer Weiterbildung stattfinden wird, und v. a. eine stetige Weiterbildung der PR-Tätigen auch gemäss der Experten von höchster Bedeutung ist (Faktor 5, neue Faktoren, Tab. 9).<sup>488</sup> Die „Eignung der PR-Programme zur Erreichung der Kommunikationsziele“ (Faktor 9, neue Faktoren, Tab. 9), entwickelte sich v. a. aus der Prämisse, dass die geplanten Kommunikationsziele den erreichten Zielen entsprechen und zu den übergeordneten Unternehmenszielen beitragen, was im strategischen Prozess einer Managementfunktion erforderlich ist.<sup>489</sup> So soll v. a. in der Analysephase entschieden werden, ob die gewählten PR-Programme den zu erreichenden Zielen entsprechen. Dementsprechend sollen diese Programme antizipiert werden, um möglichst umgehend mit entsprechenden Massnahmen auf mögliche PR-relevante Ereignisse reagieren zu können. So sollen auch Synergiepotentiale innerhalb der Unternehmenskommunikation genutzt und koordiniert werden, was der organischen Organisationskultur von *Grunig et al.* (Faktor 16, Tab. 9) entspricht. Voraussetzung der organischen Kultur bildet das „ganzheitliche kreative Denken der PR-Tätigen“, welches einen weiteren neuen Faktor (Faktor 19, Tab. 9) erfolgreicher PR darstellt.<sup>490</sup>

Die „Marktnähe der PR-Manager“ bezeichnet eine Abwandlung der von *Grunig et al.* definierten Kenntnis der Manager-Rolle<sup>491</sup> (Faktor 10, Tab. 9), wobei erstere umfassender ist und in weitere neue Faktoren einfließt. Die „Nähe zum Markt“ und zu den Bedürfnissen seiner Anspruchsgruppen ist für einen PR-Manager von grosser Bedeutung und bezeichnet gemäss der Befragten in den Experteninterviews einen wichtigen Erfolgsfaktor (Faktor 12, neue Faktoren, Tab. 9).<sup>492</sup> Dem folgt eine „rasche Umsetzung der Handlungen von PR-Tätigen“

---

<sup>488</sup> Von den befragten Experten in den qualitativen Interviews weiter oben gaben sechs an, Quereinsteiger mit unterschiedlichen Hintergründen als PR-Mitarbeiter zu haben, während drei Experten angaben, Universitätsabsolventen mit PR-spezifischen Zusatzausbildungen oder Absolventen des Universitätsstudiums Publizistik und Medienwissenschaften angestellt zu haben.

<sup>489</sup> „Eine beabsichtigte Strategie soll [...] als System langfristiger Vorgaben definiert werden, das für die Unternehmung als Ganzes oder für wesentliche Teilbereiche gilt und die Erreichung der obersten Unternehmensziele dauerhaft sichern soll.“ *Kühn/Grünig*, 1998, S. 34.

<sup>490</sup> Vgl. hierzu auch das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation, Kap. 3.3 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>491</sup> Übersetzt aus dem Englischen: „knowledge of managerial role“. *Grunig et al.*, 2002, S. 9.

<sup>492</sup> Im Rahmen der in der qualitativen Studie durchgeführten Experteninterviews wurde eine marktorientierte sowie eine auf die Anspruchsgruppen ausgelegte Haltung als Erfolgsfaktor eingestuft. Vgl. hierzu Tab. 6 der vorliegenden Arbeit.

(Faktor 13, neue Faktoren, Tab. 9), die schnelle Reaktion auf Bedürfnisse von Anspruchsgruppen, von Information der Öffentlichkeit usw.<sup>493</sup>

Bei *Grunig et al.* wurden die finanziellen Ressourcen einer PR-Abteilung nicht erwähnt. Dies kann daher rühren, dass diese eine logische Voraussetzung für das Vorhandensein einer PR-Abteilung darstellen. Gemäss allen in der qualitativen Vorstudie befragten Experten soll diese Bedingung jedoch explizit formuliert werden, denn ohne ein explizites Budget für die PR-Abteilung können die besten strategischen Massnahmen nicht umgesetzt werden. Dementsprechend muss sichergestellt werden, dass die PR-Abteilung über entsprechende „finanzielle Ressourcen“ (Faktor 14, neue Faktoren, Tab. 9) verfügt.

Durch einen „einheitlichen Auftritt auf allen Ebenen“ (Faktor 15, neue Faktoren, Tab. 9) sowie dem „Aufbau und der Durchsetzung eines klaren Images“ (Faktor 16, neue Faktoren, Tab. 9) soll nach aussen wie auch nach innen ein starker Auftritt vermittelt werden, der Vertrauen bildet und positiv auf das gesamte Unternehmen ausstrahlt. Somit muss eine Gemeinsamkeit der Ziele und des Handelns von Kommunikation vorherrschen, welche sich durch gemeinsame Begrifflichkeit, gemeinsame Ziele, Kooperation und Koordination auf Managementebene sowie durch die Nutzung von Synergiepotentialen manifestiert.<sup>494</sup>

Die „Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer, dynamischer Umwelt“ (Faktor 17, neue Faktoren, Tab. 9) entstand aus Faktor 17 und 19 von *Grunig et al.* (Tab. 9) und wird v. a. durch den Begriff der Flexibilität erweitert. Um das Bestehen in eben dieser komplexen und dynamischen Umwelt zu sichern, sollen gemäss Experten „Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften“ (Faktor 20, neue Faktoren, Tab. 9) eingegangen werden, wodurch die Wirkung von PR-Massnahmen multipliziert werden soll. PR ist auch ein situatives Modell, welches sich den unterschiedlichen Typen von Organisationen, organisationsinternen Kulturen oder PR-Problemen anzupassen hat. Insofern ist Flexibilität ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor in einem Tätigkeitsfeld, das sich stark mit seinem gesellschaftspolitischen Umfeld auseinandersetzt.

Die oben genannten Überlegungen zur Erweiterung der PR-Erfolgsfaktoren nach *Grunig et al.* mit den „neuen PR-Erfolgsfaktoren“ werden im Überblick in Tab. 9 dargestellt:

---

<sup>493</sup> Kurze Wege in einer Organisationsstruktur erlauben es, schnell auf die marktspezifischen Gegebenheiten zu reagieren und v. a. im Zusammenhang mit PR dadurch Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverluste der Anspruchsgruppen zu verhindern.

<sup>494</sup> Vgl. hierzu das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation, Kap. 3.3 in der vorliegenden Arbeit.



**Tab. 9: PR-Erfolgsfaktoren *Grunig et al.* versus neue Faktoren**

1. PR ist eine strategische Managementfunktion und wird so geführt	1. <i>PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- &amp; Entscheidungskompetenzen</i>
2. Eigenständige oder in Unternehmenskommunikation integrierte PR-Abteilung	2. <i>Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)</i>
3. Vom Marketing getrennte Funktion	3. <i>PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (nach innen &amp; aussen)</i>
4. Direkter Austausch mit Führungsstab	4. <i>Professionalität</i>
5. PR bedeutet symmetrische Zweiwegkommunikation (nach innen und aussen)	5. <i>Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen</i>
6. PR-Senior nimmt Manager-Rolle wahr	6. <i>Gleiche Chancen für Mann und Frau in Public Relations</i>
7. Professionalität	7. <i>PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges</i>
8. Akademische (PR-)Ausbildung	8. <i>Partizipativer Führungsstil</i>
9. Kenntnis des symmetrischen Modells	9. <i>Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen</i>
10. Kenntnis der Manager-Rolle	10. <i>Hohe Mitarbeiterzufriedenheit</i>
11. Gleiche Chancen für Mann und Frau in Public Relations	11. <i>Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation (Ziele und Massnahmen koordinieren)</i>
12. PR in der Organisation widerspiegelt das symmetrische Zweiwegkommunikations-Modell	12. <i>Marktnähe der PR-Manager</i>
13. PR-Chef ist Teil der entscheidungsbildenden Gruppe oder hat Einfluss auf sie	13. <i>Geschwindigkeit (Handlung)</i>
14. Partizipative und nicht autoritäre Organisationsstruktur	14. <i>Budget für Unternehmenskommunikation</i>
15. Symmetrische interne Kommunikation	15. <i>Einheitlicher PR-Auftritt auf allen Ebenen</i>
16. Organische (ganzheitliche) anstatt mechanische Organisationskultur	16. <i>Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images</i>
17. Turbulente, komplexe Umwelt mit Druck von Anspruchsgruppen	17. <i>Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer, dynamischer Unternehmensumwelt</i>
18. Geplante Kommunikationsziele entsprechen den erreichten Zielen	18. <i>Antizipieren und vorbereiten von Massnahmen für mögliche PR-relevante Ereignisse</i>
19. Bessere Regulation sowie Schlichtung & Druckausgleich von Anspruchsgruppen	19. <i>Ganzheitliches und kreatives Denken der PR-Tätigen</i>
20. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	20. <i>Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren</i>

**neue Faktoren**

## 8.4.2 Stichprobenauswahl und Fragebogendesign

Nach dieser qualitativen Untersuchung wurde schrittweise ein vierseitiger DIN A4-Fragebogen auf Deutsch entwickelt und später auf Französisch übersetzt<sup>495</sup>. Somit konnten in der gesamten Schweiz die PR- oder Kommunikationsverantwortlichen von 600 Grossunternehmen<sup>496</sup> der zehn umsatzstärksten Branchen<sup>497</sup> direkt angesprochen werden. Die Datensammlung erfolgte einerseits über das Top 2003-Verzeichnis der Handelszeitung und andererseits bzgl. der Ansprechpersonen über das Internet und das Schweizer PR- und Medienverzeichnis<sup>498</sup>. Zudem wurde ein Begleitschreiben<sup>499</sup> verfasst und ein Wochenende in einem renommierten Schweizer Hotel als Anreiz zur Rücksendung des Fragebogens zur Verlosung ausgeschrieben. Nach einem Pretest<sup>500</sup> bei 10 Akademikern in Kaderpositionen verschiedener Branchen sowie PR-Agenturen und nach entsprechender Anpassung des Fragebogens, wurde der Versand per A-Briefpost am 28. Juni 2005 mit frankiertem Rückantwortcouvert vorgenommen.

Der Fragebogen setzt sich aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit aus vier Frageblöcken (A-D) zusammen.

**Frageblock A** versucht das Verständnis, die Bedeutung sowie die hauptsächlichen Arbeitsgebiete von Public Relations im befragten Unternehmen zu eruieren. Als Antwortstufe wird in diesem Block bei Frage 1 und 2 das Konstantsummenverfahren<sup>501</sup> gewählt, bei welchem die Probanden „eine bestimmte Anzahl von Produkten oder eine bestimmte Summe, deren Wert nicht überschritten werden darf, auf mehrere Einheiten verteilen müssen“<sup>502</sup> (hier 100 Punkte). Dieses Verfahren liefert nicht-metrische Daten und ist ordinal skaliert. Frage 3 weist eine monopolare 5er Skala mit verbaler Umschreibung aller Antwortstufen auf, welche von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ verläuft und aufgrund ihres Skalenniveaus metrische<sup>503</sup> Daten wie-

---

<sup>495</sup> S. hierzu Anhang 1, D der vorliegenden Arbeit.

<sup>496</sup> Top 2004, Die grössten Unternehmen in der Schweiz, HandelsZeitung, 2004. Ranking nach konsolidiertem Umsatz in Mio. CHF im Jahre 2003.

<sup>497</sup> Automobil/Luftverkehr, Bau, Chemie/Pharma, Computer/EDV/Informatik, Dienstleistungen (Banken/Versicherungen/Beratung/Telekommunikation), Energieversorgung, Konsum/Detailhandel, Elektronik/Elektrotechnik/Maschinenindustrie, Mode/Lifestyle/Uhren, Nahrungs- und Genussmittel.

<sup>498</sup> Schweizer PR- und Medienverzeichnis, 2005.

<sup>499</sup> S. hierzu Anhang 1, C der vorliegenden Arbeit.

<sup>500</sup> Der Pretest dient der Kontrolle der Brauchbarkeit und Verwendbarkeit des Fragebogens. Mit dem Pretest können die Verständlichkeit und die durchschnittliche Befragungszeit ermittelt sowie allfällige Verbesserungen vorgenommen werden. Vgl. Hüttner, 1999, S. 537.

<sup>501</sup> Zu weiteren Skalierungsverfahren im Überblick vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 220.

<sup>502</sup> Hüttner, 1999, S. 531.

<sup>503</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003, S. 6. Das metrische Skalenniveau erlaubt es, höherwertige Datenanalysemethoden anzuwenden. Vgl. Helmig, 1997, S. 74.

dergibt. Dieselbe Intervallskala kommt auch in Block B und C bei Frage 5, 6 (Wichtigkeit), 10 und 12 zur Anwendung (s. Tab. 6).<sup>504</sup>

**Frageblock B** befasst sich mit der PR-Evaluation, Methoden der Evaluation sowie ihre Anwendung und Wichtigkeit im jeweiligen Unternehmen.

**Frageblock C** bringt in einem ersten Schritt in Erfahrung, wie die PR-Abteilung bezeichnet wird, wo sie hierarchisch angegliedert ist und mit welchen Anspruchsgruppen sie am optimalsten interagiert. Weiter wird versucht, das jeweilige Unternehmen aufgrund von „exzellenter“ PR mit Erfolg in Verbindung zu setzen, Erfolgskriterien (mittels Rangzuordnung gemäss persönlicher Präferenzen) und potentielle Erfolgsfaktoren bei den Experten auf ihre zugemessene Wichtigkeit hin zu prüfen. Letztendlich sollen hier Modelle optimaler organisationaler PR-Ausgestaltung mittels Conjointanalyse<sup>505</sup> beurteilt werden.

Der abschliessende **Frageblock D** fragt nach allgemeinen Daten wie finanziellen Kennzahlen, Mitarbeiterzahlen und finanziellen PR-Budgets der jeweiligen Unternehmen, damit eine objektive Messgrösse an „Erfolg“ erfasst werden kann.

Zur Veranschaulichung der erhobenen Daten werden in der Auswertung der quantitativen Erhebung die auf 5er-Skalen ermittelten Resultate zusammenfassend dargestellt.

**Tab. 10: Intervallskalen und Zuordnung der Zahlenwerte auf Merkmalsausprägungen**

Frage/ Skalenwert	1	2	3	4	5
3, 5, 6 (1), 10, 12	unwichtig	eher unwichtig	mittel	eher wichtig	sehr wichtig
6 (2) & 11	nie	selten	mittelmässig oft	recht häufig	sehr häufig
9	nein, auf keinen Fall	nein, eher nicht	weiss nicht	eher ja	ja, auf jeden Fall

### 8.4.3 Stichprobenzusammensetzung<sup>506</sup>

In Kalenderwoche 26 (2005) wurden 600 Fragebogen versandt und eine Rücksendefrist von 3 Wochen festgelegt, wobei die Antworten bis 6 Wochen nach Versand berücksichtigt wurden. Diese beliefen sich auf 137 verwertbare Bogen, was einer Rücklaufquote von knapp 23 % entspricht. Es ergibt sich folgende Branchenaufteilung:

<sup>504</sup> Vgl. hierzu *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 4 ff.

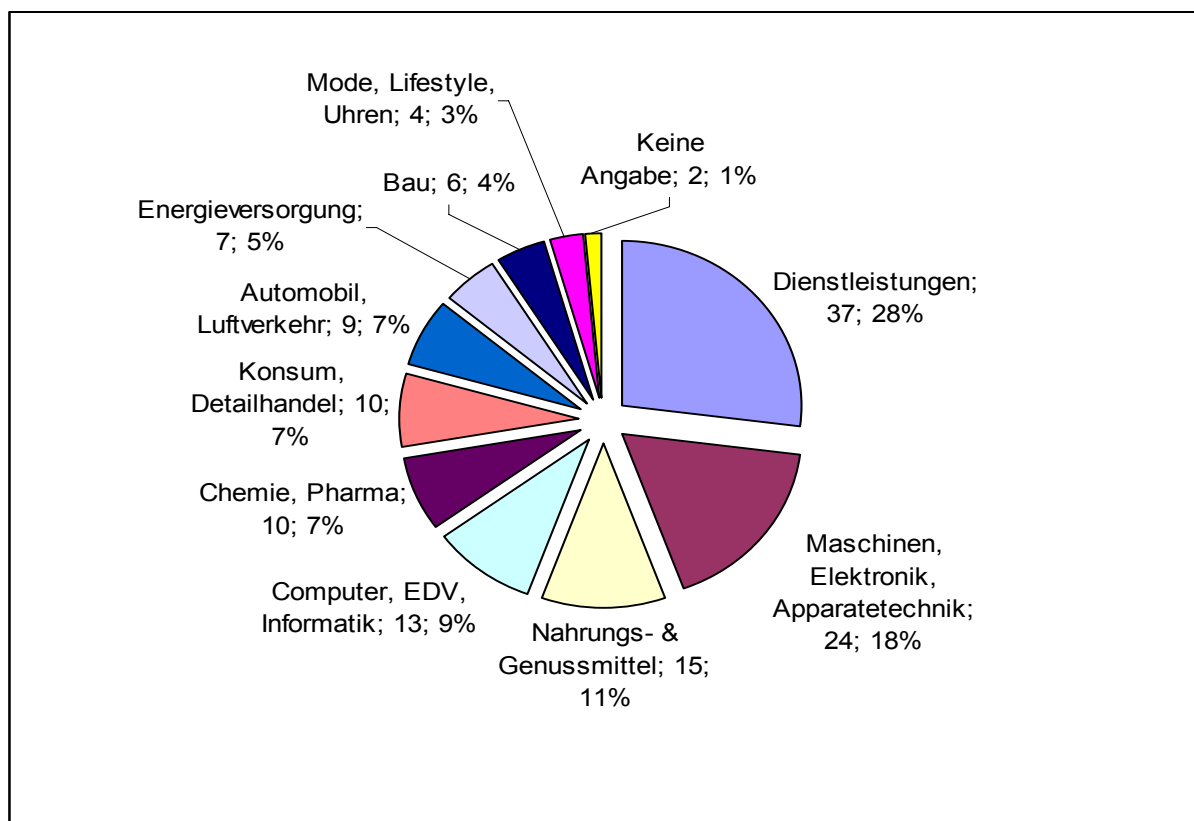
<sup>505</sup> Vgl. hierzu *Teichert*, 2000, S. 473-507, Tscheulin, 1991 sowie weiter unten in der vorliegenden Arbeit.

<sup>506</sup> Frageblock D des im Anhang 1 vorliegenden Fragebogens. Die Branchenaufteilung der Stichprobe ist repräsentativ, was der Chi-Quadrat-Anpassungstest in Anhang 2, A zeigt.

**Tab. 11: Rücklauf quantitative Erhebung nach Branchen (Häufigkeit)**

Branche	Häufigkeit absolut
Dienstleistungen	37
Maschinen, Elektronik, Apparatechnik	24
Nahrungs- und Genussmittel	15
Computer, EDV, Informatik	13
Chemie, Pharma	10
Konsum, Detailhandel	10
Automobil, Luftverkehr	9
Energieversorgung	7
Bau	6
Mode, Lifestyle, Uhren	4
Keine Angabe	2
<b>Total</b>	<b>137</b>

**Abb. 33: Rücklauf quantitative Erhebung nach Branchen (Häufigkeit absolut; Prozent)**



**Tab. 12: Erfolgsgrössen der Unternehmen<sup>507</sup>**

	n	MW <sup>508</sup>	SD <sup>509</sup>
Subjektiver Erfolg <sup>510</sup>	68	4.260	0.682
Subjektiver PR-Erfolg <sup>511</sup>	68	3.780	0.730
EBIT (Mio CHF/Vorjahr)	79	256.452	1059.594
Umsatz (Mio CHF/Vorjahr)	109	2678.251	9618.388
Gewinn (Mio CHF/Vorjahr)	84	335.185	1288.411
ROI (%/Vorjahr)	8	12.761	7.042
ROE (%/Vorjahr)	33	16.179	12.190
Börsenkapitalisierung (Mio CHF/ Vorjahr)	31	8332.823	27009.512
Cash Flow <sup>512</sup> (Mio CHF/Vorjahr)	44	251.570	486.662

**Tab. 13: Anzahl Mitarbeiter in den befragten Unternehmen**

	N	MW	SD
Anzahl Mitarbeiter Schweiz	131	1735	4715.714

Die Frage nach der Anzahl Mitarbeiter ergibt einen Durchschnittswert mit sehr hoher Standardabweichung. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass sich die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen stark unterscheidet. Abbildung 34 zeigt die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter in der jeweiligen Branche auf. Auffallend ist hierbei, dass die Dienstleistungsbranche einen doppelt so hohen Mittelwert der Anzahl Mitarbeiter aufweist, wie der Mittelwert aller Branchen. Auch die Baubranche liegt einiges über dem Durchschnitt aller Branchen, während die Computer/Informatikbranche deutlich unter dem Durchschnittswert (ca. ein Viertel davon) liegt. Diese Diskrepanzen erklären die hohe Standardabweichung aus Tab. 13.

<sup>507</sup> Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit den Erfolgsgrössen ist weiter unten im Zusammenhang mit der Untersuchung des Einflusses von PR auf den Unternehmenserfolg zu ersehen.

<sup>508</sup> MW ist die Abkürzung für Mittelwert und steht im Folgenden für das arithmetische Mittel. Vgl. hierzu ausführlicher *Bamberg/Baur*, 1998, S. 17.

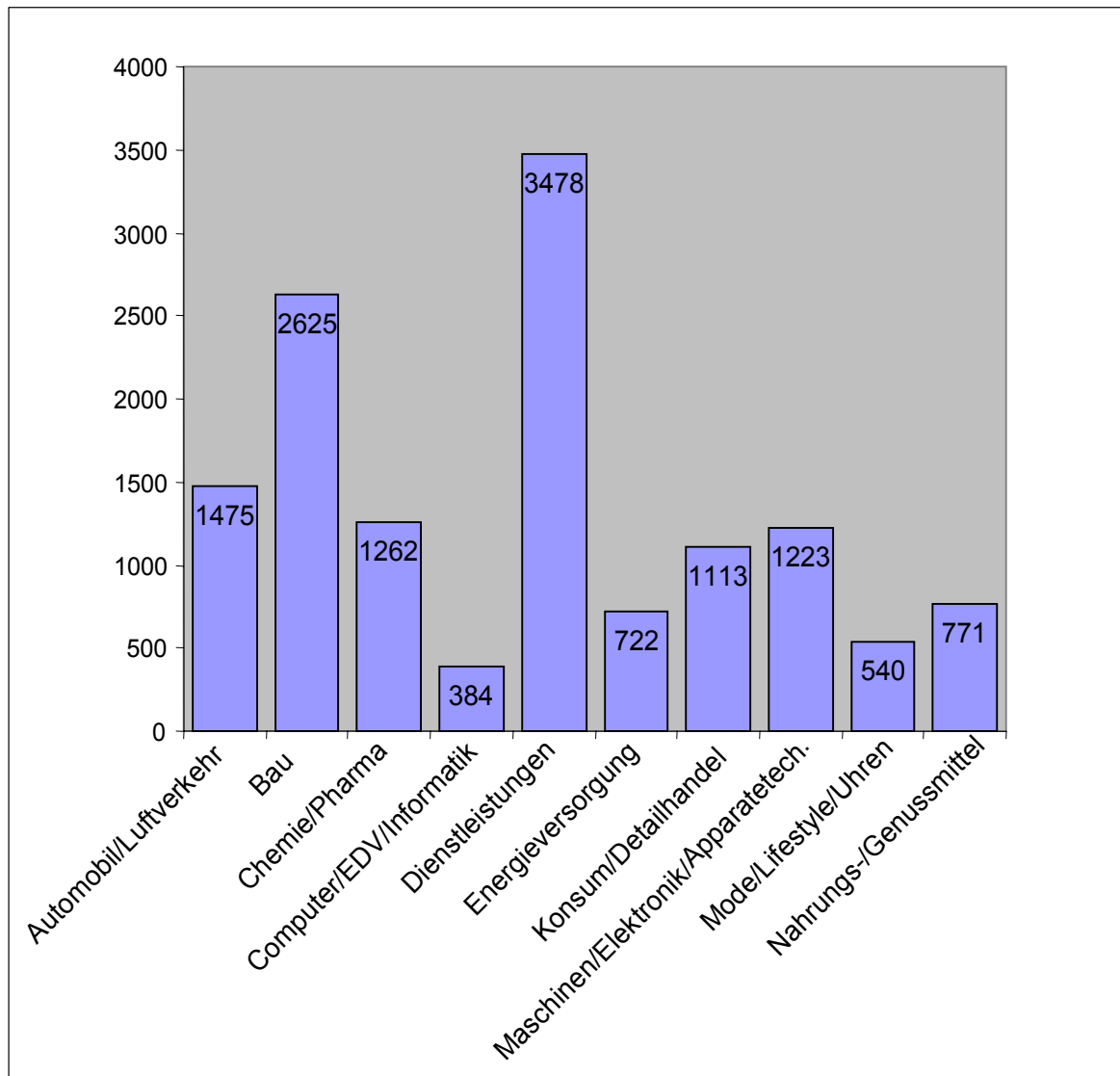
<sup>509</sup> Im Folgenden steht „SD“ für „Standard Deviation“, für Standardabweichung, welche das Mass der Streuung angibt. Vgl. hierzu auch *Bamberg/Baur*, 1998, S. 21 f.

<sup>510</sup> Auf einer Skala von 1 (nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich) wurde der subjektiv empfundene Unternehmenserfolg von den Probanden eingeschätzt. Mit 4.2 (MW) liegen die Unternehmen somit zwischen „eher erfolgreich“ und „erfolgreich“.

<sup>511</sup> Auf einer Skala von 1 (nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich) wurde der subjektiv empfundene PR-Erfolg von den Probanden eingeschätzt. Mit 3.8 (MW) liegen die Unternehmen somit zwischen „mittelmässig erfolgreich“ und „eher erfolgreich“.

<sup>512</sup> Hier: Free-Cash-Flow. Der Cash-Flow (CF) bezeichnet die Veränderungen der liquiden Mittel durch die Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens und lässt sich in CF aus Geschäftstätigkeit, CF aus Investitionstätigkeit und CF aus Finanzierungstätigkeit einteilen. Wenn man den CF aus Investitionstätigkeit vom CF aus Geschäftstätigkeit subtrahiert, erhält man den freien Cash-Flow (oder auch operativer CF), welcher mittels Zeitreihenanalysen Rückschlüsse auf die finanzielle Gesundheit resp. potentielle Liquiditätsprobleme vornehmen lässt und den operativen erwirtschafteten CF darstellt. Vgl. *Volkart*, 2006, S. 159 sowie 165.

**Abb. 34: Verteilung durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter/Unternehmen nach Branche im Sample**



Nach dieser Übersicht über die Stichprobenzusammensetzung der Probanden soll nun in Unterkapitel 9.2.4 auf die verschiedenen Fragen resp. Resultate der PR im Zusammenhang mit dem Unternehmen eingegangen werden. Dies beinhaltet v. a. das Verständnis und die Bedeutung von PR (A1), ihre wichtigsten Arbeitsgebiete (A4) sowie Angaben zur Anzahl PR-/Mitarbeiter in den jeweiligen Unternehmen.

#### **8.4.4 PR und das Unternehmen**

Im Verständnis der befragten PR-Kommunikationsverantwortlichen in mittleren und grossen Unternehmen wird PR am häufigsten als geplante strategische Form der Kommunikation verstanden. Dies entspricht der im Theorieteil dieser Arbeit vereinbarten Definition, welche

PR als Form der geplanten Kommunikation betrachtet und bestätigt ebenfalls die Forschungshypothese A3.<sup>513</sup> Bereits öfters wurde im theoretischen Teil PR als vertrauensbildende Massnahme nach innen und nach aussen sowie als Kommunikationsstrategie zur Erreichung der Organisationsziele bezeichnet. Offenbar erreicht PR diese Bedeutung auch in der Praxis (Median 20.00). Eine untergeordnete Bedeutung spielt aus Sicht der Probanden „die Vermittlung und der Austausch gesellschaftlicher Interessen“ sowie das „gemeinsame Handeln und dialogorientierte Kommunikation“. Diese beiden Aussagen bezeichnen PR vermutlich nicht ausreichend als Managementwerkzeug und decken das Verständnis von PR nicht genügend ab.

**Tab. 14: Verständnis der Auskunftspersonen von PR (Frage 1)**

	n	Median	Modus
Geplante strategische Form der Kommunikation	128	25.00	20.00
Bemühen um Vertrauen	131	20.00	20.00
Kommunikationsstrategie zur Erreichung der Organisationsziele	117	20.00	20.00
Gemeinsames Handeln und dialogorientierte Kommunikation	106	10.00	0.00
Vermittlung und Austausch gesellschaftlicher Interessen	103	10.00	0.00
Andere	18	0	0

Aufgrund der ordinalen Skalierung des Konstantsummenverfahrens<sup>514</sup> erfolgt die Auswertung über die Mittelwerte Median und Modus. Falls die Probanden nicht mit den Auswahlmöglichkeiten für das Verständnis von PR einverstanden waren, hatten sie die Möglichkeit, ihr eigenes Verständnis von PR – oder das Verständnis von PR in ihrer Organisation – aufzuführen. So wird PR auch verstanden als „Imagebildung, Imagepflege, Kundenbindung, Absatzförderung, Schaffen von Glaubwürdigkeit, Reputation oder Transparenz nach innen und aussen“, um hier nur einige eigene Bezeichnungen zu nennen.<sup>515</sup>

Die höchste Bedeutung von PR (Frage 2) weisen die Probanden dem Image des Unternehmens zu. Ein Ergebnis, das erstaunt, zumal die vorliegende Arbeit die These zu verifizieren versucht, dass PR eine wichtige Funktion im Unternehmen wahrnimmt und hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Dementsprechend wäre ein hoher Modus für letztere Variable zu erwarten.

<sup>513</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Kap. 6 der vorliegenden Arbeit sowie *Grunig/Hunt*, 1984, *Bruhn*, 2004a, *Zerfass*, 2004a.

<sup>514</sup> Bei Frage 1 und 2 können je nach Präferenz mittels Konstantsummenverfahren sechs Auswahlmöglichkeiten Punkte zugeteilt werden, die in der Summe 100 ergeben.

<sup>515</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Anhang 2, B.

**Tab. 15: Bedeutung von PR (Frage 2)**

	N	Median	Modus
...für das Image des Unternehmens	136	30.00	30.00
...für den Bekanntheitsgrad des Unternehmens	133	25.00	30.00
...für den Erfolg des Unternehmens	127	20.00	20.00
...für den Markenwert des Unternehmens	126	20.00	20.00

Interessanterweise wird also der PR eine grössere Bedeutung für das Image, als für den Unternehmenserfolg zugemessen. Die in der Theorie ausformulierte Forschungsannahme A2 „PR hat eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens“ kann somit nicht eindeutig bestätigt werden, da sie bei einem Median von 20 unter der Bedeutung Image und den Bekanntheitsgrad der PR für das Unternehmen liegt. Es gilt aber auch zu bedenken, dass sowohl ein positives Image, ein hoher Bekanntheitsgrad wie auch ein hoher Markenwert eines Unternehmens Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg bilden. Die Imageforschung besagt zwar, dass Images nicht zwingend verhaltenswirksam sind, dennoch wird davon ausgegangen dass zwischen dem Image und dem (Kauf-)Verhalten eine hohe Korrelation besteht.<sup>516</sup> Ein positiver Einfluss auf das Kaufverhalten zieht eine Umsatzerhöhung nach sich, was bei effizientem Management zu hohem Erfolg führen kann. Dasselbe gilt für den Bekanntheitsgrad und für den Markenwert. Insofern kann vermutet werden, dass erfolgreiche PR zumindest via vorgelagerter Konstrukte einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben muss. Dieser Kausalzusammenhang wird aber weiter unten genauer untersucht (H4). Zusätzlich wurde von den Probanden bemerkt, dass kein Markenwert ohne positives Image besteht, und dass PR immer Teil der Unternehmensstrategie sein soll.

Die Beantwortung der Frage nach dem wichtigsten Arbeitsgebiet der PR in Unternehmen (Frage 3) verdeutlicht, dass die Medienbeziehungen stets als wichtigstes Arbeitsgebiet der PR wahrgenommen werden. Es scheint, als wäre die Möglichkeit von Unternehmen, ein gewisses Mass an Einfluss zu nehmen und PR zu betreiben, in den Medien am zugänglichsten, am wenigsten komplex und relativ kostengünstig. Bereits im theoretischen Teil sowie in den qualitativen Interviews wurde festgestellt, dass sich bspw. auch die Methoden der PR-Bewertung nach wie vor grösstenteils auf Medienresonanzanalysen, Clippings und Inhaltsanalysen, also stark auf Medien bezogene Methoden, konzentrieren. Dies, weil die PR-Tätigkeiten im Zusammenhang mit den Medien nach wie vor den quantitativen „Löwenanteil“ ausmachen, wie z. B. die Beziehungen zu den Medien. Forschungsannahme A4 postulierte,

---

<sup>516</sup> Vgl. ausführlicher *Helmig/Graf*, 2003, S. 37 sowie *Berekoven/Eckert/Ellenrieder*, 2006, S. 80 ff.



dass Media Relations das wichtigste Arbeitsgebiet der PR für die PR-Tätigen bezeichnet. Diese Hypothese kann hier bestätigt werden.

**Tab. 16: Wichtigkeit von PR-Arbeitsgebieten (Frage 4)<sup>517</sup>**

	n	MW	SD
Media Relations	137	4.431	0.803
Internal Relations	136	3.919	1.004
Absatzbezogene PR (Produkte-/Marken-PR)	137	3.891	1.109
Public Affairs	136	3.581	1.072
Investor Relations	134	3.172	1.500

An zweitbedeutendster Stelle als PR-relevantes Arbeitsgebiet folgen die Internal Relations mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten mit einem Mittelwert von 3.92. Dass gerade der Informationsfluss und die Beziehungen und Einflüsse innerhalb eines Unternehmens sehr wichtig sind, wurde bereits in den qualitativen Interviews ersichtlich, weswegen dieser Punkt in der Zusammenstellung der PR-Erfolgsfaktoren (s. Frageblock C) berücksichtigt wurde. Nähere Zusammenhänge in dieser Hinsicht sollen weiter unten eingehend erläutert werden. Dass PR durchaus als Marketinginstrument im klassischen Sinne dienen kann, wurde bereits weiter oben erörtert. Demzufolge nimmt die „absatzbezogene PR (Produkte-/Marken-PR)“ eine „eher wichtige“ Rolle ein und wird je nach Bedürfnissen der Anspruchsgruppen und branchenspezifischen Gegebenheiten von Unternehmen in dieser Funktion eingesetzt.<sup>518</sup> Aufgrund der relativ hohen Standardabweichung der absatzbezogenen PR wird deutlich, dass sich die Probanden hierbei uneinig sind. Ein Fünftel der Probanden misst der absatzbezogenen PR lediglich mittelmässige Bedeutung zu, während ein Zehntel der Probanden sie als wenig bedeutend einschätzt. Knapp 40 % der Befragten stuft die absatzbezogene PR jedoch als sehr wichtig ein. Diese auseinandergehenden Meinungen werden anhand der Verteilung in Tab. 17 verdeutlicht.

**Tab. 17: Verteilung „absatzbezogene PR (Produkte-/Marken-PR)“**

	Häufigkeit	Prozent
unwichtig	3	2.2
eher unwichtig	15	10.9
mittel	29	21.2
eher wichtig	37	27.0
sehr wichtig	53	38.7
Total	137	100.0

<sup>517</sup> Auf einer Skala von 1-5 resp. von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ konnten die Probanden sechs Arbeitsgebiete ihrer Wichtigkeit nach einstufen.

<sup>518</sup> Im vorliegenden Fall wird die absatzbezogene PR v. a. von Branchen aus dem Dienstleistungs- bereich oder Maschinenbau als wichtig eingestuft.

Public Affairs setzen sich v. a. mit politischen Belangen auseinander und scheinen auch hier je nach Unternehmen wichtigere oder weniger wichtige Funktion einzunehmen, sie liegen deshalb bei einem mittelmässigen Mittelwert von 3.5. Die Investor Relations scheinen bei den Probanden keine erhebliche Bedeutung zu haben (Mittelwert von 3.17 = ca. „mittel“). Dies lässt sich aber auch dadurch erklären, dass oftmals PR und Investor Relations als getrennte Funktionen im Unternehmen fungieren und diese Variablen deshalb von den befragten PR-Verantwortlichen als nicht erheblich wichtig eingestuft wurden, da es nicht in ihren (PR-Verantwortlichen) Bereich fällt. Anhand der Verteilung (Tab. 18) wird deutlich, dass knapp ein Fünftel der Probanden Investor Relations (IR) als unwichtiges Arbeitsgebiet der PR einstuft, während gut ein Viertel der Befragten sie als sehr wichtiges PR-Arbeitsgebiet empfindet. Tabelle 19 weist auf die unternehmensspezifische resp. unterschiedliche Angliederung von IR hin: im Dienstleistungs- und Maschinenbereich scheinen IR von grösserer Bedeutung als für die Nahrungs- und Genussmittelbranche. Dies ist wahrscheinlich auf eine Börsenkotierung der entsprechenden Unternehmen zurückzuführen, was hier aufgrund der anonymisierten Befragung nicht ermittelt werden kann.

**Tab. 18: Verteilung „Investor Relations“**

	Häufigkeit	Prozent
unwichtig	27	19.7
eher unwichtig	22	16.1
mittel	23	16.8
eher wichtig	25	18.2
sehr wichtig	37	27.0
Total	134	97.8
Missing	3	2.2

**Tab. 19: Häufigkeitsverteilung „Investor Relations“ nach Branchen**

Branche	Investor Relations		
	unwichtig	sehr wichtig	aus total
Automobil/Luftverkehr	2	0	9
Bau	0	1	6
Chemie/Pharma	2	3	10
Computer/EDV/Informatik	4	4	13
Dienstleistungen	4	11	35
Energieversorgung	1	1	8
Konsum/Detailhandel	3	3	8
Maschinen/Elektronik/Apparatetechnik	1	9	24
Mode/Lifestyle/Uhren	2	1	4
Nahrungs-/Genussmittel	8	2	15

Im Verständnis der CCO's werden vereinzelt weitere wichtige Arbeitsgebiete der PR angegeben, welche bspw. Brand-/Markenmanagement, Customer Relations, External Relations, Issues Management, Krisen-PR, Opinion Leaders Relation oder Supplier Relations umfassen.

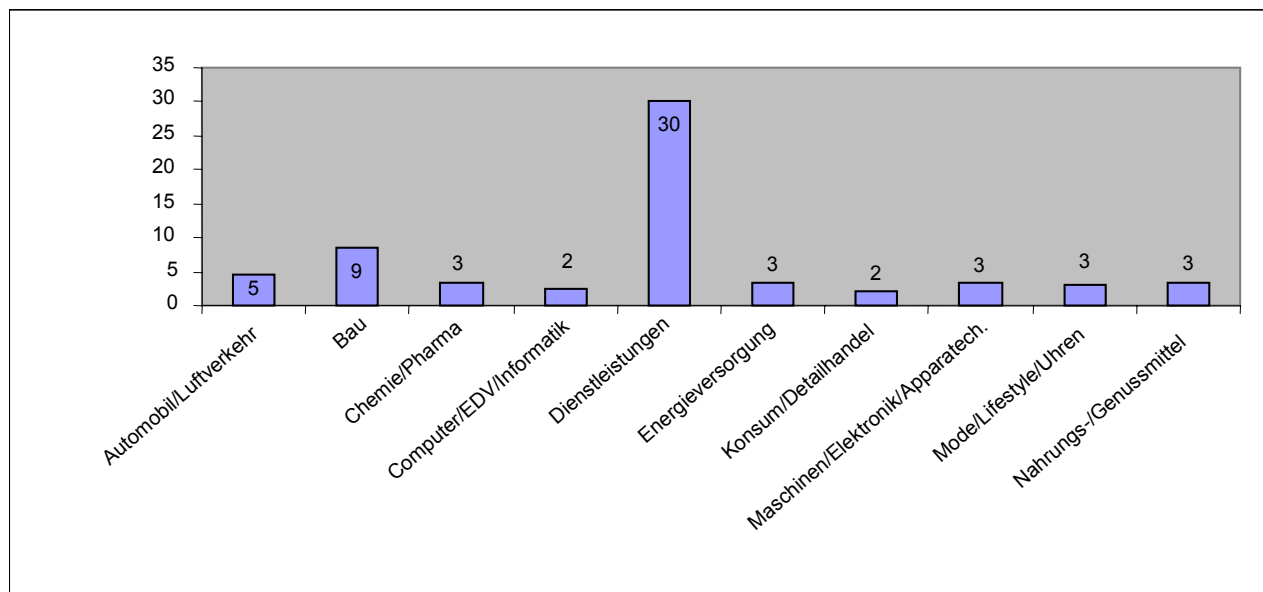
Die befragten Unternehmen gaben an, im Durchschnitt elf PR-Tätige in ihrem Unternehmen zu beschäftigen, während sich die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen auf 1'735 beläuft (Frageblock D, Frage 3). So wird ersichtlich, dass der PR-Mitarbeiter zu Mitarbeiter-Ratio sehr tief liegt, und zwar im Schnitt bei 0.63 %.

**Tab. 20: Weitere Daten zu den Unternehmen (Frageblock D, Frage 3)**

	n	MW	SD
Anzahl Mitarbeiter Schweiz	131	1735	4715.714
Anzahl PR-Tätige Schweiz	121	11.03	64.106

Die Aussagekraft dieser Zahlen ist jedoch relativ beschränkt, da beide Mittelwerte sehr hohe Standardabweichungen aufweisen. Die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter wurde weiter oben bereits genauer analysiert. Die durchschnittliche Anzahl PR-Tätige zeigt ebenfalls eine Dominanz der Dienstleistungsbranche<sup>519</sup>, welche im Durchschnitt über 30 PR-Tätige verfügt, was das Dreifache des Durchschnitts über alle Branchen hinweg ist. An zweiter Stelle folgt wiederum die Baubranche, mit durchschnittlich 9 PR-Tätigen, während die restlichen Branchen mit durchschnittlich 2-5 PR-Tätigen arbeiten (Abb. 35). Diese hohen Diskrepanzen über die verschiedenen Branchen hinweg erklären die hohen Standardabweichungen in Tab. 20.

**Abb. 35: Verteilung „Anzahl PR-Tätige“ nach Branche**



Nach dieser intensiven Auseinandersetzung der Thematik PR im Zusammenhang mit dem Unternehmen, befasst sich das nächste Unterkapitel mit der Evaluation von PR im Unter-

<sup>519</sup> Es erscheint in diesem Zusammenhang logisch, dass eine erhöhte Anzahl Mitarbeiter auf eine erhöhte Anzahl PR-Tätigen rückschliessen lässt, da das Arbeitsvolumen entsprechend höher sein muss.

nehmen und geht insbesondere auf die Bedeutung sowie die entsprechende Anwendung von Bewertungsmethoden der PR ein.

#### 8.4.5 Evaluation von PR im Unternehmen

Die Aufgabe der PR-Evaluation wird hier im Hinblick auf die Verbesserung des strategischen PR-Prozesses untersucht, was sich positiv auf die Unternehmensziele auswirken sollte, zu einem erhöhten Zielerreichungsgrad der Unternehmensziele und dementsprechend, wenn die Ziele realistisch formuliert wurden, zu Unternehmenserfolg führen sollte. Es soll nun überprüft werden, wie die Praxis mit dieser Aufgabe umgeht und in welchem Ausmass sie diese umsetzt. Darauf aufbauend soll untersucht werden, inwiefern die Aufgabe der PR-Evaluation zum PR-Erfolg beiträgt.

Hier wird in einem ersten Schritt erhoben, wie viel Prozent der PR-Tätigkeiten in den jeweiligen Unternehmen evaluiert werden (Frage 4). Mit einem Mittelwert von gut 36 % liegt dieser Wert tief. Dennoch lässt sich anhand der Standardabweichung, welche Auskunft über die Abweichungen der einzelnen Werte vom Mittelwert gibt, sagen, dass die Streuung der Werte ziemlich breit ausfällt. Dies lässt sich auch damit zeigen, dass die Probanden von 0 % (Minimum) bis zu 100 % (Maximum) Evaluation ihrer PR-Tätigkeiten betreiben.<sup>520</sup> Zudem zeigt die Aufteilung nach Branche in Tabelle 22 deutlich, dass die 50% der 10 befragten Branchen teilweise keinerlei PR-Evaluationstätigkeiten betreiben. Im Durchschnitt belaufen sich die Evaluationstätigkeiten auf 25-45%, wobei sich keinerlei Trends im Hinblick auf eine besonders „evaluationsstarke“ Branche hin abzeichnen, da die Anzahl Nennungen teils sehr gering sind, und zudem unklar ist, was unter einer 100%-Evaluation von PR-Tätigkeiten verstanden wird, was von einigen Probanden so angegeben wurde und den Mittelwert stark nach oben drückt. Insofern kann unter Vorbehalt gesagt werden, dass die industriellen/technischen Branchen wie Bau, Automobil/Luftverkehr, Energieversorgung und Computer/EDV/IT tendenziell weniger Evaluation von PR-Tätigkeiten betreiben, als bspw. die Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Ausnahme hierbei bildet die Maschinen/Elektronik/Apparatetechnik-Industrie, welche aufgrund ihrer relativ hohen Anzahl Probanden auf einen verhältnismässig hohen Prozentsatz (43%) an Evaluation von PR-Tätigkeiten kommt. Die Dienstleistungsbranche wird durch ihre grosse Beteiligung wesentlich zum durchschnittlichen Mittelwert beitragen und befindet sich entsprechend knapp unter dem Mittelmass. Wiederum gilt es darauf hinzuweisen, dass aufgrund der geringen Stichprobe nur Tendenzen ersehen werden können, die sich nicht bestätigen lassen und insofern nicht weiter diskutiert werden.

---

<sup>520</sup> „Je dichter die einzelnen Werte an dem Mittelwert liegen, desto kleiner ist die Varianz. [...] Zieht man jedoch die Quadratwurzel aus der Varianz, so erhält man die Standardabweichung und damit eine Grösse in der Dimension der betrachteten Werte.“ *Brosius*, 2004, S. 370.

**Tab. 21: Durchschnittliche Evaluation von PR-Tätigkeiten (Frage 4)**

	n	Min.	Max.	MW	SD
Wie viel Prozent Ihrer PR-Tätigkeiten evaluieren Sie (ca.)?	128	0.00	100.00	36.352	28.896

**Tab. 22: Durchschnittliche Evaluation von PR-Tätigkeiten (Frage 4) nach Branchen**

Branche	Min.	Max.	Ø-Evaluation in %	SD	n
Mode/Lifestyle/Uhren	10,00	80,00	45	31.091	4
Maschinen/Elektronik/Apparatetechnik	1,00	90,00	43	26.252	23
Chemie/Pharma	0,00	100,00	41	33.568	8
Konsum/Detailhandel	10,00	100,00	40	30.414	9
Nahrungs-/Genussmittel	0,00	100,00	39	29.893	15
Computer/EDV/Informatik	0,00	100,00	37	31.714	13
Dienstleistungen	0,00	100,00	34	29.733	32
Energieversorgung	3,00	100,00	30	37.755	8
Automobil/Luftverkehr	10,00	80,00	29	23.511	9
Bau	0,00	60,00	25	23.345	5

Weiter wurden die Probanden befragt, über welche finanziellen PR-Ressourcen sie durchschnittlich verfügen, und wie gross der Anteil ist, der für die Evaluation aufgewendet wird (Frageblock D, Frage 4). Der effektive PR-Budgetaufwand für Evaluation im Jahr liegt bei knapp 16 % des Gesamtbudgets, was 0.101 Mio. CHF jährlich im Schnitt bedeutet. Das durchschnittliche PR-Budget beläuft sich auf gute 0.632 Mio. CHF/Jahr. Es scheint, als wäre die zunehmende Bedeutung von PR und ihren Aktivitäten erkannt worden, auch wenn Marketingbudgets nach wie vor über höhere finanzielle Ressourcen verfügen.<sup>521</sup>

**Tab. 23: PR-Budget/PR-Budgetaufwand für Evaluation (Frageblock D, Frage 4)**

	n	MW	SD
PR-Budget (Mio CHF/Vorjahr)	71	0.632	0.677
PR-Budgetaufwand für Evaluation (%/Vorjahr)	43	15.721	27.357

<sup>521</sup> Es soll nicht vergessen werden, dass viele Unternehmen nach wie vor ihre PR-Arbeit an PR-Agenturen auslagern und somit nur die 11 PR-Mitarbeiter (S. Tab. 19) der Unternehmen mit einer internen PR-Abteilung hier einberechnet sind. Das Budget hingegen kann intern oder extern investiert werden, das wird hier nicht ersichtlich. Gemäss *Kotler/Bliemel*, 2006, S. 951 kann das Gesamtbudget von Kommunikation und Absatzförderung je nach Branche unterschiedlich ausfallen. Häufig wird dieses basierend auf dem Vorjahresumsatz berechnet und kann bspw. in der Kosmetikbranche zwischen 30-50%, in der Industrieausrüstungsbranche jedoch bei 10-20 % des Umsatzes liegen. Der obenerwähnte durchschnittliche PR-Budgetbetrag macht lediglich 0.02 % des Jahresumsatzes aus und scheint somit nur geringen Anteil am Gesamtbudget von Kommunikation und Absatzförderung zu haben.

Die Verteilungen in Tab. 24 verdeutlichen, dass relativ grosse Diskrepanzen zwischen den unterschiedlichen Branchen vorherrschen. V. a. der prozentuale Anteil des PR-Budgets, der für PR-Evaluation verwendet wird, zeigt, dass diese Werte ein Spektrum von 2-51 % abdecken, was das hohe Streuungsmass erklärt und die durchschnittliche Prozentzahl von 27 % an PR-Budgetaufwand für Evaluation mit Vorsicht geniessen lässt.

**Tab. 24: Verteilung PR-Budget/PR-Budgetaufwand für Evaluation nach Branche**

Branche	PR-Budget (Mio CHF/Vorjahr)	PR-Budgetaufwand für Evaluation (%/Vorjahr)
Automobil/Luftverkehr	0.660	29%
Bau	0.330	-
Chemie/Pharma	0.414	2%
Computer/EDV/Informatik	0.274	3%
Dienstleistungen	0.877	18%
Energieversorgung	0.600	51%
Konsum/Detailhandel	0.533	30%
Maschinen/Elektronik/Apparatetechnik	0.736	7%
Mode/Lifestyle/Uhren	0.747	8%
Nahrungs-/Genussmittel	0.133	11%
Total	0.632	16%

Im Weiteren wurde erhoben, für wie wichtig die PR-Verantwortlichen (welche PR-Evaluationen tatsächlich durchführen) eine Evaluation ihrer PR-Tätigkeiten halten (Frage 5). Erstaunlicherweise liegt dieser Mittelwert mit 4.03 relativ hoch (s. Tab. 25) und der grosse Teil der Antworten, knapp 70 %, stuft diese Evaluation mindestens als „eher wichtig“ ein. Auch die Streuung dieser Werte liegt mit 0.8 tief und bedeutet, dass sich die Probanden in dieser Frage relativ einig sind, was die Forschungsannahme A5, wonach die Evaluation von PR-Tätigkeiten als wichtig eingestuft wird, bestätigt.

Dies kann u. a. darauf zurückgeführt werden, dass diese Frage nur von Probanden beantwortet wurde, welche PR-Tätigkeiten tatsächlich evaluieren (wenn mehr als 0 % ihrer PR-Tätigkeiten evaluiert werden). Dennoch kann eine Diskrepanz zwischen dem Empfinden von Wichtigkeit und dem tatsächlichen Umsetzen einer Evaluation von PR-Tätigkeiten festgestellt werden, da lediglich 36 % der PR-Tätigkeiten effektiv evaluiert werden, jedoch 70 % der Pro-

banden diese Evaluation als wichtig einstuft. Dies bestätigt die Diskussion im Theorieteil der vorliegenden Arbeit, wonach eine konsequente Messung und Bewertung von Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis nur geringe Anwendung findet sowie die Forschungsannahme A6.<sup>522</sup> Trotz Einigkeit von Praxis und Wissenschaft, dass PR als ein kontinuierlicher Prozess der Situationsanalyse, Planung, Durchführung *und* Kontrolle zu verstehen ist, wird dem in der Umsetzung bislang erst wenig Folge geleistet.<sup>523</sup>

**Tab. 25: Durchschnittliche Bedeutung von PR-Evaluation**

	n	MW	SD
Für wie wichtig halten Sie diese Evaluation?	128	4.031	0.803

1 = nie, 5 = sehr häufig

Im Konkreteren wurde weiter erhoben, welche Bewertungsmethoden der PR-Leistungen tatsächlich angewendet werden, wie bekannt die diversen Methoden sind und wie wichtig diese eingeschätzt werden (Frage 6).

**Tab. 26: Anwendung der PR-Bewertungsmethoden (Frage 6)<sup>524</sup>**

	n	MW	SD
Clippings sammeln	131	4.137	1.329
Beobachtung Handlungsreaktionen	128	3.547	1.142
Befragung Anspruchsgruppen	126	3.238	1.023
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	123	3.236	1.343
Medienresonanzanalysen	122	3.156	1.379
Inhaltsanalysen	122	3.148	1.251
Imageanalysen	126	3.135	1.209
breite Meinungsumfragen	121	2.455	1.155
funktionales Benchmarking	121	2.331	1.165
monetäre Kennzahlen	118	2.195	1.416
Äquivalenzanalysen	117	1.701	1.220
Reputationsquotient	114	1.632	1.075
Due Diligence-Prüfungen	114	1.5702	.88217
Kommunikationskennzahlen	112	1.5625	1.02034
Steuerungsmodelle	116	1.5345	1.00806
Balanced Evaluation System	115	1.4087	.87755

1 = nie, 5 = sehr häufig

<sup>522</sup> Vgl. *Lindenmann*, 1990, *Grunig*, 1983, S. 28 sowie Kap. 6.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>523</sup> Vgl. *Baerns* 1997, S. 50 f., *Hilger/Kaapke* 1995, S. 34 f., *Kirchner* 2001, S. 48, Hervorhebung durch die Autorin.

<sup>524</sup> Die Mittelwerte mit relativ hohen Standardabweichungen (>1.2) werden in Anhang 2, C auf ihre Verteilung aufgezeigt sowie hier besprochen.

Bereits weiter oben wurde deutlich, dass die Medien als wichtigstes Arbeitsgebiet der PR betrachtet werden und somit erstaunt es nicht, dass Clippings sammeln<sup>525</sup> als Bewertungsmethode am häufigsten (MW 4.138; 4= recht häufig) zur Anwendung kommt. Dies auch, weil dies eine ziemlich einfache und kostengünstige Methode darstellt. Dennoch zeigt die relativ hohe Standardabweichung, dass immerhin knapp 20 % der Befragten diese Methode zwischen nie und mittelmässig häufig anwenden.<sup>526</sup>

Da profitorientierte Unternehmen sich jedoch nicht nur darauf stützen wollen, wie ihr Unternehmen mit seinen Produkten in den Medien dargestellt wird, gilt es die Reaktionen und Meinungen bei seinen Anspruchsgruppen einzuholen und zu analysieren. Die Beobachtung von Handlungsreaktionen scheint bei einem Mittelwert von 3.5469 „mittelmässig oft“ bis „recht häufig“ angewendet zu werden. Wiederum lässt sich dies quantitativ relativ einfach (Absatzzahlen z. B. nach Regionen) durchführen. Komplexer wird die ebenfalls relativ häufig (MW = 3.238) durchgeführte Befragung der Anspruchsgruppe, wodurch konkrete Aussagen der für ein Unternehmen relevanten Abnehmer ermittelt werden. Ungefähr mit derselben Häufigkeit scheinen die Kommunikationsverantwortlichen zu überprüfen, inwiefern die gesetzten PR-Ziele erreicht wurden (MW = 3.236), wobei sich die Probanden hierbei nicht unbedingt einig sind (SD = 1.34); immerhin scheinen ein Viertel der Befragten diese Methode der PR-Bewertung selten bis nie anzuwenden. Mittelmässig oft werden Medienresonanz-, Inhalts- sowie Imageanalysen durchgeführt. Dies kann aber stark variieren und es hängt vermutlich von der Unternehmenspolitik ab, ob auch qualitative Methoden angewendet werden sollen oder ob eine quantitative Analyse ausreicht, weswegen die Mittelwerte dieser drei Variablen über relativ hohe Standardabweichungen verfügen (>1.2). Knapp 30 % der Probanden wenden die Medienresonanzanalyse selten bis nie an, während 40 % sie recht bis sehr häufig als Instrument der Bewertung von PR verwenden. So auch die Inhaltsanalyse, welche von einem Viertel der Befragten nie oder nur selten zum Zuge kommt, dennoch für gut 40 % der Probanden recht bis sehr häufig durchgeführt wird. Die Imageanalyse scheint eine sehr ähnliche Verteilung zu haben und wird gemäss 55 PR-Tätigen in Unternehmen (40 %) recht bis sehr häufig vorgenommen, während 37 der PR-Tätigen (25 %) ihr keine oder seltene Beachtung schenken.<sup>527</sup>

Breite Meinungsumfragen, funktionales Benchmarking sowie monetäre Kennzahlen scheinen in der Unternehmenspraxis eher selten angewendet zu werden. Dies kann dadurch erklärt

---

<sup>525</sup> Es werden die relevanten Beiträge in den Printmedien ausgeschnitten, gesammelt und bspw. nach Länge, Anzahl, Rubrik, Medium etc. quantitativ erfasst und auf Korrelationen hin untersucht. Damit verspricht man sich eine Errechnung von Auflagehöhen und Hörer-/ Zuschauerkontakten. Vgl. hierzu Kap. 4.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>526</sup> Vgl. hierzu ausführlich die Verteilung dieser Variablen in Anhang 2, C.

<sup>527</sup> Vgl. hierzu ausführlich die Verteilung dieser Variablen in Anhang 2, C.



werden, dass spezifische Befragungen gegenüber breiten Meinungsumfragen konkretere Daten für das Unternehmen liefern, während bspw. im Rahmen einer Imageanalyse eher eine breite Masse an potentiellen Anspruchsgruppen angesprochen wird. Funktionales Benchmarking kann sich als problematisch erweisen, da die Unternehmen in unterschiedlichen Branchen agieren und auch auf funktionaler Ebene wenige Vergleichsmöglichkeiten haben. Es wurde bereits weiter oben im theoretischen Teil erläutert, dass sich bis anhin keine allgemein gültigen Kennzahlen oder Richtwerte für effiziente PR-Arbeit durchsetzen konnten, weshalb es auch problematisch ist, einen Benchmark sowie Richtwerte zu setzen.

Äquivalenzanalysen (MW = 1.7009), Reputationsquotient (MW = 1.632), Due Diligence-Prüfungen (MW = 1.570), Kommunikationskennzahlen (MW = 1.563), Steuerungsmodelle (MW = 1.535) sowie das Balanced Evaluation System (MW = 1.409) ergaben Werte, welche zwischen „nie“ und „selten“ liegen. Dies lässt sich teilweise dadurch begründen, dass einige dieser Methoden den Kommunikationsverantwortlichen überhaupt nicht bekannt sind, oder noch wenig Akzeptanz gegenüber ökonomischen Messmodellen im kommunikativen Bereich besteht.<sup>528</sup> So erstaunt es nicht, dass das „Balanced Evaluation System“ den tiefsten Mittelwert erhalten hat, da es für 35 der Probanden eine unbekannte Bewertungsmethode ist. Auch Äquivalenzanalysen<sup>529</sup> scheinen eher in der Werbung Bekanntheit zu genießen, 60 % der Befragten wenden diese Methode nie an; auch Reputationsquotienten, Due Diligence-Prüfungen, Kommunikationskennzahlen und Steuerungsmodelle werden von 15-25 % der Probanden überhaupt nicht gekannt (vgl. hierzu Tab. 27). Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die erwähnten Methoden erst kürzlich entwickelt wurden und noch nicht ausgedehnt in die Praxis eingedrungen sind, oder noch nicht über die nötige Akzeptanz aufgrund oben genannter ökonomischer Herkunft verfügen.

---

<sup>528</sup> Vgl. hierzu auch die Resultate der qualitativen Experteninterviews in der vorliegenden Arbeit.

<sup>529</sup> Wie bereits weiter oben erwähnt, stellen Äquivalenzanalysen hypothetische Umrechnungen von Pressemitteilungen in Werberaum dar und verfügen daher über begrenzte Aussagekraft.

**Tab. 27: Bekanntheitsgrad der PR-Bewertungsmethoden (Frage 6)**

	Unbekannt; absolut/prozentual	von total n
Balanced Evaluation System	35/32.2 %	92
Äquivalenzanalysen	34/33.32 %	98
Reputationsquotient	27/24.84 %	92
Due Diligence-Prüfungen	22/19.58 %	89
Kommunikationskennzahlen	20/17.8 %	89
Steuerungsmodelle	19/16.72 %	88
funktionales Benchmarking	8/7.52 %	94
Clippings sammeln	7/8.19 %	117
monetäre Kennzahlen	7/6.23 %	89
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	7/7.77 %	111
Medienresonanzanalysen	5/5.45 %	109
breite Meinungsumfragen	3/3.09 %	103
Inhaltsanalysen	3/3.15 %	105
Imageanalysen	3/3.33 %	111
Befragung Anspruchsgruppen	2/2.28 %	114
Beobachtung Handlungsreaktionen	2/2.32 %	116

Nach einer Untersuchung der Anwendungshäufigkeit von PR-Bewertungsmethoden, wird weiter überprüft, ob die angewendeten Verfahren auch als bedeutend eingestuft werden.

**Tab. 28: Bedeutung der PR-Bewertungsmethoden (Frage 6)**

	N	MW	SD
Befragung Anspruchsgruppen	114	3.842	1.027
Imageanalysen	111	3.793	1.237
Beobachtung Handlungsreaktionen	116	3.741	1.120
Inhaltsanalysen	105	3.600	1.173
Clippings sammeln	117	3.556	1.342
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	111	3.532	1.419
Medienresonanzanalysen	109	3.404	1.334
breite Meinungsumfragen	103	3.117	1.231
funktionales Benchmarking	94	2.904	1.312
monetäre Kennzahlen	89	2.584	1.460
Steuerungsmodelle	88	1.977	1.406
Reputationsquotient	92	1.957	1.603
Due Diligence-Prüfungen	89	1.910	1.497
Kommunikationskennzahlen	89	1.809	1.347
Äquivalenzanalysen	98	1.663	1.559
Balanced Evaluation System	92	1.413	1.384

1 = nie, 5 = sehr häufig

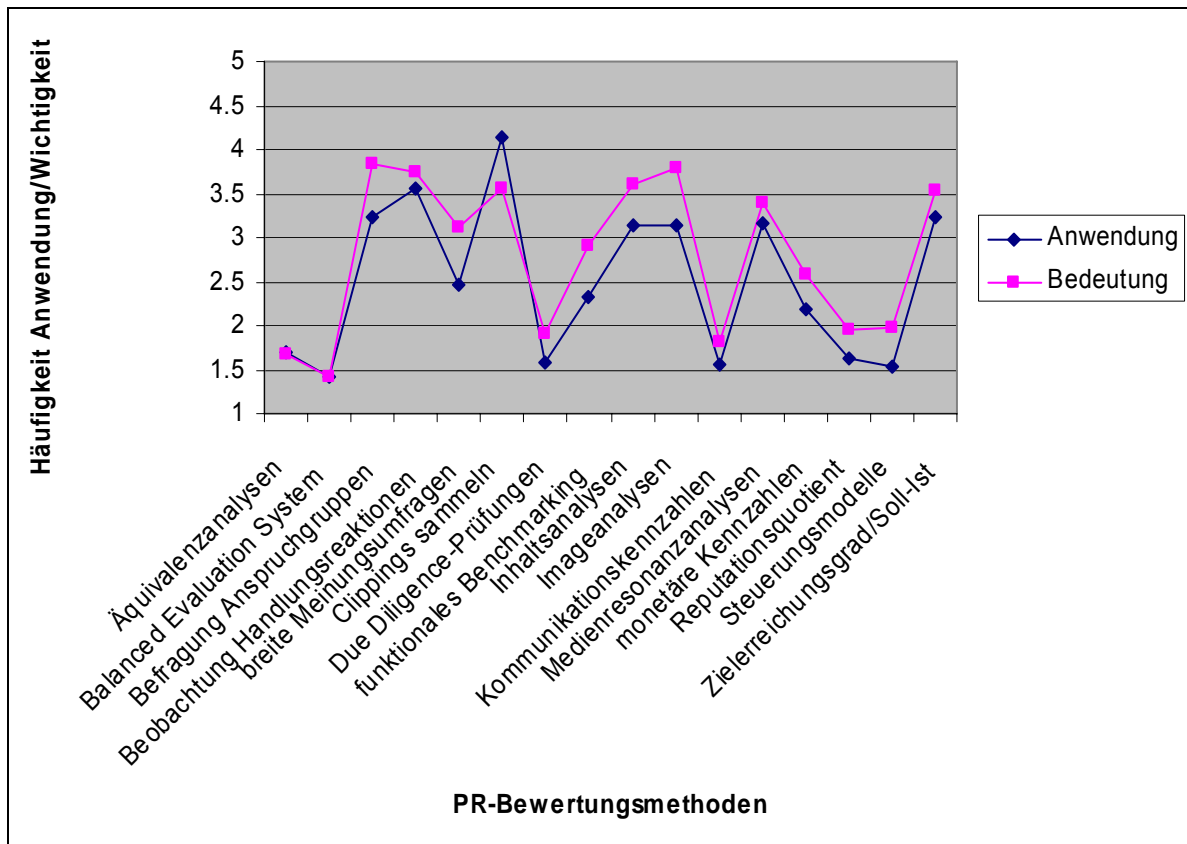
Weiter unten wird deutlich, dass die Einstufung von Anwendung einerseits und Bedeutung andererseits der PR-Bewertungsmethoden meist auseinanderklafft (vgl. Abb. 36). Dennoch scheinen sich die Probanden in ihren Antworten selten einig zu sein, was die hohen Standardabweichungen der Mittelwerte zeigen. Die Befragung der Anspruchsgruppen ist den Meisten die bedeutsamste Methode (je ausgeglichener die Kurve desto uneinstimmiger die Probanden) der PR-Evaluation, während bspw. der Zielerreichungsgrad graphisch einen sehr bedeutenden Status zu erreichen scheint, im Mittel jedoch erst an 6. Stelle steht. Die Imageanalysen dominieren im Bereich von mittelmässig bis sehr wichtig und bilden bei der höchsten Einstufung die Spitze. Dennoch werden sie im Durchschnitt als weniger wichtig als die Befragung der Anspruchsgruppen eingestuft, obwohl im Vergleich mehr Probanden sie als sehr wichtig einstufen. Dass die Beobachtung von Handlungsreaktionen zwischen beinahe eher bedeutend ist und im Mittel an 3. Stelle steht, scheint auch anhand der graphischen Darstellung einleuchtend. Trotz der graphisch scheinbar stärkeren Bedeutung der Clippings scheinen die Inhaltanalysen als bedeutender, v. a. mittelmässig bis sehr bedeutend, eingestuft zu werden, weil einige der Probanden Clippings sammeln sogar als eher unwichtig einschätzen. Die Medienresonanzanalyse wird nur noch von einigen der Befragten als sehr bedeutend empfunden, v. a. aber als mittelmässig bis eher wichtig eingeschätzt. Nach Betrachtung dieser sieben Methoden der PR-Evaluation lässt sich eine relativ grosse Diskrepanz hinsichtlich der Bedeutung weiterer Methoden erkennen. Die breiten Meinungsumfragen scheinen mit dem Mittelwert knapp über „mittelmässig von Bedeutung“ dennoch von einigen PR-Tätigen als mittelmässig bis eher wichtig eingestuft zu werden, während das funktionale Benchmarking bereits unter einem mittelmässigen Wert steht, obschon es von einigen der Probanden als eher wichtig empfunden wird. Ein starker Abfall der bedeutenden Seite (mittelmässig aufwärts) lässt sich bei den übrigen Methoden beobachten, welche höchstens mittelmässig und weniger bedeutend eingeschätzt werden, was bei den unbekannten Methoden einleuchtend ist. Die hohe Standardabweichung bei diesen übrigen Methoden ist durch den Umstand begründet, dass sie von mehr oder weniger gleich vielen Personen unterschiedlich bedeutend empfunden wird (eher flache Kurve) und so viel stärker vom Mittelwert weg streut.<sup>530</sup>

Um den direkten Vergleich zwischen der tendenziellen Anwendung und der Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden einfacher vornehmen zu können, werden sie graphisch wie folgt dargestellt:

---

<sup>530</sup> Vgl. hierzu ausführlich die Verteilung dieser Variablen in Anhang 2, D.

Abb. 36: Anwendung und Bedeutung von PR-Evaluation im Vergleich



Aus Abbildung 36 wird ersichtlich, dass die in **Forschungsannahme A6** vermutete Diskrepanz zwischen der Anwendung und dem Empfinden von PR-Evaluation **bestätigt werden kann**.<sup>531</sup> Es wird hier deutlich, dass die geschätzte Wichtigkeit von PR-Evaluation die effektive Anwendung derselben Methoden eindeutig übersteigt. Dies mit Ausnahme der Methode „Clippings sammeln“, welche geringe Kosten mit sich bringt, keine komplexen Evaluationsvorgänge verlangt, gleichzeitig aber nur über beschränkte Aussagekraft verfügt.

Zudem fällt auf, dass Evaluationsmethoden „der weichen Art“ tendenziell mehr angewendet und bedeutender eingestuft werden, als die klarer messbaren, quantitativen Methoden. Zu letzteren können bspw. monetäre Kennzahlen, Due-Diligence-Prüfungen, Steuerungsmodelle etc. gezählt werden. Weiter oben wurde gezeigt, dass einige dieser „harten“ Messmethoden noch eher unbekannt sind und deswegen weniger verwendet werden. Dennoch werden sie als unbedeutend eingestuft.

<sup>531</sup> Vgl. Anhang 2, E und F: Mittelwertunterschiede auf statistische Signifikanz untersucht und bestätigt.

## Einfluss der Evaluation von PR auf den PR-Erfolg

Die Evaluation im Prozess der strategischen Planung dient dazu, Schwachstellen aufzudecken, diese zu eliminieren, Stärken auszuspielen und sie weiter zu verbessern. In diesem Verständnis erscheint es einleuchtend, dass eine Evaluation von PR<sup>532</sup> positiven Einfluss auf den PR-Erfolg hat. Im Rahmen der ursprünglichen schriftlichen (im Sinne von postalischen) Befragung zeitlich nachgelagerten Email-Erhebung<sup>533</sup> wurde bei denselben Probanden noch der subjektiv empfundene Erfolg und PR-Erfolg erfragt bzw. nacherhoben.<sup>534</sup>

In Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage aus Hypothese H2 des Einflusses der PR-Evaluation auf den PR-Erfolg, bilden somit die Anwendungen der PR-Evaluation (Frage 6 im Fragebogen) jeweils die unabhängigen Variablen und der subjektiv empfundene PR-Erfolg die abhängige Variable. Letzterer ergab einen Mittelwert von 3.779.<sup>535</sup>

Die durchgeführten linearen einfachen Regressionen der jeweiligen unabhängigen Variable „Anwendung der PR-Bewertungsmethode 1-16“ auf den PR-Erfolg ergab einige statistisch signifikante Werte<sup>536</sup> auf dem 95 %- und 99 %-Niveau, jedoch liegt das  $R^2$  mit Werten zwischen 6.5-14 % so tief, dass praktisch kein linearer Zusammenhang der Variablen besteht (vgl. Tab 28). Aus diesen Resultaten wird hier die Folgerung gezogen, dass die Methoden der PR-Bewertung situativ anzupassen sind, und dass in den Augen der PR-Verantwortlichen ein Mix an PR-Evaluationsmethoden am meisten Sinn macht. Die entsprechenden Methoden, die anhand der linearen Einfachregressionen statistisch von Bedeutung sind, zeigen demzufolge das Abbild der momentan vorherrschenden Meinung der PR-Verantwortlichen zum Methoden-Mix. Diese Resultate zu generalisieren und zur entsprechenden Anwendung zu empfehlen, wäre jedoch nicht korrekt.<sup>537</sup>

---

<sup>532</sup> Hier ist mit „Evaluation von PR“ die Anwendung der PR-Evaluationsmethoden gemeint.

<sup>533</sup> Dieselben Probanden wie in der quantitativen Studie wurden in einer Nacherhebung in KW 3 (2006) per Email befragt, wie sie auf einer Skala von 1 (nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich) den Erfolg Ihres Unternehmens subjektiv einschätzten.

<sup>534</sup> Zu den Ergebnissen vgl. hierzu ausführlicher Tab. 50 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>535</sup> Wobei  $N = 68$  und  $SD = 0.7299$ , während die Skala mit 1 = nicht erfolgreich, 3 = mittel, 5 = sehr erfolgreich definiert ist. In der Marktforschung wird häufig der von den Probanden als subjektiv eingeschätzter Erfolg, hier der PR-Erfolg, als Erfolgsgrösse verwendet. Dies, weil einerseits im vorliegenden Fall keine objektive Messgrösse des PR-Erfolgs besteht und andererseits, weil das Erfassen von objektiven Erfolgsgrössen aufgrund unzureichender Angaben im Bezug auf finanzielle Unternehmenskennzahlen oftmals äusserst problematisch ist. Vgl. hierzu *Helmig*, 2005, S. 156 sowie *Blackburn*, 1982, S. 64.

<sup>536</sup> Es werden in dieser Arbeit statistische signifikante Werte mindestens auf dem 90 %-Niveau ( $p < 0.10$ ) berücksichtigt.

<sup>537</sup> Es wurde vorgängig eine multiple Regression zur Überprüfung des Kausalzusammenhangs vorgenommen. Diese lieferte jedoch relativ schwache Werte, insbesondere konnte mit Ausnahme einer unabhängigen Variable (MRA;  $ss = 0.404$ ; statistisch signifikant bei einem Niveau von 0.033 und  $\beta = 0.404$ ) kein ausreichendes Signifikanzniveau berechnet werden (vgl. Anhang 2, Tab G). Auch  $R^2$  zeigt mit hier knapp 40 %, dass die Anpassung der Regressionsgeraden an die beobachteten Werte nicht ganz zufriedenstellend ist.

**Tab. 29: Resultate der Überprüfung auf lineare Zusammenhänge zwischen „Anwendung von PR-Evaluation“ (Frage 6) auf PR-Erfolg (Frage nachträgliche Erhebung) mittels Einfachregressionen<sup>538</sup>**

Unabhängige Variable	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	B	Beta	t	Sig.
Äquivalenzanalysen	0.130	0.017	-0.005	0.069	0.130	0.877	0.385
Balanced Evaluation System	0.185	0.034	0.013	0.119	0.185	1.260	0.214
Befragung Anspruchsgruppen	0.213	0.046	0.026	0.151	0.213	1.544	0.129
Beobachtung Handlungsreaktionen	0.024	0.001	-0.019	-0.014	-0.024	-0.168	0.867
breite Meinungsumfragen	0.079	0.006	-0.015	0.05	0.079	0.541	0.591
Clippings sammeln	0.028	0.001	-0.018	0.019	0.028	0.203	0.840
Due Diligence-Prüfungen	0.238	0.056	0.035	0.153	0.238	1.640	0.108
<b>funktionales Benchmarking</b>	<b>0.382</b>	<b>0.146</b>	<b>0.128</b>	<b>0.249</b>	<b>0.382</b>	<b>2.838</b>	<b>0.007</b>
Inhaltsanalysen	0.224	0.050	0.030	0.131	0.224	1.591	0.118
<b>Imageanalysen</b>	<b>0.393</b>	<b>0.154</b>	<b>0.138</b>	<b>0.247</b>	<b>0.393</b>	<b>3.051</b>	<b>0.004</b>
<b>Kommunikationskennzahlen</b>	<b>0.324</b>	<b>0.105</b>	<b>0.085</b>	<b>0.187</b>	<b>0.324</b>	<b>2.273</b>	<b>0.028</b>
<b>Medienresonanzanalysen</b>	<b>0.373</b>	<b>0.139</b>	<b>0.121</b>	<b>0.186</b>	<b>0.373</b>	<b>2.781</b>	<b>0.008</b>
monetäre Kennzahlen	0.198	0.039	0.018	0.095	0.198	1.369	0.178
Reputationsquotient	0.236	0.056	0.035	0.159	0.236	1.631	0.110
<b>Steuerungsmodelle</b>	<b>0.291</b>	<b>0.085</b>	<b>0.065</b>	<b>0.188</b>	<b>0.291</b>	<b>2.065</b>	<b>0.045</b>
<b>Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vgl.</b>	<b>0.297</b>	<b>0.088</b>	<b>0.069</b>	<b>0.167</b>	<b>0.297</b>	<b>2.159</b>	<b>0.036</b>

Bei der Untersuchung, ob Korrelationen zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen bestehen, konnten keine starken Korrelationen festgestellt werden (vgl. Anhang 2, G).<sup>539</sup>

Weiterführend im Hinblick auf die Aufgabe der PR-Evaluation und ihren Zusammenhang mit PR-Erfolg soll nun anhand eines Mittelwertvergleichs gezeigt werden, welche Methoden der PR-Bewertung bei den Unternehmen mit subjektiv hoch eingeschätztem PR-Erfolg und solchen mit weniger erfolgreicher PR angewendet werden (vgl. Tab. 30).<sup>540</sup>

<sup>538</sup> R<sup>2</sup> ist ein Bestimmtheitsmass, das die Güte der Anpassung, also den Fit der Regressionsgerade an die beobachteten Werte aufzeigt. Es misst den Anteil der erklärten Streuung an der gesamten Streuung und liegt immer zwischen 0 und 1. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass R<sup>2</sup> nur ein Mass für den linearen Zusammenhang zwischen den Variablen darstellt. Vgl. Brosius, 2004, S. 560. Es wurde weiter geprüft, ob evtl. ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen der Anwendung von PR-Bewertungsmethoden und dem PR-Erfolg besteht. Bei einigen der unabhängigen Variablen lässt sich ein nicht-linearer, d. h. hier quadratischer Einfluss auf den PR-Erfolg beobachten, der aber schwache Bestimmtheitsmasse aufweist. Diese erklären zwischen 9-13 % der Streuung, was sehr tief ist.

<sup>539</sup> Die höchste Korrelation nach *Pearson* beläuft sich auf 0.353 bei einem Signifikanzniveau von 0.006.

<sup>540</sup> „Ein deskriptiver Mittelwertvergleich ist eine gegenseitige bewertende Betrachtung von mindestens zwei sachlich, zeitlich oder örtlich unterschiedlich abgegrenzten statistischen Gesamtheiten bzw. Stichproben bzgl. des arithmetischen Mittels der Merkmalswerte eines gleichen sachlichen, kardinal skalierten Merkmals.“ *Eckstein*, 2000, S. 120.

**Tab. 30: Mittelwertvergleich PR-Erfolg und Anwendung von PR-Bewertungsmethoden<sup>541</sup>**

Anwendung		Äquivalenzanalysen	Bal. Evaluation System	Befrg. Anspruchsgruppen	Beobachtung Hdlgs.-reaktionen	breite Meinungs-umfragen	Clippings sammeln	Due Diligence-Prüfung	Funkt. Benchmarking	Inhaltsanalyse	Imageanalysen	Kommunikationskennzahlen	MERA	mon. Kennzahlen	RQ	Steuerungsmodelle	Zielerreichungs-grad
PR-Erfolg																	
<b>eher nicht erfolgreich</b>	<b>MW</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>5.000</b>	<b>4.667</b>	<b>1.000</b>	<b>2.333</b>	<b>5.000</b>	<b>3.667</b>	<b>1.000</b>	<b>4.500</b>	<b>2.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>3.000</b>
	N	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
	SD	0.000	0.000	1.414	1.414	0.000	0.577	0.000	0.577	0.000	1.527	0.000	0.707	1.414	0.000	0.000	2.828
<b>mittel</b>	<b>MW</b>	<b>1.375</b>	<b>1.375</b>	<b>3.235</b>	<b>3.778</b>	<b>2.187</b>	<b>4.167</b>	<b>1.562</b>	<b>1.812</b>	<b>2.687</b>	<b>2.588</b>	<b>1.437</b>	<b>2.250</b>	<b>1.750</b>	<b>1.375</b>	<b>1.412</b>	<b>2.937</b>
	N	16	16	17	18	16	18	16	16	16	17	16	16	16	16	17	16
	SD	1.025	1.0247	0.664	1.003	0.750	1.150	0.814	1.167	1.195	1.176	1.031	1.125	0.856	0.719	0.870	1.289
<b>eher erfolgreich</b>	<b>MW</b>	<b>1.937</b>	<b>1.500</b>	<b>3.228</b>	<b>3.528</b>	<b>2.454</b>	<b>4.417</b>	<b>1.750</b>	<b>2.545</b>	<b>3.500</b>	<b>3.257</b>	<b>1.633</b>	<b>3.286</b>	<b>2.242</b>	<b>1.562</b>	<b>1.500</b>	<b>3.323</b>
	N	32	32	35	36	33	36	32	33	34	35	30	35	33	32	32	34
	SD	1.366	1.047	1.031	1.082	1.120	0.967	1.107	1.063	1.022	1.039	1.188	1.319	1.521	1.045	0.916	1.248
<b>sehr erfolgreich</b>	<b>MW</b>	<b>1.667</b>	<b>2.167</b>	<b>3.667</b>	<b>3.875</b>	<b>3.143</b>	<b>4.500</b>	<b>2.167</b>	<b>2.833</b>	<b>3.750</b>	<b>4.000</b>	<b>2.667</b>	<b>4.429</b>	<b>2.500</b>	<b>2.000</b>	<b>2.667</b>	<b>4.000</b>
	N	6	6	9	8	7	8	6	6	8	7	6	7	6	6	6	7
	SD	1.211	1.169	1.000	1.126	1.345	1.069	1.169	0.753	1.035	.8165	1.033	0.787	1.049	1.265	1.366	1.1545
<b>Total</b>	<b>MW</b>	<b>1.714</b>	<b>1.518</b>	<b>3.318</b>	<b>3.656</b>	<b>2.552</b>	<b>4.369</b>	<b>1.714</b>	<b>2.362</b>	<b>3.366</b>	<b>3.177</b>	<b>1.667</b>	<b>3.183</b>	<b>2.123</b>	<b>1.536</b>	<b>1.579</b>	<b>3.288</b>
	N	56	56	63	64	58	65	56	58	60	62	54	60	57	56	57	59
	SD	1.246	1.044	0.947	1.057	1.157	1.009	1.022	1.087	1.149	1.138	1.149	1.371	1.310	0.972	.999	1.301

<sup>541</sup> Da die Anzahl Antworten bei „eher nicht erfolgreich“ und bei „sehr erfolgreich“ bei  $N \leq 10$  liegt, können nur über die Ergebnisse der Unternehmen mit „mittlerem“ PR-Erfolg und die Unternehmen mit „eher erfolgreicher PR“ miteinander verglichen werden. Ein Signifikanztest zeigt, dass alle Werte statistisch signifikant auf dem 95%-Niveau ( $p < 0.05$ ) sind, vgl. hierzu ausführlich Anhang 2, E.

Da hier nur ein sinnvoller Vergleich zwischen den Unternehmen mit mittlerem und eher erfolgreichem PR-Erfolg vorgenommen werden kann, können keine erheblichen Unterschiede, sondern nur tendenzielle Aussagen ausgemacht werden. Die Resultate laufen mit ein paar Ausnahmen mehr oder weniger parallel, wobei die Häufigkeit der Anwendung von PR-Bewertungsmethoden bei der eher erfolgreichen PR durchwegs höher liegt. Die grössten statistisch signifikanten Diskrepanzen finden sich in den Methoden der Inhalts- und Imageanalysen, den Medienresonanzanalysen und dem Zielerreichungsgrad, welche von Unternehmen mit eher erfolgreicher PR deutlich häufiger angewendet werden im Vergleich zu den Unternehmen mit mittlerem PR-Erfolg. Die Aufgliederung nach Mittelwerten zeigt zudem, dass nach wie vor Bewertungsmethoden mit Bezug auf die Medien/Presseauschnitte auf allen „Erfolgsstufen“ tendenziell häufiger angewendet werden, als Methoden der quantitativen Bewertung im Sinne von Kennzahlen, Quotienten, Benchmarking etc.

Weiter wurde basierend auf Forschungshypothese H3 untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem prozentualen Anteil von Evaluation von PR-Tätigkeiten (Frage 4) und dem subjektiv wahrgenommenen PR-Erfolg (Frage Nacherhebung) besteht. Dieser Zusammenhang kann insofern nicht bestätigt werden, als die Korrelation nach Pearson einen tiefen und das Signifikanzniveau einen zu hohen Wert ergibt.<sup>542</sup>

Demzufolge können die eingangs<sup>543</sup> gestellten Hypothesen H2 und H3, wonach die Evaluation von PR einen positiven Einfluss auf den PR-Erfolg (H2) sowie auf den Unternehmenserfolg (H3) hat, statistisch nicht bestätigt werden. Nach wie vor wird Evaluation aufgrund der „Ungreifbarkeit“ oder dem (vermeintlich) „nicht messbaren Nutzen“ von Kommunikation von einer auf Einschätzung und Intuition basierten Bewertung in den Schatten gestellt. Jedoch wie bereits *Cutlip/Center/Broom* (1994) und auch *Lindenmann* (1993) in ihren Modellen zeigen, würde eine ausgeglichene Vorgehensweise im Sinne eines Methoden-Mix bzgl. „soft“ und „hard factors“ ein optimales Herangehen an die umstrittene Thematik der Messbarkeit von Public Relations bedeuten. Dieser Zusammenhang sowie der Zusammenhang zwischen PR-Erfolg und dem Unternehmenserfolg lassen sich hier jedoch leider in keiner Form beweisen. Obwohl die Excellence-Studie als bisher umfangreichste Studie im grossen Rahmen auf letzteren Zusammenhang hinweist, konnte dieser in einer adaptierten Form nicht statistisch gezeigt werden. In diesem Zusammenhang gilt es einen kritischen Rückblick auf das Studiendesign der quantitativen Erhebung vorzunehmen: zum einen war der Stichprobenumfang der quantitativen Erhebung<sup>544</sup> sehr gering, was tendenziell auf eine suboptimale Stichpro-

---

<sup>542</sup> Die Korrelation nach *Pearson* beläuft sich auf 0.199, die 2-seitige Signifikanz auf 0.127.

<sup>543</sup> Vgl. hierzu Kap.8.2.2 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>544</sup> Die Anzahl Antworten für den subjektiven PR-Erfolg beläuft sich auf N = 66. Auch wenn die fehlenden Werte durch Mittelwerte ersetzt werden, ergibt sich keine Verbesserung der Resultate.



benauswahl zurückzuführen ist, und entsprechend beschränkte Aussagekraft der Daten liefert.

Die Autorin ging davon aus, dass die im Fragebogen verwendeten Begriffe, bspw. für die Instrumente der PR-Evaluation (EVA, V2V), den Befragten bekannt waren. Dies konnte jedoch nicht eindeutig bewiesen werden, weswegen Gefahr besteht, dass gewisse Antworten nicht volle Gültigkeit aufweisen. Dazu bestanden die in der Praxis bekannten Einschränkungen, so dass wahrscheinlich nicht ausreichend Informationen abgefragt werden konnten (z.B. bzgl. Geschlecht, Alter, und "diskretere" Erfolgsmasse). Zusätzliche Gefahr besteht oft darin, möglichst viel erheben zu wollen und damit von den forschungsleitenden Fragen abzuweichen, so dass die gesamten erhobenen Daten dann lediglich teilweise relevant sind. Operativ resp. künftig könnte diesen Kritikpunkten entgegengewirkt werden, in dem eine erheblich grössere Anzahl an Probanden angeschrieben wird, und somit ein grösserer Rücklauf generiert wird sowie für ein einheitliches Begriffsverständnis für im Fragebogen verwendeten Begriffe gesorgt wird (bspw. mit einem Supplement zum Fragebogen oder entsprechenden Definitionen bei Verwendung des jeweiligen Begriffs). Ferner stellte sich die Ermittlung objektiver Erfolgsmasse als problematisch heraus, weswegen bspw. anstelle von absoluten Erfolgszahlen relative Zahlen (Wachstumsraten im Vgl. zum Vorjahr in Prozent etc.) sowie Zahlenbereiche „von...bis...“ zur Auswahl stehen sollten.

#### **8.4.6 Organisation von PR**

Die Forschungsfrage in diesem Zusammenhang lautet: Wie soll PR in einem Grossunternehmen optimal organisiert werden, und welche organisatorische Kombination wird bevorzugt?

Die Organisation von PR soll somit erläutern, wo PR in den Unternehmen meistens angesiedelt ist, wie die PR-Abteilung bezeichnet wird und welche Anspruchsgruppen für die Unternehmen bedeutend sind (Frage 7, 8 und 10). Vor allem soll jedoch erarbeitet werden, wie die PR, gemäss den Experten, in der Organisation optimal ausgestaltet sein soll (Frage 13).

Im Rahmen der theoretischen Erarbeitung dieser Arbeit wurde deutlich, dass die PR-Abteilung häufig unterschiedlich bezeichnet wird. V. a. in grösseren Unternehmen wird die PR-Abteilung vielfach zu „Corporate Communications“ gezählt, welche die Fachabteilung aller kommunikativen Funktionen und Abteilungen im Unternehmen darstellt. Oft wird die PR-Abteilung einfach „Public Relations“ genannt, jedoch sind Anglizismen nicht überall gleichwertig akzeptiert, so dass die Abteilungen dann eher „Kommunikation“, „Medien-/ Pressearbeit“ oder „Öffentlichkeitsarbeit“ heissen (vgl. Tab. 31). Oftmals entstand aus der Marketing-

abteilung eine PR-Abteilung, weswegen sie auch oft noch (im vorliegenden Sample in 12 % der Fälle) im Marketing vorzufinden ist.

**Tab. 31: Bezeichnung PR-Abteilung (Frage 7)<sup>545</sup>**

	Häufigkeit	
	abs.	proz. (%)
Corporate Communications	64	28.57
Public Relations	48	21.42
Kommunikation	38	16.97
Marketing	27	12.05
Medien-/Pressearbeit	22	9.83
Öffentlichkeitsarbeit	17	7.58
Andere	8	3.58

„Andere“ vereinzelte Bezeichnungen von PR-Abteilungen in Unternehmen sind: Public and Press Relations, Investor Relations (IR), Group Communications & IR, PR und Medien.

Spezifische Angaben zur organisatorischen Verankerung von PR in Unternehmen liefert die Frage nach der Eingliederung von PR auf den Organisationsebenen im jeweiligen Unternehmen (Frage 8, vgl. Tab. 32). Es wird in der Theorie, in den Experteninterviews<sup>546</sup> sowie in Forschungsannahme A1 postuliert, dass diese idealerweise relativ hoch angesiedelt sein muss.<sup>547</sup>

**Tab. 32: Durchschnittliche Hierarchieebene der PR (Frage 8)**

Ebene	Häufigkeit	Prozent
zweithöchste	71	51.8
höchste	49	35.8
dritthöchste/mittlere	13	9.5
vierthöchste	2	1.5

<sup>545</sup> Bei der Beantwortung dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich, wodurch die Probandenanzahl von max. 137 in diesem Fragebogen bei dieser Frage überstiegen wird.

<sup>546</sup> Vgl. Übersicht Experteninterviews Kap. 8.1: Aussagen der Experten 1-3, 8-11.

<sup>547</sup> Vgl. hierzu Röttger, 2000, S. 83 sowie Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003, S. 129 ff.

**Tab. 33: Anzahl maximaler Hierarchieebenen (Frage 8)**

Max. Anzahl Hierarchieebenen	Häufigkeit	Prozent
5	38	27.7
4	36	26.3
3	22	16.1
6	10	7.3
2	3	2.2
7	3	2.2
10	3	2.2
9	1	0.7
Total	116	84.7

Tab. 32 veranschaulicht, dass bei über 50 % der Unternehmen PR auf der zweiten Hierarchieebene, d. h. direkt unterhalb der Geschäftsleitung bzw. auf Ebene Geschäftsleitung oder Stabsstelle angesiedelt ist, wobei 64 % der Unternehmen über max. 4-5 Hierarchieebenen verfügen<sup>548</sup>. Dies zeigt, dass die Unternehmen, in welchen PR zwischen der ersten und der zweiten Hierarchieebene angesiedelt ist, weder mit allzu flachen noch allzu vielen Hierarchiestufen<sup>549</sup> ausgestattet sind, was zudem anhand von Mittelwertvergleichen, Kontingenztabellen und Signifikanztests bewiesen wird (vgl. Anhang 2, I-J). Hiermit kann die Forschungsannahme A1 bestätigt werden, welche besagt, dass PR hierarchisch hoch im Unternehmen angesiedelt wird.

Die vorhergehende Beantwortung der Frage bzgl. des Verständnisses von PR<sup>550</sup> verdeutlichte, dass PR als eine geplante, strategische Form der Kommunikation verstanden wird, welche Zielsetzungen effizient erreichen soll und Unternehmenserfolg anstrebt. Nach diesem Verständnis wird PR relativ hoch in der Unternehmenshierarchie angesiedelt, nämlich in knapp 89 %<sup>551</sup> der Fälle auf höchster oder zweithöchster Ebene (vgl. Tab. 32). Bereits in den Experteninterviews wurde ersichtlich, dass PR häufig auf Geschäftsleitungsebene oder als Stabsstelle mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen angeordnet ist. Dies wurde in der theoretischen Herleitung dieser Arbeit eingehend erörtert: *“Public relations is most likely to contribute to effectiveness when the senior public relations manager is a member of the*

---

<sup>548</sup> S. Tab. 32.

<sup>549</sup> Vgl. zu diesem Thema ausführlicher Grochla, 1982, S 111 ff. sowie Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 384 f.

<sup>550</sup> S. hierzu Frage 1 im vorliegenden Fragebogen sowie weiter oben.

<sup>551</sup> Der exakte Wert beträgt 88.9 % (= kumulierte Prozente aus Tab. 31).

*dominant coalition*<sup>552</sup> where he or she is able to shape the organization's goals and to help determine which external publics are most strategic.<sup>553</sup>

**Tab. 34: Bezeichnung der Hierarchieebene (Frage 8)**

	Häufigkeit	Prozent
Geschäftsleitung	27	19.7
Stabsstelle unter Geschäftsleitung resp. CEO/Direktor	13	9.5
direkt unter CEO	9	6.6
Marketing/Verkauf	9	6.6
Abteilung/Funktion	6	4.4
Managementfunktion	4	2.9
Konzernleitung	4	2.9
Bereich mit direktem Zugang zur GL	2	1.5
Generalsekretariat	2	1.5
mittleres Kader	2	1.5
Verwaltungsratspräsident	1	0.7
Business Development	1	0.7
Vice President	1	0.7
Corporate Service Centre	1	0.7
Bereichsleitung direkt unter Geschäftsführung	1	0.7
Kompetenzzentrum/Stab	1	0.7
Gruppenleitung und zentrale Group Services	1	0.7
Fehlende Angaben	52	38.0
Total	137	100.0

Am häufigsten befindet sich PR auf Ebene Geschäftsleitung oder auf Stabsstellenebene direkt unter der Geschäftsleitung resp. dem CEO oder Direktor. Ansonsten wird PR mehrfach auf funktionaler Ebene bspw. in Marketing/Verkauf als Abteilung bzw. Funktion angegliedert. Einige Angaben scheinen unternehmensspezifisch zu sein, dennoch weisen alle Antworten darauf hin, dass PR jeweils innerhalb der bedeutendsten Hierarchieebenen in den Unternehmen angesiedelt wird und somit eine bedeutungsvolle Funktion innehat.<sup>554</sup> Gerade die Tatsache, dass PR sehr häufig auf oberster Stufe angelegt ist, lässt darauf rückschliessen, dass PR erheblichen Einfluss auf effizientes Management, langfristige Strategien und damit auf den Unternehmenserfolg haben kann.

<sup>552</sup> „Dominant coalition“ wird hier als „Top-Management“ resp. „Geschäftsleitung“ verstanden. Vgl. hierzu Grunig et al., 2002, S. 9 sowie Kap. 4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>553</sup> Grunig et al., 2002, S. 97, vgl. auch Kap. 4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>554</sup> Vgl. hierzu auch die Resultate der qualitativen Experteninterviews weiter oben.

Naturgemäss sind Stabsabteilungen in einem Organigramm hoch angesiedelt. Stabsstellen haben aber allgemein einen schwierigen Stand, denn der Einfluss einer Stabsstelle hängt stark von der Unterstützung vom Top-Management einerseits und von den übrigen Funktionen andererseits ab. So kann eine Stabsstelle trotz hierarchisch hoher Positionierung sehr unterschiedliche faktische Bedeutung in den Unternehmungen haben. In Tab. 33 wird deutlich, dass ein Fünftel der PR-Abteilungen im Rahmen der Geschäftsleitung organisiert sind. Dies ist ein positives Ergebnis, welches aber auch aufzeigt, dass noch Verbesserungspotential im Hinblick auf die organisatorische Verankerung von PR-Abteilungen besteht. Voraussetzung für bestmögliches Agieren der PR ist augenfällig die in der Organisationsstruktur hohe Ansiedlung. Dies jedoch unter den Bedingungen, dass sie Weisungs- und Entscheidungskompetenzen besitzt und entweder Teil der Geschäftsleitung/des Top-Management ist oder klare Unterstützung der Geschäftsleitung geniesst.

### **Optimale PR-Ausgestaltung**

Auf die Bedeutung dieser Bedingungen wird nachfolgend im Rahmen der Conjoint-Analyse zur Bestimmung der optimalen PR-Ausgestaltung eingegangen. Eine Conjoint-Analyse fasst eine Vielzahl multivariater Analysemethoden zusammen, die mit unterschiedlichen Verfahrensweisen versuchen, den Zusammenhang zwischen der - empirisch erhobenen - Gesamtbeurteilung von Merkmals- oder Produktkombinationen und den sie definierenden Merkmalsausprägungen zu bestimmen.<sup>555</sup> Die Conjoint-Analyse geht also über die isolierte Gewichtung individueller Anforderungen hinaus, da sich die Beurteilung immer auf die experimentell vorgegebene Merkmalskombination bezieht. Aus der subjektiven Experteneinschätzung der unterschiedlichen Kombinationen von Merkmalen und ihren Ausprägungen lässt sich mit Hilfe multivariater Verfahren der relative Nutzenanteil bzw. die relative Bedeutung einzelner Anforderungen einer Anspruchsgruppe sowie der Gesamtnutzen abschätzen. Ähnlich wie bei klassischen ordinalen Verfahren, werden hier die ausgewählten Eigenschaftskombinationen von den befragten Personen anhand ihrer Präferenz in eine Rangfolge gebracht.<sup>556</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde gemäss Theorie sowie Einschätzung der befragten Experten eine Einteilung in fünf organisationsstrukturelle Merkmale mit je zwei Ausprägungen der optimalen PR-Ausgestaltung vorgenommen. Das sog. volle Design dieser fünf Eigenschaften mit je zwei Ausprägungen setzt sich folgendermassen zusammen:

---

<sup>555</sup> Vgl. *Schubert*, 1991, S. 132. Wichtiges Anwendungsfeld der Conjoint-Analyse ist die Produkt- und Prozessplanung resp. Optimierung von Prozessen und Strukturen im Allgemeinen, da sie unter bestimmten Bedingungen die Ableitung eines differenzierten Produkt-, Struktur- und Prozessanforderungsprofils für ausgewählte Zielmarktsegmente (z. B. unterschiedliche Preis-Absatz-Funktionen oder unterschiedliche Bedeutungen einzelner Produktmerkmale) ermöglicht.

<sup>556</sup> Vgl. *Bühl/Zöfel*, 2002, S. 173.

**Tab. 35: Volles Design zur optimalen PR-Ausgestaltung**

Eigenschaft	Ausprägung
Laufendes finanzielles Budget (relativ)	1. hoch 2. mittel
Qualität des Personals	1. hoch 2. sehr hoch
Hierarchieebene	1. mittlere 2. oberste
Weisungs- und Entscheidungskompetenz	1. ja 2. nein
Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung	1. ja 2. nein

In der Regel steht bei der Anwendung einer Conjoint-Analyse der reale Beurteilungsprozess bzw. ein realitätsnahes Design im Vordergrund. Das obenstehende volle Design verfügt jedoch über 32 verschiedene Eigenschaftskombinationen (Stimuli), was von einer befragten Person nur schwer zu bewältigen und in eine Rangfolge zu bringen ist. Eine Reduktion dieser Stimuli bzw. eine Fraktionierung des vollen Designs liegt nahe, wobei erst eine Entscheidung bzgl. der Zusammensetzung der Kombinationen von Ausprägungen getroffen werden muss, bevor diese den Probanden vorgelegt werden. Diese Kombination wird hier anhand der Profilmethode vorgenommen, bei welcher ein Stimulus aus der Kombination je einer Ausprägung aller Eigenschaften besteht und somit die Komplexität der Analyse auf ein vertretbares Mass gesenkt werden kann.<sup>557</sup> Folglich wird das volle Design mit seinen 32 Stimuli auf ein orthogonal fraktioniertes Design mit hier 8 Stimuli dezimiert.<sup>558</sup> Die 8 Stimuli und ihre Ausprägungen, welche nun einen fassbaren Umfang für die befragten Personen haben und in den Fragebogen integriert wurden (vgl. Frage 13), setzen sich wie folgt zusammen:

---

<sup>557</sup> Vgl. *Teichert*, 2000, S. 504 sowie *Bühl/Zöfel*, 2002, S. 174.

<sup>558</sup> Im vorliegenden Fall führt das Design zu  $2 * 2 * 2 * 2 * 2 = 32$  verschiedenen Eigenschaftskombinationen (Stimuli) was zur Notwendigkeit führt, diese Anzahl zu reduzieren. Somit wird ein orthogonal fraktioniertes Design erzeugt, in dem die möglichen Kombinationen von je zwei Ausprägungen mit gleichen oder proportionalen Häufigkeiten auftreten. Im vorliegenden Fall ergeben sich aus dieser Vorgehensweise 8 Eigenschaftsausprägungen. Vgl. hierzu ausführlich *Bühl/Zöfel*, 2002, S. 174 f. Der ORTHOPLAN hierzu ist im Anhang H zu finden. Das Verfahren der Reduktion geht auf *Addelman* (1962) zurück. Im Weiteren vgl. hierzu ausführlicher *Backhaus et al.* (2003), S 543 ff. sowie *Gustafson/Herrmann/Huber*, 2003.

**Tab. 36: Reduziertes Design zur optimalen PR-Ausgestaltung**

	Laufendes finanzielles Budget (relativ)	Qualität des Personals	Hierarchieebene	Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Rückendeckung <sup>559</sup> der PR durch die Geschäftsleitung
Variante 1	hoch	sehr hoch	mittlere	ja	nein
Variante 2	mittel	sehr hoch	oberste	ja	nein
Variante 3	mittel	hoch	mittlere	ja	ja
Variante 4	mittel	hoch	oberste	nein	nein
Variante 5	mittel	sehr hoch	mittlere	nein	ja
Variante 6	hoch	hoch	oberste	ja	ja
Variante 7	hoch	sehr hoch	oberste	nein	ja
Variante 8	hoch	hoch	mittlere	nein	nein

Die Conjoint-Analyse wertet die erhobenen Rangfolgen mit der Berechnung der Teilnutzenwerte aus. Daraus können dann die Gesamtnutzenwerte jedes Stimulus anhand folgender Gleichung berechnet werden.<sup>560</sup>

$$y = c + \sum_{j=1}^n \sum_{l=1}^{m_j} \beta_{jl} \cdot x_{jl}$$

mit

y = Gesamtnutzenwert

n = Anzahl der Eigenschaften

m<sub>j</sub> = Anzahl der Ausprägungen der einzelnen Eigenschaften (j=1,...,n)

β<sub>jl</sub> = Teilnutzenwert für Ausprägung l von Eigenschaft j (j=1, ..., n; l=1, ..., m<sub>j</sub>)

x<sub>jl</sub> = hat den Wert 1, falls beim betreffenden Stimulus die Ausprägung l in der Eigenschaft j vorliegt, sonst den Wert 0

c = Konstante




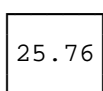
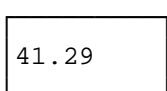
Insgesamt haben 111 Probanden an diesem Teil der Erhebung teilgenommen und die acht Stimuli in eine Rangordnung gebracht. Anhand der für die vorliegende Erhebung entwickelten Syntaxdatei<sup>561</sup> werden die Präferenzen nun berechnet.

<sup>559</sup> Die Rückendeckung soll im Folgenden v. a. als Unterstützung der PR durch die Geschäftsleitung verstanden werden.

<sup>560</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003, S. 557 f.

<sup>561</sup> Vgl. Anhang 2, K für die Syntaxdatei und den Orthoplan.

**Abb. 37: Übersicht über die Teilnutzenwerte und Wichtigkeiten**

SUBFILE SUMMARY				
Averaged Importance		Utility	Factor	
9.65		-.0523 .0523	BUDGET	Budget mittel hoch
8.75		-.1318 .1318	QUALITÄT	QP hoch sehr hoch
14.54		-.3182 .3182	HIERARCH	Hierarchie mittlere oberste
25.76		.8205 -.8205	WEISUNG	Weisung ja nein
41.29		1.4841 -1.4841	RÜCKENDE	RD ja nein
		4.5000	CONSTANT	
Pearson's R = .999		Significance = .0000		
Kendall's tau = 1.000		Significance = .0003		

Die Spalte „averaged importance“ zeigt die gemittelten Gesamtwichtigkeiten der jeweiligen Eigenschaft, während „utility“ die entsprechenden gemittelten Teilnutzenwerte aufdeckt. Die Spalte „factor“ trägt diese positiven oder negativen Teilnutzenwerte graphisch ab.

Es wird hier deutlich, dass sich der höchste Gesamtnutzenwert für die Kombination

- „hohes finanzielles Budget
- hohe Qualität des Personals
- auf oberster Hierarchieebene
- mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen
- Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung“ ergibt.



So stellt folgende Tabelle alle vergebenen Ränge der betreffenden Stimuli dar:

**Tab. 37: Gesamtnutzenwert, mittlerer Rang und tatsächlicher Rang**

<i>Stimulus</i>	fin. Budget	Qualität des Personals	Hierarchieebene	Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Rückendeckung der PR durch Geschäftsleitung	<i>Gesamtnutzenwert</i>	<i>Ø-Rang</i>	<i>Rang</i>
1	hoch	sehr hoch	mittlere	ja	nein	3.702	5.232	6
2	mittel	sehr hoch	oberste	ja	nein	4.234	4.797	5
3	mittel	hoch	mittlere	ja	ja	6.302	2.686	2
4	mittel	hoch	oberste	nein	nein	2.323	6.568	7
5	mittel	sehr hoch	mittlere	nein	ja	4.925	4.035	4
6	hoch	hoch	oberste	ja	ja	7.043	1.861	1
7	hoch	sehr hoch	oberste	nein	ja	5.666	3.301	3
8	hoch	hoch	mittlere	nein	nein	1.798	7.290	8

Stimulus 6 erhielt wie vermutet Rang Nummer 1 zugeteilt und bezeichnet die positivste aller Varianten. In diesem Fall verfügt die PR-Abteilung über hohe laufende finanzielle Ressourcen, hochqualifiziertes Personal, befindet sich auf höchster Hierarchieebene (d. h. Geschäftsleitung), ist mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet und wird akzeptiert sowie aktiv unterstützt durch die Geschäftsleitung.

Stimulus 2 gibt darüber Aufschluss, bei welchen Faktoren gemäss Probanden kleinere Einbussen hingenommen werden. So kann hier das laufende Finanzbudget auch tiefer liegen als vorher. Ferner muss die PR in der Hierarchie nicht unbedingt auf absolut höchster Ebene figurieren, sondern kann durchaus in einer Funktion oder Division angesiedelt sein. Dies zeigt, dass die Qualität des Personals, die Weisungs- und Entscheidungskompetenzen und die Rückendeckung der Geschäftsleitung den zwei anderen Faktoren vorgezogen werden und somit von grösserer Bedeutung sind.

Stimulus 3 zeigt, dass wenn sonst über keine Weisungs- und Entscheidungskompetenzen verfügt werden kann, eine Ansiedlung der PR auf oberster Hierarchieebene nötig ist und nach wie vor eine Rückendeckung durch die Geschäftsleitung grosse Wichtigkeit besitzt. Die Qualitäten der Humanressourcen sind von grosser Bedeutung und je höher diese Qualitäten sind, desto höher offensichtlich ihr Nutzen. Auch ein hohes Budget ist in dieser Kombination von Bedeutung. Stimulus 4 verdeutlicht erneut, dass die Rückendeckung durch die Geschäftsleitung gegenüber den Weisungs- und Entscheidungskompetenzen Vorrang hat und eine höchste Qualität des Personal der höchsten Hierarchieebene oder hohem Budget vorgezogen wurde. Muss dann wie bei Stimulus 5 eine Entscheidung zwischen Rückendeckung durch die Geschäftsleitung und Qualität des Personals getroffen werden, wird letzteres vorgezogen; hier aber in Kombination mit Erhalt von Weisungs- und Entscheidungskompetenzen sowie oberste Hierarchieebene. Auch Stimulus 6 hält an bester Qualität des Personals

fest, verfügt über Weisungs- und Entscheidungskompetenzen und hohes Budget und macht dafür Abstriche bei der Hierarchieebene. Stimulus 7 und 8 enthalten beide weder Weisungs- und Entscheidungskompetenzen noch Rückendeckung durch die Geschäftsleitung und wurden daher als am wenigsten präferierte Kombinationen bestimmt.

Die gemittelten Teilnutzenwerte aus Abb. 37 weisen aus, dass die Rückendeckung der PR (1.4841) durch die Geschäftsleitung gemäss den Probanden den weitaus höchsten Gesamtnutzen mit einem Wert von 41.29 für eine optimale Struktur der PR im Unternehmen darstellt, gefolgt von den Weisungs- und Entscheidungskompetenzen (Teilnutzenwert 0.8205), welche mit einem Gesamtnutzenwert von 25.76 bereits einiges an Nutzen gegenüber der Rückendeckung der PR einbüsst. Erst dann scheint die Hierarchieebene (Teilnutzenwert 0.3182) mit dem Gesamtnutzenwert von 14.54 zu folgen. Weniger Beitrag an den Gesamtnutzen scheint die Qualität des Personals mit einem Gesamtnutzenwert von 8.75 zu leisten, wobei hier vermutet werden kann, dass zwischen hoher und sehr hoher Qualität des Personals kein marginaler Grenznutzen wahrgenommen werden kann; Teilnutzenwert 0.1318. Das finanzielle Budget (Teilnutzenwert 0.0523) scheint durchaus Nutzen (9.65) für eine optimale PR-Ausgestaltung zu haben und bildet eine bedeutende Voraussetzung, denn immerhin stehen den Unternehmen im Durchschnitt 0.6 Mio CHF/Jahr für PR zur Verfügung. Finanzielle Ressourcen bilden den Grundstock für kompetente Arbeit, Relevanz innerhalb eines Unternehmens und dementsprechend Gewicht bei Entscheidungen oder im Austausch mit der Geschäftsleitung. Der Nutzen der Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung, die Weisungs- und Entscheidungskompetenzen sowie die Hierarchieebene auf der sich PR befindet, scheint gegenüber der Qualität des Personals und den finanziellen Ressourcen tendenziell wichtiger zu sein. Dennoch wird ersichtlich, dass alle fünf Faktoren einen wesentlichen Nutzen zu generieren scheinen, und dementsprechend in der Umsetzung der PR innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt werden sollten.

### **Anspruchsgruppen**

Da die Unternehmen von einer Anzahl von Anspruchsgruppen umgeben und beeinflusst werden, scheint es interessant zu erheben, welche dieser Anspruchsgruppen die bedeutendsten für die Unternehmen darstellen (Frage 10). So zeigt Tab. 38 die Auswertung dieser Frage anhand des arithmetischen Mittels sowie dem Ausmass der Streuung. Bei den Resultaten der Frage wird ersichtlich, dass die Kunden (MW = 4.88) an erster Stelle stehen. Positiv scheint zudem hervorzugehen, dass die Mitarbeiter an zweiter Stelle folgen (MW = 4.700) und ihnen somit ebenfalls eine hohe Bedeutung zugeordnet wird. Erneut kann auch hier die Relevanz der Journalisten resp. Medien für die Unternehmen (MW = 4.394) abgelesen werden. Anwohner, soziale Bewegungen sowie Gewerkschaften scheinen die Unternehmen nicht erheblich zu beeinflussen, was erneut bedeuten kann, dass sich nicht alle der befragten

Unternehmen hiervon betroffen fühlten und sich dadurch im Durchschnitt ein tiefer Wert ergab.

**Tab. 38: Wichtigkeit der Anspruchsgruppen der Unternehmen (Frage 10)**

	n	MW	SD
Kunden	137	4.883	0.344
Mitarbeiter	137	4.701	0.599
Geschäftspartner	136	4.419	0.705
Journalisten/Medien	137	4.394	0.852
Andere	8	4.125	1.458
Aktionäre/Investoren	133	3.752	<b>1.367</b>
Behörden	137	3.715	<b>1.036</b>
Branchenorganisation	136	3.449	0.926
Andere Unternehmen	135	3.163	0.932
Anwohner	136	2.735	<b>1.117</b>
Soziale Bewegungen	135	2.696	<b>1.122</b>
Gewerkschaften	133	2.617	<b>1.241</b>

Aufgrund der teilweise relativ hohen Standardabweichungen werden untenstehend in Abb. 38 die Verteilungen dieser jeweiligen Anspruchsgruppen (in Tab. 38 markiert) genauer erläutert, während Tab. 39 eine Verteilung der Mittelwerte auf die Branchen wiedergibt.

**Tab. 39: Verteilung „Wichtigkeit der Anspruchsgruppen“ in %**

	Aktionäre/ Investoren	Behörden	Anwohner	Soz. Bewegungen	Gewerkschaften
unwichtig	10	1	14	14	19
eher unwichtig	9	12	28	34	32
mittel	15	28	35	23	24
eher wichtig	21	32	14	22	11
sehr wichtig	41	27	8	5	11
Total	97	100	99	99	97

Im Zusammenhang mit dem erhöhten Anteil an Probanden aus dem Dienstleistungssektor mit tendenziell umfangreicherer Unternehmensgrösse kann angenommen werden, dass einige dieser Unternehmen börsenkotiert sind und dementsprechend ihre Investoren/Aktionäre als sehr bedeutende Anspruchsgruppe einschätzen (41 %). Im Gegenzug dazu scheinen ein Fünftel der Befragten diese als eindeutig unwichtig einzuschätzen, was darauf schliessen lässt, dass sie entweder über eine Unternehmenspolitik verfügen, die sich nicht anhand von professionalisierter Kommunikation mit ihren Investoren auseinandersetzt, oder dass ihr Unternehmen über keinerlei externe Investoren/Aktionäre verfügt (ca. 20 %). Die Behörden

werden von knapp 60 % als eher bis sehr wichtig eingeschätzt, was sehr unternehmensspezifisch sein kann; denn ist ein Unternehmen auf regulatorische Massnahmen/Gesetze angewiesen, stuft es diese und somit die Behörden automatisch bedeutender ein. Es gilt jedoch zu bedenken, dass jede Industrie/Branche in irgendeiner Form auf solche Normen und Gesetze angewiesen ist, es scheint hier folglich die Bedürfnisintensität des jeweiligen Unternehmens zu sein, die sich unterscheidet und die Verteilung streckt. Die Anwohner scheinen als Anspruchsgruppe von knapp 40 % der Probanden als relativ unwichtig empfunden zu werden. Dies kann sehr wahrscheinlich auf den Umstand zurückgeführt werden, dass viele Grossunternehmen ausserhalb von Wohngebieten angesiedelt sind und nicht in hohem Ausmass auf ihre umliegenden Anwohner Rücksicht nehmen zu brauchen, oder wiederum die Tatsache, dass viele der Befragten (28 %) aus dem Dienstleistungssektor stammen, welcher sich nicht besonders negativ auf die umliegenden Anwohner auswirken kann. Soziale Bewegungen werden von eher wichtig bis eher unwichtig ungefähr gleich eingestuft (20-30 % je), denn es liegt in der unternehmensspezifischen Natur, inwiefern solche Bewegungen wie bspw. WWF oder Greenpeace einen potentiellen Einfluss auf das entsprechende Unternehmen haben können, während Gewerkschaften von knapp 50 % der Probanden als unwichtig bis eher unwichtig und von 50 % als mittelmässig bis sehr wichtig eingestuft werden. Wiederum klaffen hierbei die Meinungen stark auseinander, was auf die Unterschiede in den jeweiligen Unternehmenspolitiken und -situationen (bspw. sozialer Vorsorgeplan, 2. Säule, Arbeitsbedingungen, Massenentlassungen etc.) zurückzuführen ist, in denen Gewerkschaften von grösserer oder minderer Bedeutung sein können.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu untersuchen, ob und wie sich das Anspruchsgruppenumfeld von Unternehmen nach Branchen hin unterscheidet. Aufgrund des teilweise zu geringen Rücklaufes gewisser Branchen lassen sich hierzu jedoch nur beschränkte Aussagen anhand eines Mittelwertvergleichs machen, da bei Nennungen von lediglich 3 Personen keine sinnvollen Rückschlüsse gezogen werden können. Der Mittelwertvergleich in Tab. 39 zeigt, dass bei allen fünf Branchen die Anspruchsgruppen Kunden und Mitarbeiter zu den bedeutendsten zwei Anspruchsgruppen gehören, wobei deutlich wird, dass für die Branchen Computer/EDV/IT, Dienstleistungen und Nahrungs-/Genussmittel die Werte für die Kunden über 4.9, also am wichtigsten, liegen. Wie die Häufigkeitstabelle bereits zeigte, liegen die Geschäftspartner und die Journalisten/Medien an dritter und vierter Stelle (eher bis sehr wichtig). Es lässt sich anhand des Mittelwertvergleiches der einzelnen Branchen kein Unterschied zur Häufigkeitstabelle mit den Mittelwerten aller Branchen ausmachen. Die Bedeutung der primären Anspruchsgruppen unterscheidet sich demzufolge nicht wesentlich nach Branche. Somit kann die Forschungshypothese H6, welche besagt, dass sich „die Bedeutung der Anspruchsgruppen für das Unternehmen nach Branche hin unterscheidet“ nicht

bestätigt werden. Dennoch gilt es zu bedenken, dass die Aussagekraft der hier gemachten Untersuchung aufgrund der geringen Stichprobe beschränkt ist. Hinzu kommt, dass tendenziell Anspruchsgruppen wie Kunden und Mitarbeiter für jedes Unternehmen, unabhängig von der jeweiligen Branche, als sehr bedeutend eingestuft werden, da sie beide als „Schlüssel zum Erfolg“ gelten. Ohne Kunden kann keine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens gewährleistet werden, und ohne Mitarbeiter werden keine Kunden betreut und Mehrwerte generiert, welche wiederum die Existenz des Unternehmens und seinen Erfolg sichern. Vielleicht wurde die weitere Auswahl an Anspruchsgruppen zu wenig breit gesteckt, weswegen sich keine wesentlichen Unterschiede ausprägen, dies jedoch kann nur vermutet werden. Insofern muss die Hypothese H6 verworfen werden unter Vorbehalt der diskutierten Punkte.

**Tab. 40: Mittelwertvergleiche nach Branchen unterschieden<sup>562</sup>**

Branche		Aktionäre/ Investoren	And. Un- ternehmen	Anwohner	Behörden	Branchen- organisation	Geschäfts- partner	Gewerk- schaften	Journalis- ten/Medien	Kunden	Mitarbeiter	Soz. Be- wegungen
Chemie/Pharma	MW	3.800	2.500	2.900	3.600	3.300	4.400	2.400	4.300	<b>4.700</b>	<b>4.300</b>	2.200
	n	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	SD	1.230	0.850	1.101	1.075	1.059	.5164	1.265	0.823	0.483	0.823	0.919
Computer/EDV/Informatik	MW	3.692	3.307	2.000	3.000	3.307	4.462	2.307	4.615	<b>4.923</b>	<b>4.692</b>	2.231
	n	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	SD	1.548	1.032	1.000	1.155	1.109	0.877	1.251	0.506	0.277	0.480	1.301
Dienstleistungen	MW	3.886	3.3611	2.595	4.162	3.460	4.541	2.583	4.70	<b>4.946</b>	<b>4.892</b>	2.487
	n	35	36	37	37	37	37	36	37	37	37	37
	SD	1.345	0.931	1.189	0.866	0.901	0.691	1.273	0.463	0.229	0.393	1.017
Maschinen/ Elektronik/ Apparatetechnik	MW	4.083	3.567	2.652	3.375	3.435	4.250	2.870	4.250	<b>4.750</b>	<b>4.625</b>	2.955
	n	24	23	23	24	23	24	23	24	24	24	22
	SD	1.213	0.843	1.112	0.824	0.945	0.794	1.254	0.989	0.532	0.647	1.090
Nahrungs-/Genussmittel	MW	3.266	2.733	2.867	3.400	3.267	4.357	2.539	4.200	<b>4.933</b>	<b>4.333</b>	2.867
	n	15	15	15	15	15	14	13	15	15	15	15
	SD	1.580	0.961	1.125	0.986	0.704	0.633	1.330	0.862	0.258	0.900	0.990

<sup>562</sup> Es werden nur Werte mit  $n \geq 10$  aufgeführt. Alle Werte sind statistisch signifikant auf dem 95%-Niveau ( $p < 0.05$ ), was der t-test auf Signifikanz in Anhang 2, I detailliert zeigt.

## 8.4.7 Erfolg von PR

Wie bereits mehrmals festgehalten, ist es relativ schwierig, den absoluten Erfolg von PR zu messen.<sup>563</sup> Noch schwieriger ist es zudem, den Einfluss von PR auf den Unternehmenserfolg zu messen bzw. nachzuweisen. Dennoch soll hier eine Annäherung an diese beiden schwierigen Aufgaben vorgenommen werden.

In einem ersten Schritt wurden die Probanden befragt, welche Kriterien sie verwenden, um den Erfolg von PR zu messen, und wie wichtig diese für sie sind.

**Tab. 41: Anwendung und Bedeutung der PR-Erfolgskriterien (Frage 11)**

	Anwendung 1 = nie; 5 = sehr häufig			Bedeutung 1 = höchster Rang, 8 = tiefster Rang		
	n	Mean	SD	n	Ø-Rang (1-8)	SD
Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild	130	4.277	0.872	119	3.143	2.100
Mitarbeitermotivation für Organisationsziele	130	3.950	0.991	121	3.230	1.925
Hohe Medienresonanz	133	3.890	0.987	122	3.927	2.003
Dialog zw. Organisation und Anspruchsgruppen	131	3.863	0.983	124	3.331	2.092
Beeinflussung der Meinungsbildung v. Journalisten	131	3.500	1.070	122	4.342	1.869
Information der Öffentlichkeit über Sachproblematik	132	3.170	1.095	120	4.328	1.876
Interessen v. Anspruchsgruppen in Organisationsplanung einbeziehen	129	3.031	1.060	119	5.092	2.021

Die Profilierung durch ein einheitliches Erscheinungsbild scheint hier einerseits die häufigste Anwendung und andererseits die grösste Bedeutung zu finden. Bereits in der zu Beginn gestellten Frage der Bedeutung der PR für den Erfolg, das Image, den Bekanntheitsgrad oder den Markenwert des Unternehmens, schien klar hervorzutreten, dass die Probanden die grösste Bedeutung dem Image, also dem Erscheinungsbild eines Unternehmens zumessen.

<sup>563</sup> Hierbei gilt es anzufügen, dass eine effiziente Erfolgskontrolle als Begriff verschiedene Interpretationen offen lässt und demzufolge bei Anwendung präzisiert werden muss. Vgl. hierzu ausführlich Baerns, 1997, S. 57, Burkart, 1997, S. 71 ff., Fuhrberg, 1997, S. 58.

Obwohl die Imageforschung besagt, dass Images nicht zwingend verhaltenswirksam sind, wird dennoch davon ausgegangen, dass zwischen dem Image und dem (Kauf-) Verhalten eine hohe Korrelation besteht.<sup>564</sup> Erneut wird ersichtlich, dass die Mitarbeiter für die Unternehmen eine erhebliche Rolle spielen. So ist eine Mitarbeitermotivation für die Organisationsziele ein häufig angewendetes Erfolgskriterium, welchem hohe Bedeutung zugerechnet wird. Hohe Medienresonanz gilt auch hier als häufig verwendetes Erfolgskriterium und genießt eine eher hohe Bedeutung, während der Dialog zwischen der Organisation und den Anspruchsgruppen beinahe gleich häufig angewendet, aber wichtiger als die Resonanz in den Medien eingestuft wird (Ø-Rang 3.331 gegenüber 3.927). Dieses Phänomen konnte bis anhin bereits mehrmals beobachtet werden. Dagegen wird eine Beeinflussung der Meinungsbildung von Journalisten relativ häufig als Erfolgskriterium verwendet (3.500), scheint aber nicht von erheblicher Bedeutung zu sein (Ø-Rang 4.342). Die Information der Öffentlichkeit über Sachproblematik sowie die Interessen von Anspruchsgruppen in die Organisationsplanung einzubeziehen werden mittelmässig oft als Erfolgskriterien angewendet (3.170 und 3.031) und scheinen auch in ihrer Bedeutung höchstens mittelmässig zu sein (Ø-Rang 4.328 und 5.092).<sup>565</sup>

Die hohen Standardabweichungen der Bedeutung von Erfolgskriterien sind darauf zurückzuführen, dass die Rangzuweisung der Erfolgskriterien in sich nicht ganz so eindeutig ist, wie die Auflistung nach durchschnittlichen Rangwerten. Bspw. scheint die hohe Medienresonanz im Durchschnitt dem Dialog zwischen Organisation und Anspruchsgruppen vorgezogen zu werden, einzeln betrachtet weist der Dialog auf den ersten drei Rängen jedoch mehr Präferenz aus, was aus der Übersicht über die detaillierten Verteilungen in Tab. 42 ersichtlich wird. Dennoch scheint die Verteilung anhand der Häufigkeiten grösstenteils der durchschnittlichen Rangordnung zu entsprechen, v. a. im Hinblick auf die als weniger bedeutend eingestuften Erfolgskriterien. Anschliessend kann hier festgehalten werden, dass die Forschungsannahme A7, die besagt, dass „die Anwendung und die Bedeutung von PR-Erfolgskriterien auseinander laufen“ hier nicht bestätigt werden kann. Dies ist v. a. insofern positiv, als zuvor bei den Evaluationsmethoden der PR deutlich ein Auseinanderklaffen der Anwendung und der eingeschätzten Bedeutung zu beobachten war, während sich hier die Anwendung und die Bedeutung von PR-Erfolgskriterien mehrheitlich deckt. Dies ist ein erster Schritt in eine professionellere und effizientere Handhabung von PR.

---

<sup>564</sup> Vgl. ausführlicher *Helmig/Graf*, 2003, S. 37 sowie *Berekoven/Eckert/Ellenrieder*, 2006, S. 80 ff.

<sup>565</sup> Vgl. zu den Erfolgskriterien ausführlicher *Röttger/Hoffmann/Jarren*, 2003, S. 145 f.



**Tab. 42: Ranghäufigkeitsverteilung der Bedeutung von PR-Erfolgskriterien**

	Profi- lierung	Mitarbeiter- motivaion	Medien- resonanz	Dialog	Meinungs- bildung	Information der Öffent- lichkeit	Interessen von Anspruchs- gruppen
Rang 1	38	27	18	23	6	8	8
Rang 2	18	28	21	28	21	16	9
Rang 3	18	23	20	19	18	19	14
Rang 4	16	16	14	18	13	24	12
Rang 5	8	6	17	17	24	16	12
Rang 6	7	9	17	7	22	20	20
Rang 7	12	10	12	4	13	17	42
Rang 8	2	3	5	5	3	2	2
Total	119	122	124	121	120	122	119

Nach der Einschätzung von Erfolgskriterien der PR und deren Anwendung, sollten die Probanden angeben, wie bedeutend sie die jeweiligen PR-Erfolgsfaktoren in ihrem Unternehmen einschätzen (Frage 12). Dies wird in Tab. 43 dargestellt:

**Tab. 43: PR-Erfolgsfaktoren**

	n	MW	SD
Professionalität	130	4.746	0.602
Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images	136	4.632	0.568
Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen	136	4.324	0.851
Ganzheitliches kreatives Denken der PR-Tätigen	136	4.287	0.688
Geschwindigkeit (Handlung)	136	4.272	0.715
PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges	137	4.270	0.903
Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	136	4.235	0.742
Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt	135	4.170	0.778
Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation	135	4.163	0.883
PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen u. aussen)	136	4.110	0.891
PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- & Entscheidungskompetenzen	137	4.110	1.055
Marktnähe der PR-Manager	136	4.103	0.801
Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	135	4.052	0.917
Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen	137	3.891	0.929
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	133	3.887	0.943
Budget für die Gesamtkommunikation	136	3.625	0.951
Partizipativer Führungsstil	135	3.526	0.976
Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	134	3.425	<b>1.357</b>
Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)	136	3.147	<b>1.498</b>
Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	133	3.038	0.916
Valid N (listwise)	118		

1 = sehr unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = mittel, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig

Eingangs wurde festgehalten, dass Public Relations ein in einem Prozess zunehmender Professionalisierung begriffenes Berufsfeld bezeichnet. So erstaunt es nicht, dass gemäss der Meinung von PR- oder Kommunikationsverantwortlichen die Professionalität als wichtigster PR-Erfolgsfaktor (4.746) bestimmt wurde. Professionalität und PR als Managementfunktion sind wechselseitig miteinander verknüpft: Eine Dimension der professionellen Kompetenzen ist erforderlich, um sich dauerhaft als Managementfunktion etablieren zu können und um als solche anerkannt zu werden. Hinsichtlich ihres professionellen Images stützt ein PR-Management eine weitere Professionalisierung der PR. Somit scheint der Aufbau und die

Durchsetzung eines klaren Images (4.632) konsistent eines der bedeutendsten Ziele und bedeutender Erfolgsfaktor der PR zu sein. Demzufolge wird auch ein einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen, d. h. nach innen und nach aussen, vom Lieferanten über die Mitarbeiter bis zu den Kunden hin, als relevanter PR-Erfolgsfaktor betrachtet (4.324), was bereits weiter oben in ähnlicher Weise festgestellt wurde; Profilierung durch ein einheitliches Erscheinungsbild galt da als am meisten angewendetes und am bedeutendsten eingestuftes Erfolgskriterium der PR. Die Anforderung an das ganzheitliche, kreative Denken der PR-Tätigen (4.287) sowie eine rasche Umsetzung ihrer Tätigkeiten (Geschwindigkeit/Handlung (4.272) scheinen ebenfalls Erfolgsfaktoren der PR mit hoher Bedeutung zu sein. Dies lässt sich jedoch geeigneter umsetzen, wenn der PR-Chef Teil des Top-Managements ist oder Einfluss auf selbiges hat (4.270). Auf diese organisationsstrukturelle Bedingung wird weiter unten noch intensiver eingegangen. Mittelmässige Bedeutung besitzen die Kriterien, eine eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing) zu haben (3.147) sowie Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften zu etablieren (3.038). Ersteres lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass die meisten PR-Abteilungen heutzutage unter dem Dach der Unternehmenskommunikation fungieren und demzufolge sich gegenüber anderen Kommunikationsabteilungen nicht explizit abzugrenzen brauchen, während eine PR-Abteilung, welche im Marketing angesiedelt ist, hierbei eher auf interne Probleme stösst. Bzgl. der Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften ist hier zu berücksichtigen, dass Allianzen in PR durchaus Sinn machen (bspw. Imagewerbung für eine Branche), diese jedoch bis anhin offenbar nicht zur täglichen Praxis gehören und demzufolge nicht als Erfolgsfaktor betrachtet werden.

Die Streuung ist bei „Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR“ und „Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)“ grösser als bei den anderen Erfolgsfaktoren. Dies lässt sich nur daraus erklären, dass bei diesen zwei Punkten die Meinungen stark polarisierend auseinander gehen und diese häufig als entweder sehr wichtig (5) oder als unwichtig (1) betrachtet werden. Tabelle 44 zeigt, dass „Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR“ tendenziell entweder als eher unwichtig oder als sehr wichtig eingestuft werden. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Public Relations ein Arbeitsbereich mit guten Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen bildet und somit den weiblichen Mitarbeitern wichtig ist, dass diese mit gleichen Mitteln und Chancen konfrontiert sind. Den männlichen Mitarbeitern mag diese betonte Chancengleichheit nicht auffallen, weswegen sie dieser Variablen gegenüber indifferent sind, oder diese nicht von erheblicher Bedeutung für sie ist.

Die erhöhte Streuung bei „Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)“ kann vermutlich dadurch erklärt werden, dass bei 12 % der hier befragten Probanden die PR-Abteilung nach wie vor in der Marketingabteilung angesiedelt ist und es für sie kein störender Faktor bildet, entsprechend angegliedert zu sein resp. sie einer Veränderung dieser Organisationsstruktur wenig strategische Bedeutung zumessen. Im Gegensatz dazu scheint es eine

Gruppe von Probanden zu geben, welche dieser Abtrennung der PR von Marketing eine hohe Bedeutung zumessen und eine erhöhte Eigenständigkeit mit erhöhter Effizienz verbinden. Diese Uneinigkeit zeigt die im theoretischen Teil gesehene Problematik<sup>566</sup> der einerseits erschwerenden Abläufe von Kommunikationsflüssen bei getrennten Bereichen Marketing und PR sowie andererseits Wirksamkeitssteigerung und Zielerreichung der Bereiche durch ebendiese Trennung. Im vorliegenden Falle könnten dies sogar Probanden sein, die bereits in einer eigenständigen PR-Abteilung angesiedelt sind und die entsprechenden Vorteile sehen, oder Probanden, die sich diese Organisationsstruktur aufgrund obenerwähnter Selbstständigkeit und Einflussnahme wünschen. Wiederum lässt sich dieser Zusammenhang aber nicht statistisch belegen.

**Tab. 44: Vergleich Häufigkeiten/Prozent der Variablen „gleiche Chancen für Mann und Frau in PR“ sowie „Eigenständige PR-Abteilung“<sup>567</sup> (Frage 12)**

	Gleiche Chancen		Eigenständige PR-Abteilung	
	abs.	%	abs.	%
unwichtig	17	13	24	18
eher unwichtig	17	13	31	23
mittel	30	22	22	16
eher wichtig	32	24	19	14
sehr wichtig	38	28	40	29
Total	134	100	136	100

Die basierend auf der Theorie und der qualitativen Vorstudie generierten zwanzig PR-Erfolgsfaktoren<sup>568</sup> lassen sich sachlogisch in zwei Gruppen unterteilen. Eine solche Unterteilung erscheint aufgrund der Unübersichtlichkeit von zwanzig Erfolgsfaktoren wichtig sowie nötig und wird im Folgenden anhand von Faktorenanalysen untersucht und empirisch zu 8 PR-Erfolgsfaktoren zusammengefasst. Diese 8 Faktoren sind entweder strategischen oder strukturellen Charakters. Strategisch insofern, als diese Faktoren auf ein strategisches Ziel hin ausgerichtet sind (z. B. Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images) und sich v. a. mit der strategischen Planung und dementsprechender Umsetzung von PR befassen, während die strukturellen Faktoren sich auf die Gestaltung der PR-spezifischen, unternehmensinternen Organisationsstruktur konzentrieren (z. B. PR ist eine eigenständige Abteilung).<sup>569</sup> Die strategischen Erfolgsfaktoren der PR werden untenstehend aufgelistet und bezeichnen dreizehn der insgesamt zwanzig Variablen. Die organisationsstrukturellen PR-Erfolgsfaktoren (sieben Variablen) wurden anhand der theoretischen Herleitungen und den Aussagen der

<sup>566</sup> Vgl. hierzu Kap. 2.2. sowie 3.1 in der vorliegenden Arbeit.

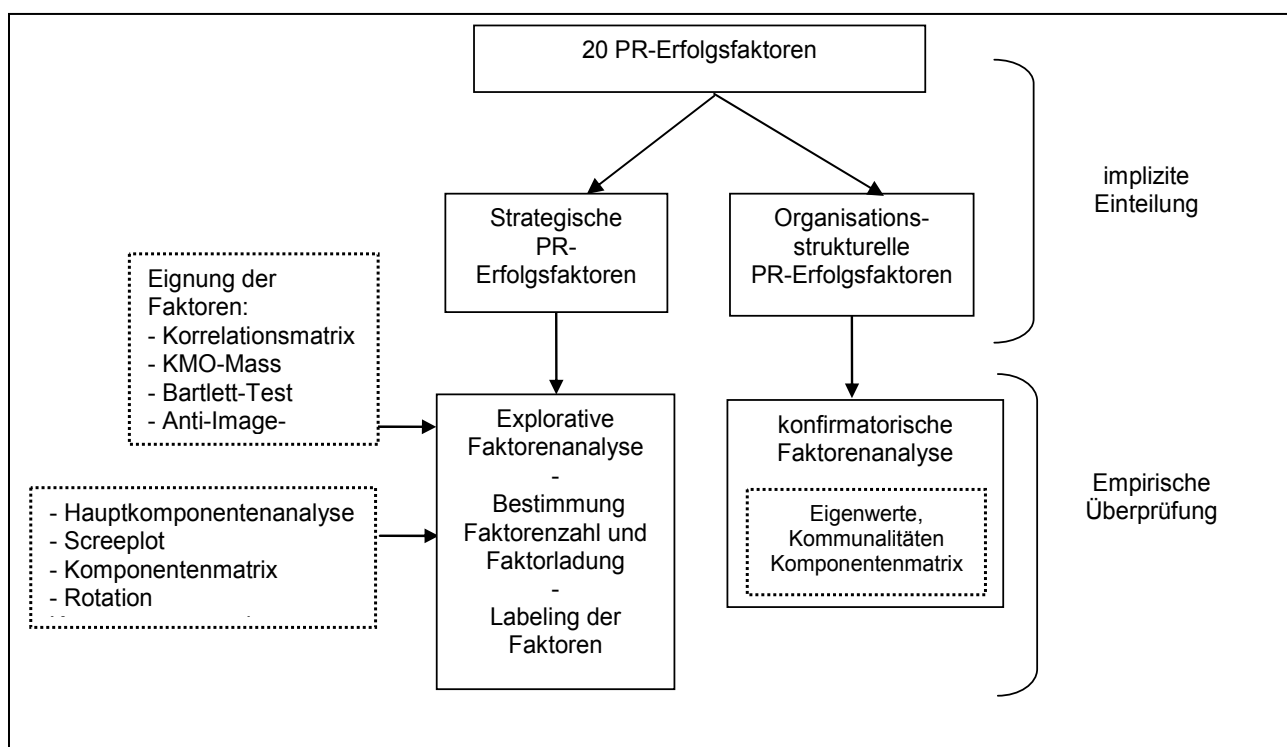
<sup>567</sup> Es fehlen bei „gleiche Chancen für Mann und Frau in PR“ 3 sowie bei „eigenständige PR-Abteilung“ 1 Angabe, weswegen sich auch die Prozentzahlen nicht ganz auf hundert Prozent aufsummieren.

<sup>568</sup> Vgl. hierzu v. a. Kap. 4. 2 und 7.2.5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>569</sup> Vgl. hierzu Chandler, 1962: „Structure follows Strategy“,

qualitativen Experteninterviews in fünf optimale PR-Ausgestaltungsfaktoren (laufendes Budget, Hierarchieebene, Qualität des Personals, Entscheidungs- und Weisungskompetenzen und Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung mit 1-2 Ausprägungen) in den Unternehmen eingeteilt und in der quantitativen Studie mittels Einordnung von jeweils präferierten Varianten dieser Faktoren abgefragt.<sup>570</sup> Wie bereits oben erwähnt, werden im Folgenden die notwendigen Bedingungen und Voraussetzungen der Variablen für eine Faktorenanalyse überprüft, die Analysen gefahren und die Variablen zu wenigen Faktoren verdichtet. Ein statistisch schlüssiges Vorgehen hierfür verlangt gewisse empirische Schritte, welche in Abbildung 38 zwecks eines Überblicks für das weitere Vorgehen veranschaulicht wird.

**Abb. 38: Übersicht zur Verdichtung der PR-Erfolgsfaktoren**



<sup>570</sup> Vgl. hierzu die Auswertungen der Conjoint-Analyse zur optimalen Ausgestaltung der PR innerhalb des Unternehmens in Kap. 8.4.6.

### **Strategische PR-Erfolgsfaktoren**

Die strategischen Erfolgsfaktoren der PR lauten wie folgt:

- Professionalität
- Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images
- Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen
- Ganzheitliches kreatives Denken der PR-Tätigen
- Geschwindigkeit (Handlung)
- Konfliktfähigkeit & Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt
- Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation
- PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen und aussen)
- Marktnähe der PR-Manager
- Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse
- Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen
- Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR
- Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren

In einem ersten Schritt soll mittels einer explorativen Faktorenanalyse überprüft werden, ob bei den zielstrategischen Erfolgsfaktoren sinnvolle Faktoren generiert werden können, welche positiv auf die „richtigen“ (sachlogischen) Faktoren laden und sich so verdichten lassen. Ob sich diese dreizehn Variablen aber überhaupt für eine Faktorenanalyse eignen, soll durch die Korrelationsmatrix, das Kaiser-Meyer-Olkin-Mass und den Bartlett-Test auf Sphärizität<sup>571</sup> sowie mit der Anti-Image-Korrelationsmatrix geprüft werden.

Bevor nun überprüft werden kann, ob die in Tab. 43 aufgelisteten Variablen (PR-Erfolgsfaktoren) positiv auf die Faktoren laden, sollten die Korrelationen innerhalb der Daten mittels Korrelationsmatrizen überprüft werden. Diese Matrix wird für alle in die Faktorenanalyse einbezogenen Variablen berechnet und ausgegeben und lässt rückschliessen, welche Variablen aufgrund ihrer geringen Korrelationen bereits im Vorfeld vernachlässigt werden könnten.<sup>572</sup> Im vorliegenden Fall kann beobachtet werden, dass keine starken Korrelationen der Variablen vorliegen. Dennoch ist der Zusammenhang zwischen den zu verdichtenden Variablen (vgl. Anhang 2, L) einiges stärker als zwischen den anderen.

Obwohl positive Zusammenhänge zwischen einigen Variablenpaaren bestehen, ist es möglich, dass diese Korrelationen nur zufällig sind, in der Stichprobe keinerlei Zusammenhang haben und somit einen Korrelationskoeffizienten von 0 besitzen. So wird mit dem Bartlett-Test auf Sphärizität die Nullhypothese getestet, „nach der alle Korrelationskoeffizienten zwi-

---

<sup>571</sup> Der Bartlett-Test überprüft die Nullhypothese, wonach die Variablen in der Grundgesamtheit unkorreliert sind. Vgl. hierzu ausführlicher *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 274 f.

<sup>572</sup> Vgl. *Brosius*, 2004, S. 778 sowie S. 519 ff.

schen den Variablen in der Grundgesamtheit den Wert 0 haben“<sup>573</sup>. Das Ergebnis dieses Tests zeigt Tab. 45:

**Tab. 45: KMO-Mass und Bartlett-Test auf Sphärizität**

Mass der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin		0.789
Bartlett's Test auf Sphärizität	ungefähres Chi-Quadrat df Signifikanz nach Bartlett	293.259 78 0.000

Die Testgrösse dieses Verfahrens bildet der Chi-Quadrat-Wert, der mit 293.259 ausgesprochen hoch ist. Der Signifikanzwert gibt auch hier die Irrtumswahrscheinlichkeit an. Somit kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0.001$  die Nullhypothese, „alle Korrelationen zwischen den Variablen seien in der Grundgesamtheit gleich null“, verworfen werden. Es bestehen somit Korrelationen zwischen den Variablenpaaren, wodurch eine Faktorenanalyse berechtigt wird.

Das KMO-Mass gilt mit einem Wert von 0.789 (s. Tab. 45) in der Bewertung von Kaiser<sup>574</sup> als mittelmässiger Wert. Die MSA-Werte weisen relativ gute Werte aus und auch die Werte der Anti-Image-Correlation (vgl. Anhang 2, M) liegen nahe bei Null, und sind somit geeignete Variablen, um eine Faktorenanalyse durchzuführen.<sup>575</sup> Die Faktorextraktion erfolgt mittels des zugrunde liegenden Verfahrens der Hauptkomponentenanalyse, bei dem lineare Kombinationen der Variablen gebildet werden.<sup>576</sup> Anhand der anfänglichen Eigenwerte (vgl. Anhang 2, N) werden vorerst so viele Faktoren gebildet, wie Variablen vorhanden sind. Die Eigenwerte selbst geben an, welcher Anteil (absolut) der Gesamtstreuung aller beobachteten Variablen durch die jeweiligen Faktoren erklärt wird. Untenstehend ist ersichtlich, dass Faktor 1 von der Gesamtstreuung 28 % zu erklären vermag, während Faktor 2 und 3 jeweils ca. 10 % dieser Gesamtstreuung erklären. Das bedeutet, dass knapp 50 % der Gesamtstreuung bereits durch die ersten drei Faktoren erklärt werden können, und danach der zusätzliche Erklärungsbeitrag relativ gering ist. Entgegen den Eigenwerten, welche den Teil der Gesamtstreuung aller Variablen durch einen Faktor erklären, zeigen die Kommunalitäten<sup>577</sup> (in

<sup>573</sup> Brosius, 2004, S. 779.

<sup>574</sup> Ein Wert unter 0.5 ist gemäss Kaiser inakzeptabel. Vgl. Kaiser/Rice, 1974, S. 111 ff.

<sup>575</sup> Kann ein tiefer Anti-Image-Wert ausgewiesen werden, dann korrelieren die Variablen stark miteinander. Da im vorliegenden Fall dreizehn Variablen miteinander verglichen werden, muss zusätzlich die partielle Korrelation untersucht werden. Diese ergibt sich, wenn der Einfluss aller anderen übrigen Variablen ausgeschaltet wird. Ein Anti-Image bezeichnet also den Anteil der Varianz einer Variablen, der sich nicht durch die jeweils andere Variable erklären lässt unter dem Zusatz, dass der Einfluss der übrigen Variablen ausgeblendet wird. Vgl. Brosius, 2004, S. 780 f.

<sup>576</sup> Vgl. hierzu ausführlich Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003, S. 277 ff., Pallant, 2005, S. 178 ff.

<sup>577</sup> Eigenwerte und Kommunalitäten gilt es zu unterscheiden, obwohl sie beide aufzeigen, in welchem Ausmass die Streuung einer Variablen erklärt werden konnte. Der Eigenwert gibt an, welcher Teil der Gesamtstreuung aller Variablen durch einen bestimmten Faktor erklärt wird. Die Kommunalität

Anhang 2, O) in der Beurteilung der Faktorextraktion auf, welcher Anteil der Streuung einer Variablen alle Faktoren zusammen zu erklären vermögen. Es wird dabei ebenfalls von anfänglichen Kommunalitäten mit dem Wert 1 gesprochen, solange zu Beginn der Faktorextraktion insgesamt 13 Faktoren unterschieden werden. Die Extraktion zeigt die eigentliche Lösung dieser Extraktion mit Werten deutlich unter 1, je näher bei 1 bedeutet jedoch, dass durch den jeweiligen Faktor einiges mehr an Streuung erklärt wird. Dies bedeutet, dass bei der Auswahl der meist erklärenden Faktoren die Kommunalitäten tendenziell einiges unter 1 liegen werden, und entsprechend immer nur ein Teil der Streuung jeder Variablen erklärt werden kann. Dies muss bei einer gewünschten Reduktion von hier 13 Faktoren auf einige wenige Hintergrundvariablen jedoch in Kauf genommen werden. Im vorliegenden Fall wird bspw. die Variable „Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR“ mit einem Wert von 0.68 am besten erklärt, während die Variable „Marktnähe der PR-Manager“ durch die Faktoren mit 0.656 nur wenig schlechter erklärt wird. Der „am schlechtesten erklärte“ Teil der Streuung durch alle Faktoren bezeichnet die Professionalität mit einem Wert von 0.462.<sup>578</sup> Es soll nun also im Folgenden auf die Bestimmung der Anzahl zu berücksichtigenden Faktoren eingegangen werden.

Zur Bestimmung der idealen Faktorenzahl hilft der Screeplot (vgl. Anhang 2, P) der den Anteil der durch die Faktoren erklärten Streuung der beobachteten Variablen graphisch anzeigt. Dabei wird deutlich, dass es sinnvoll ist, 3-4 Faktoren zu bestimmen. Auch die Eigenwerte geben an, dass die Faktoren 1-4 alle einen Eigenwert grösser als 1 aufweisen. Da es keine starre Regel zur Bestimmung der Faktorenzahl gibt, sollen sich die Faktoren v. a. inhaltlich interpretieren lassen, weswegen hier die Relation der Faktoren zu den beobachteten Variablen anhand von Faktormatrizen untersucht wird.<sup>579</sup>

Anhand der Faktormatrix in Anhang 2, Q, wird ersichtlich, über welche Faktorladung jede der beobachteten Variablen verfügt. Sinn und Zweck der Faktorenanalyse als Ganzes ist zu zeigen, dass die beobachteten Variablen nur Ausdruck unbeobachteter Hintergrundvariablen sind. D. h., dass grosse Faktorladungen eine grosse und tiefere Faktorladungen eine tiefere Bedeutung eines Faktors für die entsprechende Variable anzeigen. Eine sinnvolle Interpretation fällt in der Komponentenmatrix (vgl. Anhang 2, Q) insofern schwer, als alle Variablen positiv auf Faktor 1 laden, dieser Faktor somit vermutlich sehr viele heterogene Variablen erklärt und dementsprechend keine aussagekräftigen Interpretationen vorgenommen werden

---

ten hingegen zeigen auf, welcher Teil der Streuung einer Variablen durch alle Faktoren erklärt wird. Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 178 und 266.

<sup>578</sup> Vgl. hierzu weiter *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 277 ff. sowie *Brosius*, 2004, S. 783 ff.

<sup>579</sup> Vgl. *Brosius*, 2004, S. 785 ff.



können. Zur leichteren Interpretation kann eine orthogonale Rotation<sup>580</sup> der Faktorladungsmatrix vorgenommen werden, welche einem Drehen der Achsen des Koordinatensystems gleichkommt. Die hier verwendete Varimax-Methode rotiert die Achsen so, dass die Anzahl von Variablen mit grosser Faktorladung minimiert wird (vgl. Tab. 46). Dabei werden hier nur die jeweils höchsten Ladungen einer Variablen auf den Faktor ausgewiesen.<sup>581</sup>

**Tab. 46: Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup> mit Zusammenhang zwischen den Faktoren und den beobachteten Variablen<sup>582</sup>**

	Component		
	1	2	3
Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	0.715		
Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images			0.728
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	0.640		
Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen			0.785
Geschwindigkeit (Handlung)	0.635		
Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR		0.764	
Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt		0.611	
Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	0.464	0.517	
PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen und aussen)		0.449	
Professionalität	0.408		

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisation.  
a. Rotation erfolgt in 9 Iterationsschritten

Die rotierte Matrix zeigt, dass sich die eingangs dargestellten vier Faktoren nun auf drei reduziert haben. Diese legen Hintergrundvariablen resp. strategische Faktoren offen, welche wie folgt benannt werden:

<sup>580</sup> Eine orthogonale Rotation bedeutet lediglich das Drehen der Achsen, während die relative Position der Achsen zueinander unverändert bleibt und diese auch nach der Rotation im rechten Winkel zueinander stehen. Die Modellvoraussetzung hierfür ist die Annahme, dass die Faktoren nicht miteinander korreliert sind und sich orthogonal zueinander verhalten. Bei einer schiefwinkligen Rotation (oblique rotation) ist diese Voraussetzung nicht mehr gegeben. Vgl. Brosius, 2004, S. 791.

<sup>581</sup> Vgl. Brosius, 2004, S. 792.

<sup>582</sup> Zur besseren Anschauung und zur Erleichterung der Interpretation wurden die Ladungen, welche den Grenzwert von 0.4 unterschritten, nicht ausgewiesen.

1. Analyse, Planung und Umsetzung der PR
2. PR-spezifische Unternehmenskultur
3. Langfristige Ziele der PR

Welche Variablen unter welchen der drei strategischen PR-Erfolgsfaktoren subsummiert werden, zeigt Tabelle 47:

**Tab. 47: Strategische Erfolgsfaktoren von PR**

Strategische Erfolgsfaktoren der PR		
Analyse, Planung und Umsetzung der PR	PR-spezifische Unternehmenskultur	Langfristige Ziele der PR
Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt	Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen
Geschwindigkeit (Handlung)	Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	
Professionalität	PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen und aussen)	

Die explorative Faktorenanalyse wird mit einer konfirmatorischen Analyse sowie Reliabilitätsanalysen der Faktoren überprüft; letztere zeigen Werte des Cronbachschen Alpha's von 0.4636 bis 0.5672 (vgl. Anhang 2, R-W). Die weiter oben zu Faktoren verdichteten Variablen werden zusammen mit den im Folgenden extrahierten organisationsstrukturellen Faktoren in einer Regression weiterverwendet und auf ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg überprüft.

### **Organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren**

Tab. 48 zeigt, welche der 20 PR-Erfolgsfaktoren gemäss der Theorie<sup>583</sup>, qualitativen Aussagen<sup>584</sup> sowie implizit gemäss Einschätzung der Autorin in die fünf Meta-Erfolgsfaktoren der optimalen PR-Ausgestaltungsstruktur eingeteilt werden können. Aufgrund der sachlogischen Faktorenstruktur erübrigt sich an dieser Stelle eine rein explorative Faktorenanalyse, so dass hier v. a. überprüft wird, ob die vier Variablen („PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges“ ferner „Eigenständige PR-Abteilung [getrennt vom Marketing]“ sowie „Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen“ und schliesslich „Hohe Mitarbeiterzu-

<sup>583</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.2 und 7.2.5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>584</sup> Vgl. hierzu Tab. 8.3 der vorliegenden Arbeit.

friedenheit“) erwartungsgemäss positiv auf die zwei Faktoren (Qualität des Personals und Hierarchieebene) laden.<sup>585</sup>

**Tab. 48: Organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren von PR**

Organisationsstrukturelle Erfolgsfaktoren von PR				
Laufendes finanzielles Budget	Qualität des Personals	Hierarchieebene	Weisungs- und Entscheidungskompetenzen	Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung
Budget für die Gesamtkommunikation	Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen	Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)	PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- & Entscheidungskompetenzen	Partizipativer Führungsstil
	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	PR-Chef ist Teil d. Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges		

Mittels der Hauptkomponentenanalyse werden im Folgenden die Eigenwerte und Kommunalitäten überprüft sowie die Faktoren extrahiert.

**Tab. 49: Faktorenanalyse „Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen“ & „Hohe Mitarbeiterzufriedenheit“**

Eigenwerte

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1.401	70.073	70.073	1.401	70.073	70.073
2	0.599	29.927	100.000			

Die Eigenwerte zeigen, dass Faktor 1 total 1.401 und somit gut 70 % der Gesamtstreuung aller beobachteten Variablen erklärt, während Faktor 2 mit 0.599 nur 30 % der gesamten Streuung erklärt.

Kommunalitäten

	Initial	Extraction
Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	1.000	.701
Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen	1.000	.701

Anhand der Werte der Kommunalitäten wird ersichtlich, dass beide Faktoren in ihrer Gesamtheit einen grossen Teil (70 %) der Streuung der Variablen erklären.

<sup>585</sup> Vgl. hierzu *Helmig*, 2005, S. 196 sowie *Homburg/Giering*, 1996, S. 8, *Homburg*, 2000, S. 96. Aufgrund keiner rein explorativen Faktorenanalyse entfällt die Überprüfung der Bedingungen, die in einem solchen Fall abgeklärt werden müssten (s. weiter oben). Dies sind: Überprüfung der Korrelationskoeffizienten mittels Korrelationsmatrix, der Bartlett-Test auf Sphärizität, das KMO-Mass, sowie das Anti-Image mittels Anti-Image-Korrelationsmatrix.

Die untenstehende Faktormatrix zeigt nun für jede beobachtete Variable des Faktormodells die Koeffizienten resp. Faktorladungen. Beide Variablen laden positiv auf denselben Faktor, was die Überprüfung der Hypothese „hohe Mitarbeiterzufriedenheit und fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen bezeichnen wesentliche Komponenten des Faktors „Qualität des Personals““ bestätigt.<sup>586</sup>

Komponentenmatrix<sup>a</sup>

	Komponente 1
Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	0.837
Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen	0.837

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 1 Komponenten extrahiert.

Im Anschluss an diese Faktorenextraktion wird, um die Faktorbildung zu erklären und einschätzen zu können, eine Reliabilitätsanalyse (vgl. Anhang 2, X) durchgeführt, mit deren Hilfe sich die Eigenschaften der konstruierten Skala, welche sich aus der Faktorenanalyse ergeben, messen lassen.<sup>587</sup> Zentrales Ergebnis der Reliabilitätsanalyse stellt Cronbachs Alpha dar, welches häufig auch als Mass der internen Konsistenz bezeichnet wird und sich hier auf 0.5625 beläuft.<sup>588</sup> Obwohl der geforderte Mindestwert des Cronbachschen Alpha's mit einem Wert von 0.5625 hier leicht unterschritten wird, aber anhand der Tatsache, dass lediglich zwei Variablen den Faktor „Qualität des Personals“ erklären, scheint dieser Wert auszureichen, zumal sich der Anteil erklärter Varianz auf 70 % beläuft, was relativ hoch ist.<sup>589</sup> Auch die korrigierte Item-to-total-Korrelation ist bei beiden Items gleich hoch, d. h. bei beiden Items ist die Korrelation zwischen dem entsprechenden Item und der Gesamtskala, welche sich unter Ausschluss des jeweiligen Items ergeben würde, gleich hoch, nämlich 0.4015. Dies ist ein relativ tiefer Wert für eine Korrelation, jedoch kann erneut darauf hingewiesen werden,

<sup>586</sup> Anhand der geringen Anzahl zu reduzierenden Variablen müssen hier aufgrund der eindeutigen Ergebnisse an Faktorladungen keinerlei Screeplot oder Rotationen vorgenommen werden.

<sup>587</sup> „Ein Messinstrument ist reliabel oder zuverlässig, wenn es bei wiederholten Messungen das gleiche Ergebnis erbringt. Reliabilität liegt als in dem Masse vor, in dem die Messungen frei von Zufallsfehlern sind.“ Hüttner, 1999, S. 540. „Die Faktorenanalyse versucht aus einer Reihe beobachteter Items solche Gruppen von Items zu identifizieren, denen derselbe Hintergrundfaktor zugrunde liegt, die also Ausprägungen bzw. Indikatoren derselben nicht beobachtbaren Grösse sind. Das Ergebnis der Faktorenanalyse dient dann häufig als Basis für eine Skalenkonstruktion, indem die demselben Faktor zugeordneten Items zu einer einheitlichen Skala zusammengefasst werden, um so den gemeinsamen Hintergrundfaktor zu messen.“ Brosius, 2004, S. 805. Der *Reliabilitätskoeffizient* bezeichnet das Gütemass der Reliabilität und drückt das Verhältnis der Varianz einer Variablen zur Gesamtvarianz aus. Vgl. Hüttner/Schwarting, 2002, S. 15.

<sup>588</sup> S. Zuverlässigkeitsstatistik in Anhang 2. Vgl. hierzu ausführlich Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003, S. 371 f. sowie Brosius, 2004, S. 808 ff.

<sup>589</sup> In der Literatur wird für Cronbach's Alpha häufig ein Mindestwert von 0.8 gefordert. Vgl. Brosius, 2004, S. 810. Vgl. zu dem vorliegenden unterdurchschnittlichen Wert auch Helmig, 2005, S. 198.

dass beide Items über denselben Wert verfügen und dass es eben nur zwei Items sind, die auf einen Faktor laden sollen.<sup>590</sup>

**Tab. 50: Faktorenanalyse PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges & Eigenständige PR-Abteilung**

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Total	% of Var.	Cum.%	Total	% of Var.	Cum. %
1	1.330	66.514	66.514	1.330	66.514	66.514
2	0.670	33.486	100.000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Die Eigenwerte zeigen, dass Faktor 1 total 1.330 und somit gut 66 % der Gesamtstreuung aller beobachteten Variablen erklärt, während Faktor 2 mit 0.670 nur 33 % der gesamten Streuung erklärt.

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)	1.000	0.665
PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges	1.000	0.665

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Anhand der Werte der Kommunalitäten wird ersichtlich, dass beide Faktoren in ihrer Gesamtheit einen grossen Teil (66.5 %) der Streuung der Variablen erklären.

Komponentenmatrix<sup>a</sup>

	Komponente 1
Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)	0.816
PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges	0.816

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

a. 1 Komponenten extrahiert

Auch hier laden beide Variablen positiv (0.816) auf denselben Faktor, was die Überprüfung der Hypothese „Eigenständige PR-Abteilung und PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges“ bezeichnen wesentliche Komponenten des Faktors „Hierarchieebene“ bestätigt.<sup>591</sup> Der geforderte Mindestwert des Cronbachschen Alpha's wird mit

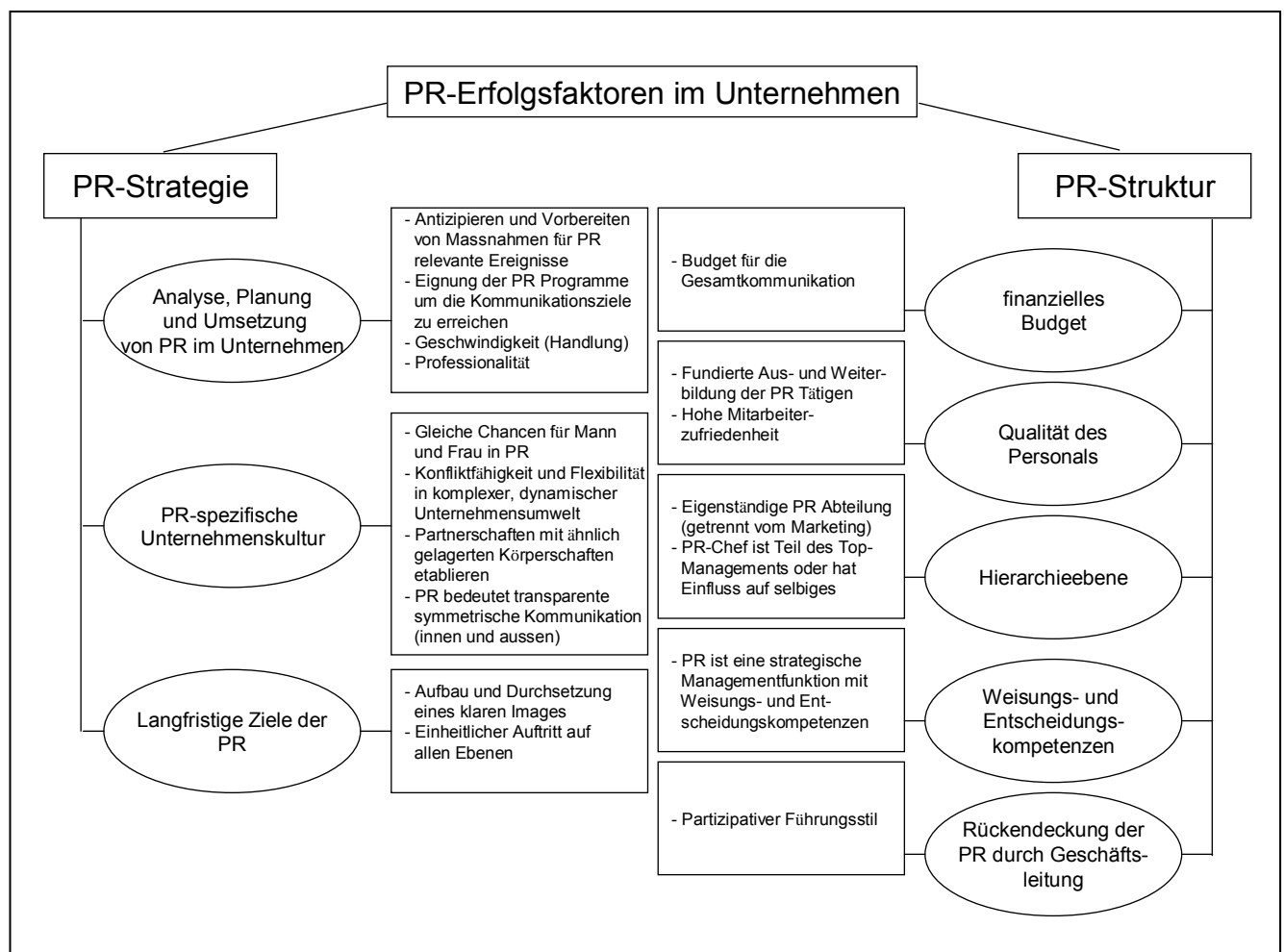
<sup>590</sup> Die Item-Skala-Korrelation kann auch als Trennschärfe zwischen den Items bezeichnet werden. Vgl. hierzu Brosius, 2004, S. 812.

<sup>591</sup> Anhand der geringen Anzahl zu reduzierenden Variablen müssen auch hier aufgrund der eindeutigen Ergebnisse an Faktorladungen keinerlei Rotationen vorgenommen werden.

einem Wert von 0.4527 erneut leicht unterschritten<sup>592</sup>, aber wiederum gilt es die Tatsache zu berücksichtigen, dass lediglich zwei Variablen den Faktor „Hierarchieebene“ erklären, der sich auf 66.5 % beläuft. Auch die korrigierte Item-Skala-Korrelation ist bei beiden Items gleich hoch, d. h. bei beiden Items ist die Korrelation zwischen dem entsprechenden Item und der Gesamtskala, welche sich unter Ausschluss des jeweiligen Items ergeben würde, gleich hoch, nämlich 0.3303. Dies ist ein relativ tiefer Wert für eine Korrelation, jedoch kann erneut darauf hingewiesen werden, dass beide Items über denselben Wert verfügen und dass es eben nur zwei Items sind, die auf einen Faktor laden sollen.

Anhand der vorliegenden Erhebungen und Überprüfungen kann die vorliegende Faktorenanalyse für alle fünf organisationsstrukturellen Erfolgsfaktoren als ausreichend aussagekräftig bestätigt werden. Zusammenfassend lassen sich die Erfolgsfaktoren der PR wie folgt veranschaulichen:

**Abb. 39: Einteilung strategische und strukturelle Erfolgsfaktoren**



Quelle: eigene Darstellung

<sup>592</sup> Vgl. Zuverlässigkeitsstatistik in Anhang 2, Y.

## Einfluss der PR auf den Unternehmenserfolg

Um den Einfluss der PR auf den Unternehmenserfolg bestimmen zu können, muss zuerst ein Mass für den Unternehmenserfolg bestimmt werden. In der vorliegenden Erhebung wurde der Unternehmenserfolg durch einerseits subjektive Einschätzung dieses Erfolges von den Probanden ermittelt und andererseits wurde um Angaben zu den finanziellen Kennzahlen der jeweiligen Unternehmen gebeten. Unternehmensspezifische Erfolgsangaben sind in der Geschäftswelt sensible Daten, die nicht immer gern freigegeben werden. So wurde in den meisten Fällen lediglich der Jahresumsatz genannt. Für erfolgsrelevantere Kennzahlen, wie den EBIT, den Gewinn sowie die Rentabilitätskennzahlen<sup>593</sup>, konnten somit nur bei 60 % bis maximal 80 % der Antwortenden Angaben erhalten werden.

**Tab. 51: Subjektiver Erfolg und unternehmensspezifische Kennzahlen**

	n	Min.	Max.	MW	SD
Subjektiver Erfolg <sup>594</sup>	68	3.00	5.00	4.206	0.682
Subjektiver PR-Erfolg <sup>595</sup>	68	2.00	5.00	3.779	0.723
<b>EBIT (Mio CHF/Vorjahr)</b>	<b>79</b>	<b>-366.00</b>	<b>8672.00</b>	<b>256.452</b>	<b>1059.594</b>
<b>Umsatz (Mio CHF/Vorjahr)</b>	<b>109</b>	<b>9.77</b>	<b>86769.00</b>	<b>2678.251</b>	<b>9618.388</b>
<b>Gewinn (Mio CHF/Vorjahr)</b>	<b>84</b>	<b>-140.00</b>	<b>8000.00</b>	<b>335.185</b>	<b>1288.411</b>
ROI (%/Vorjahr)	8	5.60	24.40	12.761	7.042
ROE (%/Vorjahr)	33	5.00	60.00	16.179	12.190
<b>Börsenkapitalisierung (Mio CHF/ Vorjahr)</b>	<b>31</b>	<b>14.00</b>	<b>115237.00</b>	<b>8332.823</b>	<b>27009.512</b>
<b>Cash Flow<sup>596</sup> (Mio CHF/Vorjahr)</b>	<b>44</b>	<b>-11.99</b>	<b>2600.00</b>	<b>251.569</b>	<b>486.662</b>

Einige der Erfolgsgössen (fettgedruckt) weisen sehr hohe Standardabweichungen aus, was v. a. auf die unterschiedlichen Unternehmensgrössen zurückzuführen ist. In der untenstehenden Übersicht (Tab. 52) wird deutlich, dass bspw. die Nahrungs-/ Genussmittelbranche

<sup>593</sup> Der EBIT (earnings before interest and taxes; Betriebsergebnis) bezeichnet den Gewinn vor Zinsen und Steuern und figuriert auf der Ertragsseite einer Erfolgsrechnung, die diesen i. d. R. für ein ganzes Geschäftsjahr ausweist. Dies gilt auch für den Gewinn, der hier den erzielten Reinerfolg, d. h. die laufende Messung der Wertgenerierung der Geschäftstätigkeit, darstellt. Die Rentabilitätskennzahlen sollen die relative Ertragskraft sowie die Wertgenerierung eines Unternehmens aufzeigen, dies v. a. anhand der Umsatzrendite (Return on sales, ROS), der Gesamtkapitalrendite (Return on investment, ROI) sowie der Eigenkapitalrendite (Return on equity, ROE). Vgl. *Volkart*, 2006, S. 157 ff.

<sup>594</sup> Auf einer Skala von 1 (nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich) wurde der subjektiv empfundene Unternehmenserfolg von den Probanden eingeschätzt. Mit 4.2 (MW) liegen die Unternehmen somit zwischen „eher erfolgreich“ und „erfolgreich“.

<sup>595</sup> Auf einer Skala von 1 (nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich) wurde der subjektiv empfundene PR-Erfolg von den Probanden eingeschätzt. Mit 3.8 (MW) liegen die Unternehmen somit zwischen „mittelmässig erfolgreich“ und „eher erfolgreich“.

<sup>596</sup> Hier: Free-Cash-Flow. Der Cash-Flow (CF) bezeichnet die Veränderungen der liquiden Mittel durch die Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens und lässt sich in CF aus Geschäftstätigkeit, CF aus Investitionstätigkeit und CF aus Finanzierungstätigkeit einteilen. Wenn man den CF aus Investitionstätigkeit vom CF aus Geschäftstätigkeit subtrahiert, erhält man den freien Cash-Flow (oder auch operativer CF), welcher mittels Zeitreihenanalysen Rückschlüsse auf die finanzielle Gesundheit resp. potentielle Liquiditätsprobleme vornehmen lässt und den operativen erwirtschafteten CF darstellt. Vgl. *Volkart*, 2006, S. 159 sowie 165.

mit Ausnahme des Cash Flows die Erfolgsgrössen dominieren, während die Dienstleistungsbranche im Gewinnausweis führend ist. Mode/Lifestyle/Uhren scheinen nur in Sachen Cash Flow relevant zu sein, und die Computer/EDV/Informatikbranche scheint aufgrund der tendenziell kleineren Grösse wenig zum Gesamtbild beizutragen.

**Tab. 52: Verteilung nach Mittelwerten in absoluten Zahlen und Mio. CHF (gerundet)**

	<b>EBIT</b>	<b>Umsatz</b>	<b>Gewinn</b>	<b>Börsenkapitalisierung</b>	<b>Cash Flow</b>
Automobil/Luftverkehr	4	1197	-44	500	189
Bau	46	938	15	140	-
Chemie/Pharma	106	1356	27	1285	200
Computer/EDV/Informatik	50	243	14	312	22
Dienstleistungen	172	4521	599	12277	337
Energieversorgung	133	1469	87	5000	119
Konsum/Detailhandel	59	558	62	107	105
Maschinen/Elektronik/App.	284	2088	163	403	390
Mode/Lifestyle/Uhren	-	201	65	5800	459
Nahrungs-/Genussmittel	1834	8198	1170	57654	78
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>2678</b>	<b>335</b>	<b>8333</b>	<b>252</b>

Um den Erfolg und den Ertrag darstellen und die unternehmensspezifischen Kennzahlen miteinander vergleichen zu können, müssen relative Kennzahlen ermittelt werden. Hierfür können die EBIT-Marge (EM) sowie Rentabilitätskennzahlen wie Umsatzrendite (ROS), Gesamtkapitalrendite (ROI) und Eigenkapitalrendite (ROE) behilflich sein.

Eine Grösse, um den EBIT in Prozenten des Umsatzes<sup>597</sup> zu zeigen, bezeichnet die:

$$\text{EBIT-Marge} = \frac{\text{Reingewinn} + \text{Zinsen} + \text{Steuern}}{\text{Warenertrag}} \times 100\% = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \times 100\%$$

Die Umsatzrendite zeigt den Gewinn in Prozenten des Umsatzes.<sup>598</sup>

$$\text{Umsatzrendite (ROS)} = \frac{\text{Reingewinn}}{\text{Nettoerlös}} \times 100\%$$

Die Gesamtkapitalrendite zeigt den Rücklauf auf die getätigten Investitionen:

$$\text{Gesamtkapitalrendite (ROI)} = \frac{\text{Gewinn vor Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100\%$$

<sup>597</sup> In *Top 2005*, 2005, S. 54 werden die hundert erfolgreichsten Industrieunternehmen mit dem höchsten EBIT in Prozenten des Umsatzes aufgeführt, je höher die Prozentzahl, desto profitabler ist das Unternehmen. Dies bezeichnet exakt die EBIT-Marge (oder auch EBIT-Umsatzrendite genannt) und stellt somit eine operative in Relation gesetzte Unternehmenskennzahl dar, mit der die EBIT-Ertragskraft verschiedener Unternehmen miteinander verglichen werden kann.

<sup>598</sup> In *Top 2005*, 2005, S. 56 werden die hundert ertragsreichsten Industrieunternehmen mit dem grössten Gewinn in Prozenten des Umsatzes aufgeführt. Zu „Umsatzrendite“ vgl. Meyer, 2002, S. 126.



Die Eigenkapitalrendite zeigt den Reingewinn in Prozenten des Eigenkapitals:

$$\text{Eigenkapitalrendite (ROE)} = \frac{\text{Reingewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100\%$$

Die Problematik der Durchmischung von zehn unterschiedlichen Branchen mit ihren entsprechenden finanziellen Kennzahlen kann hier nicht berücksichtigt werden, da der Rücklauf dieser quantitativen Erhebung für einzelne Branchen z. T. unter 10 Angaben pro Branche lieferte. Dementsprechend erschien eine Aufteilung nach Branchen aufgrund mangelnder Aussage- und Vergleichskraft hinfällig.<sup>599</sup> Es liegt in der Natur der Sache, dass bspw. der EBIT in unterschiedlichen Branchen höher oder tiefer ausfallen kann und es somit nicht über alle Zweifel erhaben ist, diesen über die Branchen hinweg miteinander zu vergleichen.<sup>600</sup>

Im vorliegenden Fall aber wurde dennoch ein branchenübergreifender Vergleich vorgenommen. Aufgrund der geringen Angaben zu finanziellen Kennzahlen, können nur die EBIT-Marge (n = 74), Umsatzrendite (n = 62) und der subjektiv eingeschätzte Unternehmenserfolg als Erfolgsmasse verwendet werden.<sup>601</sup>

**Tab. 53: Übersicht der zu verwendenden Erfolgsmasse**

	n	Min.	Max.	MW	SD
EBIT -Marge <sup>602</sup>	74	-19.78	62.29	8.648	11.018
Umsatzrendite (ROS)	62	-168.95	35.70	3.330	24.365
Gesamtkapitalrendite (ROI)	8	5.60	24.40	12.761	7.043
Eigenkapitalrendite (ROE)	33	5.00	60.00	16.179	12.190

Im Folgenden soll untersucht werden, ob PR (gemäss Probanden) und die PR-spezifischen Erfolgsfaktoren (anhand statistischer Analysen) tatsächlich einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

---

<sup>599</sup> Zu der Diskussion bzgl. Vor- und Nachteile branchenorientierter Sichtweisen im Marketing (hier im Hinblick auf PR als Kommunikationsfunktion innerhalb des Unternehmens) vgl. *Tscheulin/Helmig*, 2001, S. 19 ff.

<sup>600</sup> So hat z. B. ein Industrieunternehmen einiges mehr an Rohstoffe und Halbfabrikate zu lagern und folglich anfallende Lagerkosten zu tragen, während dies bei einem Dienstleistungsunternehmen entfällt.

<sup>601</sup> In so einem Fall besteht durchaus die Möglichkeit, die fehlenden Werte durch Mittelwerte zu ersetzen. Bei einer so geringen Anzahl Antworten wie beim ROI (n = 8) und ROE (n = 33) würde durch ein Ersetzen der fehlenden Werte das Resultat zu stark beeinflusst und verzerrt.

<sup>602</sup> Die durchschnittliche EBIT-Marge der 90 erfolgreichsten Industrieunternehmen des Geschäftsjahrs 2004 beläuft sich auf 14 %. Vgl. *Top 2005*, S. 54. Da sich dieser Mittelwert nur aus den erfolgreichsten Industrieunternehmen zusammensetzt, und somit bereits etwas höher liegt als der Durchschnittswert aller Unternehmen, kann der hier erhobene Durchschnittswert von knapp 9 % EBIT-Marge nach wie vor als Wert für erfolgreiche Unternehmen betrachtet werden. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass von den meisten grossen Unternehmen aus Geheimhaltungsgründen weniger Angaben zu finanziellen Kennzahlen gemacht wurden als von KMU's und somit die Erfolgskennzahlen im Vergleich evtl. tiefer liegen.

Die direkte Frage, ob PR als strategisch geplante Kommunikation einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, wurde von den Probanden eindeutig bejaht (Frage 9). Dieses Resultat wurde durchaus erwartet, zumal ausschliesslich Kommunikationsverantwortliche befragt wurden. Demzufolge kann Forschungshypothese H1 bestätigt werden.

**Tab. 54: Positiver Einfluss von PR auf den Unternehmenserfolg (Frage 9)**

	n	Max.	Min.	MW	SD
Hat PR einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg?	136	2.00	5.00	4.706	0.532

1 = nein, auf keinen Fall, 2 = nein, eher nicht, 3 = weiss nicht, 4 = eher ja, 5 = ja, auf jeden Fall

Eine geringe Streuung unterstreicht zudem, dass sich die Probanden in ihren Antworten relativ einig sind, und sie Public Relations einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg zumessen.

Will man diesen Zusammenhang kausal begründen, wird dies anhand einer multiplen oder mehreren Einfachregressionen überprüft. Dabei bildet der Unternehmenserfolg die erklärte Variable und die PR-Erfolgsfaktoren die erklärenden Variablen.<sup>603</sup>

Anhand eines multiplen linearen Regressionsmodells soll nun im Folgenden aufgezeigt werden, in welchem Ausmass die generierten Erfolgsfaktoren der PR tatsächlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Hypothese dieser Ursache-Wirkungs-Beziehung<sup>604</sup> lautet:

H7: Die Implementierung der PR-Erfolgsfaktoren hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Der lineare Zusammenhang wird anhand folgender Gleichung untersucht:<sup>605</sup>

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n$$

mit

Y = Unternehmenserfolg = abhängige Variable

$\beta_0$  = konstantes Glied

$\beta_{1-n}$  = Regressionskoeffizienten

$x_{1-n}$  = Werte der unabhängigen Variablen

Unter Einbezug der Hypothese sieht die Gleichung wie folgt aus:

$$\begin{aligned} \text{Unternehmenserfolg} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Faktor1} + \beta_2 \text{Faktor2} + \beta_3 \text{Faktor3} + \beta_4 \text{Faktor4} + \beta_5 \text{Faktor5} \\ & + \beta_6 \text{Faktor6} + \beta_7 \text{Faktor7} + \beta_8 \text{Faktor8} \end{aligned}$$

<sup>603</sup> Eine Regressionsanalyse ist nur bei metrischen Skalenniveaus der abhängigen und unabhängigen Variablen möglich. Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 50. Im vorliegenden Falle ist die abhängige Variable (Unternehmenserfolg) bereits auf metrischem Niveau.

<sup>604</sup> Es sind dies Kausalbeziehungen oder auch Je-Desto-Beziehungen, die hier untersucht werden. Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 46.

<sup>605</sup> Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 2003, S. 69.

Die Regressionsanalyse ermittelt einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg (abhängige Variable) und den strategischen sowie strukturellen PR-Erfolgsfaktoren (unabhängige Variablen, Faktoren 1-8). Die Faktoren setzen sich wie folgt zusammen:

**Abb. 40: Extrahierte Faktoren der Faktorenanalysen<sup>606</sup>**

Faktornummer und Bezeichnung	Variablen
<b>Faktor 1:</b> Analyse, Planung und Umsetzung der PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse</li> <li>• Eignung der PR-Programme, um die Kommunikationsziele zu erreichen</li> <li>• Geschwindigkeit (Handlung)</li> <li>• Professionalität</li> </ul>
<b>Faktor 2:</b> PR-spezifische Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR</li> <li>• Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt</li> <li>• Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren</li> <li>• PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen und aussen)</li> </ul>
<b>Faktor 3:</b> Langfristige Ziele der PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images</li> <li>• Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen</li> </ul>
<b>Faktor 4:</b> Laufendes finanzielles Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget für die Gesamtkommunikation</li> </ul>
<b>Faktor 5:</b> Qualität des Personals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen</li> <li>• Hohe Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>
<b>Faktor 6:</b> Hierarchieebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)</li> <li>• PR-Chef ist Teil des Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges</li> </ul>
<b>Faktor 7:</b> Weisungs- und Entscheidungskompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- &amp; Entscheidungskompetenzen</li> </ul>
<b>Faktor 8:</b> Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipativer Führungsstil</li> </ul>

Vor der Schätzung einer Regressionsfunktion müssen einige Vorbedingungen geklärt werden. Zuerst die Prüfung auf eventuelle Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen. Ferner müssen die Toleranzwerte der Kollinearitätsstatistik<sup>607</sup> und der Konditionsindex der Korrelationsdiagnose<sup>608</sup> innerhalb gewisser Grenzen liegen.<sup>609</sup>

In einem ersten Schritt wird überprüft, ob sich ein linearer Zusammenhang nachweisen lässt.

<sup>606</sup> Die Faktoren 4, 7 und 8 sind streng genommen keine extrahierten Faktoren, da sie nur aus einer Variablen bestehen.

<sup>607</sup> Die Faustregel besagt, dass Toleranzwerte unter 0.1 auf Kollinearität hinweisen, während Werte unter 0.01 nahezu sicher auf Kollinearität rückschliessen lassen. Vgl. Brosius, 2004, S. 589.

<sup>608</sup> Werte zwischen 10 und 30 weisen eine mässige Korrelation auf, während Werte über 30 auf starke Korrelation schliessen lassen. Vgl. Brosius, 2004, S. 589.

<sup>609</sup> Vgl. hierzu ausführlich Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003, S. 88 ff.

**Tab. 55: Multiple Regression PR-Erfolgsfaktoren auf Unternehmenserfolg (Einschlussmethode)**

Model	R	R Quadrat	Korrigiertes R Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	0.357	0.128	-0.012	0.686

		Nicht standardisierte Koeffizienten		Stand. Koeffizienten	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.208	0.860		6.057	0.000
	Analyse, Planung & Umsetzung von PR	0.078	0.129	0.105	0.606	0.547
	PR-spezifische Unternehmenskultur	0.260	0.146	<b>0.333</b>	1.783	<b>0.081</b>
	Lfr. Ziele der PR	0.008	0.107	0.013	0.078	0.938
	Qualität des Personals	-0.202	0.123	-0.278	-1.636	0.108
	Hierarchieebene	-.0146	0.145	-0.203	-1.010	0.317
	Budget für die Gesamtkommunikation	-0.055	0.121	-0.075	-0.458	0.649
	Partizipativer Führungsstil	-0.108	0.100	-0.159	-1.082	0.285
	PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen	-0.106	0.124	-0.160	-0.854	0.397

a abhängige Variable: subj. Erfolg

**Tab. 56: Multiple Regression PR-Erfolgsfaktoren auf EBIT-Marge (Einschlussmethode)**

Model	R	R Quadrat	Korrigiertes R Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	0.266	0.071	-0.075	11.269

		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
Model		B	Standardfehler	Beta		
1	(Constant)	10.540	14.114		0.747	0.459
	Analyse, Planung & Umsetzung von PR	-0.485	1.892	-0.047	-0.256	0.799
	PR-spezifische Unternehmenskultur	-1.979	2.355	-0.187	-0.840	0.405
	Lfr. Ziele der PR	0.104	1.732	0.010	0.060	0.952
	Qualität des Personals	1.778	2.258	0.152	0.788	0.435
	Hierarchieebene	-0.814	2.149	-0.076	-0.379	0.707
	Budget für die Gesamtkommunikation	0.797	2.047	0.065	0.389	0.699
	Partizipativer Führungsstil	-1.575	1.687	-0.148	-0.934	0.355
	PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen	-0.025	2.067	-0.003	-0.012	0.991

a abhängige Variable: EBIT-Marge

**Tab. 57: Multiple Regression PR-Erfolgsfaktoren auf ROS (Einschlussmethode)**

Model	R	R Quadrat	Korrigiertes R Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	0.350	0.122	-0.045	26.637

		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
Model		B	Standardfehler	Beta		
1	(Constant)	41.980	37.412		1.122	0.268
	Analyse, Planung & Umsetzung von PR	-0.748	4.831	-0.031	-0.155	0.878
	PR-spezifische Unternehmenskultur	0.556	6.488	0.021	0.086	0.932
	Lfr. Ziele der PR	3.704	4.382	0.150	0.845	0.403
	Qualität des Personals	-1.559	5.580	-0.057	-0.279	0.781
	Hierarchieebene	-2.223	5.665	-0.083	-0.392	0.697
	Budget für die Gesamtkommunikation	-6.306	5.491	-0.213	-1.149	0.257
	Partizipativer Führungsstil	-5.656	4.306	-0.232	-1.314	0.196
	PR ist eine strategische Managementfunktion mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen	0.257	5.139	0.011	0.050	0.960

a abhängige Variable: Umsatzrendite

Es wird deutlich, dass sich bei einer multiplen Regression keine statistisch signifikanten Werte ergeben und die Bestimmtheitsmasse  $R^2$  Werte von 0.071 bis 0.128 ergeben, was bedeutet, dass der maximale Anteil der erklärten Streuung an der gesamten Streuung 12.8 % ist.<sup>610</sup> Die Anpassung der Regressionsgerade an die empirisch ermittelten Werte ist sehr gering, was darauf zurückgeführt werden kann, dass kein linearer Zusammenhang besteht. Einzige Annäherung an ein relevantes Signifikanzniveau (mit 0.081) und einem Beta-Koeffizienten von 0.333 (dem höchsten in dieser multiplen Regression) bildet die Variable „PR-spezifische Unternehmenskultur“ in Tab. 55, welche somit den höchsten Beitrag zur Erklärung der PR-Erfolgsfaktoren auf den subjektiven Unternehmenserfolg leistet.<sup>611</sup> Ebenfalls einen der höheren Beta-Koeffizienten (aber keinen ausreichenden Signifikanzwert) hat diese Variable in der multiplen Regression der PR-Erfolgsfaktoren auf den ROS, mit jedoch einem geringen Wert von 0.021 (Tab. 56). Mehr Beitrag zur Erklärung scheinen in dieser multiplen Regression auf den ROS die langfristigen Ziele der PR zu erbringen (Beta =

<sup>610</sup> „Die Tatsache, dass sich der Fit der Gleichung durch das Hinzufügen weiterer erklärender Variablen niemals verschlechtern kann, verführt leicht zu der Strategie, möglichst viele erklärende Variablen in das Regressionsmodell aufzunehmen, um so ein hohes  $R^2$  ausgewiesen zu bekommen und damit eine vermeintlich gute Regressionsschätzung zu erzielen. [...] Um nun entscheiden zu können, ob die Aufnahme einer erklärenden Variablen in das Regressionsmodell zweckmässig ist, [...] wird häufig neben dem  $R^2$  ein so genanntes korrigiertes  $R^2$  betrachtet, bei dessen Berechnung zusätzlich die Anzahl der bei der Schätzung verwendeten erklärten Variablen berücksichtigt wird.“ Brosius. 2004, S. 571. Im vorliegenden Fall konnte beobachtet werden, dass sich bei Reduktion der erklärenden Variablen das korrigierte  $R^2$  zwar verbesserte (von minus gegen 0.00 tendierte), aber nach wie vor keine statistisch signifikanten Werte hervor gingen. Die fehlenden Werte der abhängigen Variablen wurden in einem weiteren Schritt durch Mittelwerte ersetzt, was jedoch zu keiner Verbesserung der Werte führte.

<sup>611</sup> Auf einem Signifikanzniveau von 10%.

0.150), v. a. vor dem Hintergrund der weiteren Beta-Koeffizienten mit negativen Vorzeichen. Die meisten standardisierten Beta-Koeffizienten weisen in allen drei multiplen Regressionen (Tab. 55-57) negative Werte aus, und haben dementsprechend einen negativen linearen Einfluss auf die abhängige Variable (subj. Unternehmenserfolg/ROS/EBIT-Marge).

Anhand der Vermutungen eines Zusammenhangs resp. Einflusses der PR-Erfolgsfaktoren auf bedeutende Parameter des Unternehmenserfolgs in der Theorie und diesbezüglich basierend auf den vorgenommenen Experteninterviews, scheinen diese Resultate nicht logisch nachvollziehbar zu sein und entsprechen nicht den Erwartungen, zumindest nicht in diesem Ausmass an nicht statistisch signifikanten Werten, geringem Erklärungsbeitrag oder sogar negativem Einfluss. Folglich soll weiter überprüft werden, ob durch lineare Einfachregressionen bessere Zusammenhänge erklärt werden können:

**Tab. 58: Lineare Einfachregressionen; Regression auf EBIT-Marge**

Unabhängige Var.	R	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	B	Beta	t	Sig.
Analyse. Planung und Umsetzung von PR	0.068	0.005	-0.003	-0.536	-0.068	-0.756	0.451
PR-Spezifische Unternehmenskultur	0.095	0.009	0.001	-0.750	-0.095	-1.074	0.285
Langfristige PR-Ziele	0.029	0.001	-0.007	0.234	0.029	0.335	0.738
Finanzielles Budget	0.015	0.000	-0.007	0.128	0.015	0.173	0.863
Qualität des Personals	0.007	0.000	-0.007	-0.005	-0.007	0.922	0.358
Hierarchieebene	0.017	0.000	-0.007	-0.140	-0.017	-0.200	0.842
Weisungs- und Entscheidungskompetenz	0.007	0.000	-0.007	-0.005	-0.007	-0.007	0.938
Rückendeckung der PR durch die GL	0.121	0.015	0.007	-1.004	-0.121	-1.401	0.164

**Tab. 59: Lineare Einfachregressionen; Regression auf ROS**

Unabhängige Var.	R	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	B	Beta	t	Sig.
Analyse. Planung und Umsetzung von PR	0.117	0.014	0.006	-2.029	-1.117	-1.304	0.195
PR-Spezifische Unternehmenskultur	0.098	0.010	0.002	-1.677	-0.098	-1.113	0.268
Langfristige PR-Ziele	0.025	0.001	-0.007	0.425	0.025	0.292	0.771
Finanzielles Budget	0.086	0.007	0.000	-1.532	-0.086	-0.999	0.320
Qualität des Personals	0.076	0.006	-0.002	-1.286	-0.076	-0.882	0.379
Hierarchieebene	0.043	0.002	-0.006	-0.730	-0.043	-0.500	0.618
Weisungs- und Entscheidungskompetenz	0.022	0.000	-0.007	-0.346	-0.022	-0.252	0.802
Rückendeckung der PR durch die GL	0.13	0.018	0.010	-2.302	-0.132	-1.539	0.126

**Tab. 60: Lineare Einfachregressionen; Regression auf den subjektiv empfundenen Unternehmenserfolg**

Unabhängige Var.	R	R2	Adj.R2	B	Beta	t	Sig.
Analyse. Planung und Umsetzung von PR	0.038	0.001	-0.015	-0.028	-0.038	-0.293	0.770
PR-Spezifische Unternehmenskultur	0.036	0.001	-0.015	0.028	0.036	0.278	0.782
Langfristige PR-Ziele	0.084	0.007	-0.008	-0.055	-0.084	-0.678	0.500
Finanzielles Budget	0.357	0.128	-0.012	-0.146	-0.075	-0.458	0.649
Qualität des Personals	0.199	0.040	0.025	-0.149	-0.199	-1.636	0.107
Hierarchieebene	0.091	0.008	-0.007	-0.066	-0.091	-0.740	0.462
Weisungs- und Entscheidungskompetenz	0.357	0.128	-0.012	-0.106	-0.160	-0.854	0.397
Rückendeckung der PR durch die GL	0.357	0.128	-0.012	-0.108	-0.159	-1.082	0.285

Auch die Überprüfung linearer Zusammenhänge anhand einfacher Regressionen ergab keine ausreichenden Werte für die Signifikanzniveaus und Bestimmtheitsmasse. Die lineare Regression der unabhängigen Variablen „PR-Spezifische Unternehmenskultur“ auf die abhängige Variable „subjektiv empfundener Unternehmenserfolg“ leistet auch hier (Tab. 60) den grössten Erklärungsbeitrag der PR-Erfolgsfaktoren auf den subjektiven Unternehmenserfolg. Das Signifikanzniveau ist dabei jedoch nicht ausreichend, weswegen aus diesen Beobachtungen wenig Aussagekraft gezogen werden kann. Es wird ferner vermutet, dass das Problem der nicht statistischen Nachweisbarkeit eines Einflusses nicht ausschliesslich bei den PR-Erfolgsfaktoren sondern bei den Erfolgsgrössen und dem geringen Stichprobenumfang liegt. Aufgrund der hohen Standardabweichung, welche bei den Erfolgsgrössen zu beobachten sind, kann kein sinnvolles Mass an Erfolg generiert werden. Bei der Erfolgsgrösse „subjektiv wahrgenommener Erfolg“ ist v. a. die starke „Rechtsverteilung“, d. h. eine relativ einstimmige Selbsteinschätzung der Probanden zwischen „erfolgreich“ und „sehr erfolgreich“, problematisch. Ein anderer Ansatz wäre eine branchenspezifische Untersuchung vorzunehmen. Hierfür ist jedoch die Anzahl Antworten pro Branche zu gering (z. T. unter  $n = 10$ ), weswegen dieser Teil der vorliegenden Arbeit nicht umfassend beantwortet werden kann. Die aufgestellte Forschungshypothese H7 (die Implementierung der PR-Erfolgsfaktoren hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg) kann hier nicht bestätigt werden. Sie kann allerdings auch nicht falsifiziert werden, wegen dem Umstand der ungewöhnlich hohen Standardabweichungen und der relativ geringen Anzahl Antworten. Dementsprechend sollte dieser Zusammenhang idealerweise Gegenstand zukünftiger For-

schung sein.<sup>612</sup> Auch für den kausalen Zusammenhang zwischen dem subjektiv eingeschätzten PR-Erfolg und dem subjektiv eingeschätzten Unternehmenserfolg lässt sich (vermutlich aufgrund der kleinen Stichprobe) keine hinreichende kausale Verbindung der beiden Variablen ersehen. Mit einem Bestimmtheitsmass von  $R^2 = 0.183$  und keinen statistisch signifikanten Werten (0.136) kann die Hypothese H4 „PR-Erfolg hat positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg“ nicht bestätigt werden (vgl. Anhang 2, Z). Wiederum kann hier betont werden, dass die positive Einschätzung der Probanden eine verzerrte Datenverteilung liefern und sich somit keine statistischen Zusammenhänge zeigen lassen.

Eine weitere zu überprüfende Hypothese (H5) der vorliegenden Arbeit lautet, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der PR-Ausgaben und dem Unternehmenserfolg vorliegt. Dies kann anhand untenstehender Tabelle nachgewiesen werden. Da der Korrelationskoeffizient zwischen PR-Ausgaben und Umsatzrendite deutlich positiv ist, weist er auf einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Variablen hin. Ein Unternehmen mit hohen PR-Ausgaben weist somit tendenziell eine höhere Umsatzrendite auf. Es muss hier angemerkt werden, dass nicht die hohen PR-Ausgaben per se positiv auf den Erfolg des Unternehmens wirken, sondern dass die PR-Ausgaben im Rahmen einer strategischen Planung, Durchführung, Umsetzung und Evaluation der PR strukturiert sind und sie somit effizienter eingesetzt werden, und entsprechend mehr zum Erfolg beitragen können.<sup>613</sup>

---

<sup>612</sup> Es wurde in der vorliegenden Arbeit weiter untersucht, ob ein nicht-linearer Zusammenhang im Bezug auf den Einfluss der PR auf den Unternehmenserfolg vorliegt. Anhand der Kurvenanpassung lassen sich bereits bessere Werte ermitteln, die auf einen positiven Zusammenhang zwischen PR-Erfolgsfaktoren und Unternehmenserfolg hinweisen. Jedoch auch hier ergeben die Bestimmtheitsmasse tiefe Werte, so dass trotz statistischer Signifikanz nur ein Zusammenhang festgestellt werden kann, der nicht stark genug ist, um von einem positiven Zusammenhang zu sprechen. Es wurde hierbei deutlich, dass jede einzelne Variable als mindestens mittelmässig wichtig eingestuft wird und mehr als die Hälfte der Variablen zwischen eher wichtig und sehr wichtig liegen. Zudem konnte erhoben werden, dass die Kommunikationsverantwortlichen deutlich und ziemlich einstimmig der PR als strategisch geplante Kommunikation positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg zumessen. Wiederum muss hier darauf hingewiesen werden, dass aufgrund einer relativ geringen Anzahl an Probanden keine eindeutige Aussage vorgenommen werden kann, und diese Untersuchung Gegenstand zukünftiger Forschung sein sollte.

<sup>613</sup> Es wurde zusätzlich überprüft, ob eine lineare Regression diesen Zusammenhang besser zu erläutern vermag. Der Anteil der erklärten Streuung an der gesamten Streuung beträgt jedoch nur knapp 19 % ( $R^2 = 0.186$ ), was somit eine relativ geringe Anpassung an die Regressionsgerade aufzeigt. Aufgrund dieses geringen Erklärungsanteils wurde zudem geprüft, ob ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen den Variablen besteht. Bei einer Kurvenanpassung des quadratischen Kurventyps ( $Y = X^2$ ) konnte eine leichte Verbesserung des Anteils an erklärter Streuung bei einem  $R^2 = 0.209$  bei einer Signifikanz von 0.026 erzielt werden. Da diese Verbesserung aber nicht erheblich ist, wird hier nicht weiter darauf eingegangen.



**Tab. 61: Korrelationskoeffizienten für PR-Budget und Umsatzrendite**

		Umsatzrendite	PR-Budget
Umsatzrendite (ROS)	Korrelation nach Pearson	1	0.448
	Signifikanz (2-seitig)	.	0.003
	N	72	41
PR-Budget (Mio CHF/ Vorjahr)	Korrelation nach Pearson	0.448	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.003	.
	N	41	71

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau 0.01 (2-seitig) signifikant

Es kann abschliessend gesagt werden, dass sich die Bemühungen eines Unternehmens an PR-spezifischen Handlungen positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken können und sich somit Forschungshypothese H5 bestätigt. Es darf jedoch auch nicht vergessen werden, dass sich in der Praxis die Budgetierung finanzieller Ressourcen von nicht klassischen Profitcentern wie die PR-Abteilung aus der Unternehmensperformance ergibt und häufig als Prozentsatz des Unternehmensgewinns abgeleitet wird. Insofern stehen sich die Aussagen „Bemühungen der PR (höhere PR-Ausgaben) wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus“ und „PR-Budgets werden anhand des Unternehmensgewinn bestimmt“ begrenzend gegenüber. Es gilt somit vorsichtig zu sein im Bezug auf Rückschlüsse von Budgethöhen auf die Profitabilität. Es kann jedoch nicht negiert werden, dass sich eine gezielte strategische PR-Umsetzung positiv auf das Unternehmensimage auswirkt und (hoffentlich) letztlich den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst, was ohne entsprechende finanzielle Ressourcen nicht stattfinden kann.

## 9 Schlussbetrachtung

### 9.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Globalziel dieser Arbeit war es, aus einer Diskussion der relevanten vorherrschenden Theorien im Bezug auf PR heraus ein integriertes PR-Verständnis abzuleiten. Dieses betrachtet PR als strategische Managementfunktion, welche durch statische und dynamische Modelle der Prozesskontrolle effizienter wird und schliesslich den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Entsprechend wurden ebenfalls die aktuellen PR-Bewertungsmethoden sowie PR-Erfolgsfaktoren und die optimale Ausgestaltung von PR in Unternehmen diskutiert.

Empirisch überprüfbare Teilziele dieser Arbeit bilden insbesondere Erkenntnisse im Zusammenhang mit:

- PR-Evaluation
- PR-Organisation und
- PR-Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmung,

welche anhand dieser forschungsleitenden Fragen untersucht wurden:

1. Wie werden PR-Aktivitäten in einem Unternehmen **bewertet**, wie **häufig** werden diese Methoden **angewendet** und inwiefern **beeinflussen sie den PR-/ Unternehmenserfolg**?
2. Wie soll PR in einem Grossunternehmen optimal **organisiert** werden und welche **organisatorische Kombination** wird bevorzugt?
3. Welche strategischen **PR-Erfolgsfaktoren** gibt es, wie **wichtig** sind diese und haben sie tatsächlich **einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg**?

Im Rahmen der Schlussbetrachtung werden eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse, Implikationen für die Praxis sowie Anregungen für die zukünftige Forschung wiedergegeben.

#### 9.1.1 Theorie der PR

Die PR-Forschung ist sowohl betriebswirtschaftlich als auch sozialwissenschaftlich verankert. Erstere bezieht sich auf die PR in drei Ansätzen: PR wird im Marketing als Instrument der Kommunikationspolitik angewendet, PR hat gesellschaftsorientierten Charakter und wird management-orientiert geführt. Letztere teilen sich ebenfalls in drei Ansätze auf: den systemtheoretischen, den organisationstheoretischen sowie den handlungstheoretischen Ansatz. Während der systemtheoretische Ansatz v. a. auf gesamtgesellschaftlicher Ebene agiert und

sich mit (politischer) Vertrauensbildung auseinandersetzt, verknüpft der organisationstheoretische Ansatz die Ebene aller Anspruchsgruppen mit der organisatorischen Struktur eines Akteurs/Unternehmens. Der handlungstheoretische Ansatz hingegen ist dialogorientiert und bezieht sich spezifisch auf den direkten Austausch mit Anspruchsgruppen. Die vorliegende Dissertation stützt sich auf eine integrierte PR-Sichtweise, welche sich aus dem organisationstheoretischen Ansatz<sup>614</sup> unter Einbezug der management-orientierten Betrachtungsweise und der Organisationslehre in Bezug auf PR zusammensetzt.

### 9.1.2 PR-Evaluation

Bereits in der theoretischen Analyse wurde deutlich, dass PR im Unternehmen selten evaluiert wird. Dies, obwohl die PR gemäss Auffassung der PR-Verantwortlichen einheitlich als geplante, strategische Form der Kommunikation verstanden wird, was bedeuten würde, dass PR gemäss strategischer Planung eingehend analysiert, geplant, durchgeführt und evaluiert werden müsste. Lediglich 36 % der PR-Tätigkeiten werden in der einen oder anderen Form evaluiert. Die demgegenüber erhobene hohe (zugemessene) Relevanz an PR-Evaluation zeigt, dass eine solche PR-Evaluation trotz durchschnittlichen finanziellen Mitteln von knapp 0.1 Mio CHF/Jahr nicht ausreichend durchgeführt wird. Ob der aus einer PR-Evaluation zu ziehende Nutzen nicht erkannt wird, eine quantitative Bewertung von Kommunikation nicht als sinnvoll erscheint, oder von höheren Instanzen nicht ausreichend Druck bzgl. Kommunikationskosten ausgeübt wird, bleibt offen. Zudem lässt sich eine nicht unerhebliche Diskrepanz zwischen dem Empfinden von Wichtigkeit und dem tatsächlichen Umsetzen einer Evaluation von PR-Tätigkeiten in den befragten Unternehmen beobachten.

Die am häufigsten angewendeten Bewertungsmethoden der PR-Leistungen werden über die Präsenz in den Medien mittels Sammeln von Clippings, Medienresonanzanalysen oder anhand von Inhaltsanalysen vorgenommen. Von erheblicher Relevanz für Unternehmen ist es zudem, die Reaktionen und Meinungen bei ihren Anspruchsgruppen sowie die Beobachtung von Handlungsreaktionen zu erheben und zu analysieren. Komplexer wirkt die ebenfalls relativ häufig durchgeführte Befragung der unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen, wodurch konkrete Aussagen der für ein Unternehmen relevanten Abnehmer ermittelt werden.

---

<sup>614</sup> „PR ist das Kommunikationsmanagement zwischen einer Organisation und seinen Anspruchsgruppen“. Grunig/Hunt, 1984, S. 6, Übersetzung der Autorin.

### **9.1.3 PR-Erfolgsfaktoren und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg**

In dieser Befragung wurde das Augenmerk auf den objektiven Erfolg der PR in einem Unternehmen gerichtet. Deutlich wurde, dass PR in Unternehmen als Hauptmassnahme zur Durchsetzung eines klaren Images verstanden wird und grosse Bedeutung für ein einheitliches Erscheinungsbild hat. Dies bildet zudem das bedeutendste Erfolgskriterium der PR und somit wird ihr zumindest implizit ein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugesprochen. Die Erfolgsfaktoren der PR lassen sich in strategische und strukturelle Faktoren ausdifferenzieren, wobei letztere die optimale Ausgestaltung von PR innerhalb eines Unternehmens beschreiben. Die wichtigsten strategischen PR-Erfolgsfaktoren bezeichnen gemäss Aussagen der Probanden die Professionalität, den Aufbau und die Durchsetzung eines klaren Images, ein einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen, das ganzheitliche kreative Denken der PR-Tätigen, die Umsetzungsgeschwindigkeit (Handlung), eine starke Konfliktfähigkeit und Flexibilität in der komplexen dynamischen Unternehmensumwelt, die Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation, das Verständnis von PR als transparente symmetrische Kommunikation, die Marktnähe der PR-Manager sowie das Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse.

### **9.1.4 Optimale Ausgestaltung der PR im Unternehmen**

Die „ideale“ PR-Struktur aus Sicht der befragten Manager setzt sich aus hohen laufenden finanziellen Ressourcen für die PR-Abteilung sowie hochqualifiziertem Personal zusammen, PR befindet sich auf höchster Hierarchieebene (d. h. direkt neben/unter der Geschäftsleitung), ist mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet und wird durch die Geschäftsleitung akzeptiert sowie aktiv unterstützt. Diese fünf Faktoren scheinen einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg der PR und damit auf den Unternehmenserfolg zu haben und bestimmen in der einen oder anderen Variante die Idealvorstellungen einer optimalen PR-Struktur innerhalb eines Unternehmens. Einige Tatsachen werden dabei deutlich: Bspw. können Abstriche in der Höhe der hierarchischen Einstufung gemacht werden, solange eine Rückendeckung durch die Geschäftsleitung vorhanden ist. Die Qualität des Personals wird gegenüber den Finanzressourcen und der Hierarchieebene bedeutender eingestuft, sofern eine klare Rückendeckung durch die Geschäftsleitung besteht und die PR-Tätigen prinzipiell mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind.

## 9.2 Implikationen für die Praxis

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stand die wissenschaftliche Durchdringung der Frage nach den Erfolgsfaktoren der PR und den Methoden der Bewertung des Erfolgs von PR sowie deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Zudem wurde die Thematik der organisatorischen Eingliederung von PR in die Unternehmensstruktur intensiv untersucht. Dementsprechend sollen hier praxisbezogene Handlungsempfehlungen aus den wissenschaftlichen Ergebnissen abgeleitet und aufgezeigt werden, welche in Erkenntnisse der drei Bereiche Evaluation, Erfolg und Organisation aufgeteilt sind.

### *Erkenntnisse im Zusammenhang mit Evaluation*

**PR-Evaluation.** Es wurde in der vorliegenden Arbeit sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Erhebung deutlich, dass ein dringender Handlungsbedarf für den Bereich der Evaluation von PR besteht. So dürfen das geäußerte Verständnis der PR als strategisch geplante Form der Kommunikation und die Bedeutung der PR-Evaluation nicht nur Lippenbekenntnisse sein, sondern sollen vielmehr die entsprechende Analyse, Durchführung und Evaluation der PR-Aktivitäten beinhalten. Letzteres wird idealerweise anhand eines Evaluationsmethoden-Mix vorgenommen werden, der den Erfolg von PR im gesamten Kreis der jeweiligen Anspruchsgruppen überprüft und auf qualitative sowie quantitative Methoden der PR-Evaluation zurückgreift. Eine Bewertung ausschliesslich anhand der Resonanz in den Medien greift hierbei eindeutig zu kurz. Die PR-Abteilungen sollten sich bewusst sein, in welcher Phase des PR-Prozesses<sup>615</sup> welche PR-Methoden zu welchem Ziel angewendet werden sollten, und dies entsprechend budgetieren. Zudem kann ein ökonomischer Hintergrund oder grundlegende Offenheit und Verständnis der PR-Tätigen gegenüber ökonomischen Methoden der PR-Wirksamkeitsmessung zu einem gezielteren Einsatz der Evaluationsmethoden und somit zu einem höheren Beitrag zur Erreichung der PR- sowie schliesslich der Unternehmensziele leisten.

### *Erkenntnisse im Zusammenhang mit Erfolg*

- **PR-Erfolgsfaktoren.** Die strategischen PR-Erfolgsfaktoren aus der quantitativen Erhebung zeigen, dass **Professionalität** in diesem Zusammenhang die grösste Bedeutung zugewiesen erhielt. Gemeint ist Professionalität im Sinne von „eine Strategie von Berufsinhabern zur Durchsetzung eines Leistungsauftrags, der weder von der Organisation, noch von externen Anspruchsgruppen in Frage gestellt wird“. <sup>616</sup> Häufig

---

<sup>615</sup> Vgl. hierzu Tab.2 in der vorliegenden Arbeit.

<sup>616</sup> Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003, S. 293.

werden PR-Funktionen von Organisationsmitgliedern wahrgenommen, die PR nicht als Beruf ausüben oder nicht über eine entsprechende Ausbildung, die PR-Wissen und -Können sowie Management-Know-how verbindet, verfügen. Deshalb wird empfohlen, dass PR-Ausbildungen auf universitärem Niveau<sup>617</sup> oder zumindest entsprechende PR-spezifische Weiterbildungen sowie eingehende Erfahrung in diesem Bereich Voraussetzungen einer dauerhaften Anstellung bilden. Eine Verknüpfung der Erfahrung, des Wissens und der entsprechenden Anwendung von PR- und betriebswirtschaftlichem Know-how können die Professionalität deutlich steigern und somit die Effizienz und den Erfolg der PR-Arbeit positiv beeinflussen. Aus den Eigenschaften der erhöhten Professionalität (fachliche Qualifikation, willensstarke Persönlichkeit und soziale Kompetenz) resultiert eine entsprechende **Konfliktfähigkeit** des PR-Akteurs, um einerseits gegenüber dem Management sowie dem Arbeitsumfeld sachlich auf hohem Niveau zu argumentieren und andererseits die Bedürfnisse der verschiedenen relevanten Anspruchsgruppen und des Markts zu erkennen und entsprechend zu agieren. Mit der entsprechenden Professionalität und den dazugehörigen Fähigkeiten sollte es auch gelingen ein angemessenes **PR-Budget** zu erhalten, das als relevante Ressource für ein PR-Gelingen dienen kann.

- **Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften.** Aus der quantitativen Erhebung kann abgeleitet werden, dass sich eine PR-Zusammenarbeit innerhalb derselben Branche sowie branchenübergreifend (bspw. für komplementäre Produkte) oder auch auf politischer Ebene als tendenziell bedeutend erweist und sich, gemäss Auffassung der Autorin, potentiell positiv auf das Image einer Branche auswirken kann. Die Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass eine gemeinsame Branchenförderung den Markt positiv beeinflussen kann und somit mehr Potential für das einzelne Unternehmen generiert. Anstelle eines konkurrierenden Verhältnisses sollte, idealerweise vom dominierenden länderspezifischen PR-Verband initiiert (in der Schweiz die SPRG), eine Zusammenarbeit bewirkt und gefördert werden.
- **Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen.** Anhand der qualitativen aber auch quantitativen Erhebungen kann abgeleitet werden, dass innerhalb des Unternehmens ein Konsens bzgl. aller kommunikativen und imagefördernden Massnahmen herrschen soll, der so nach aussen getragen wird und nicht beliebig geändert werden kann. Ei-

---

<sup>617</sup> In der Schweiz wird PR/Organisationskommunikation auf universitärer und fachhochschulischer Stufe nur im Rahmen der Studienlehrgänge Publizistik, Medien- und Kommunikationswissenschaft oder in Betriebswirtschaftslehre (Marketing: Kommunikationspolitik) als Teilfach gelehrt. Lediglich in einem Nachdiplomstudiumskurs an der Universität Lugano kann „Corporate Communications“ studiert werden. In vielen europäischen und v. a. in U.S.-amerikanischen Staaten wird PR bereits als Bachelor-Lehrgang angeboten.

ne klare Koordination aller betreffenden Massnahmen beinhaltet bspw. das Corporate Design (Logos, Farben, Schriftzüge, Briefpapier etc. sollen im ganzen Unternehmen und auf allen Gebieten identisch sein), Richtlinien zu Pressemitteilungen/Medienkonferenzen, Checklisten für Ausstellungen/PR-Veranstaltungen jeglicher Art, Schulungen von Mitarbeitern zu bspw. Facts & Figures des Unternehmens etc. Mit einem einheitlichen Auftritt sollen Imageverluste verhindert werden, welche u. a. dadurch entstehen, dass verschiedene Ebenen unterschiedlich kommunizieren und somit ein verzerrtes anstelle eines stimmigen Bildes des Unternehmens wiedergeben, was Glaubwürdigkeitsverluste bei den Anspruchsgruppen nach sich ziehen kann.

Anknüpfend an obenstehende Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit PR-Erfolg, soll hier auf weitere zwei Empfehlungen eingegangen werden, die eher impliziter Natur sind, und sich nicht eindeutig aus den erhobenen Daten ableiten lassen, dennoch aber von den Probanden als bedeutend eingestuft wurden, und folgende begründete Vermutungen herbeiführen lassen:

- **Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen bei PR-relevanten Ereignissen.** Es wird anhand der quantitativ erhobenen Daten sowie implizit empfohlen, dass sich jedes Unternehmen, resp. die PR-Abteilung in Zusammenarbeit mit dem Top-Management, eingehend mit potentiell eintreffenden Extremsituationen und/oder mit Worst-Case-Szenarien auseinandersetzt. Die Antizipation und Vorbereitung sowie Umsetzung entsprechender Massnahmen muss für jede erdenkliche Situation erarbeitet, durchdacht und geplant werden. Nur so kann in dringenden Fällen eine effiziente und rasche Umsetzung der PR-Handlung (**Geschwindigkeit**) erfolgen sowie ein detaillierter Zeitplan für die anfallenden PR-Massnahmen erstellt werden. Die PR ist in solchen Fällen gesamtverantwortlich für das Kommunikationsmanagement, da ein ineffizientes Handeln in kritischen Situationen unweigerlich negativen Einfluss auf das Image eines Unternehmens nach sich zieht und dementsprechend eine Aufgabe der PR bildet.
- **Geschwindigkeit (Handlung).** Die Bedeutung von schneller Reaktion auf Ebene der Unternehmenskommunikation wurde besonders anhand der Daten aus der quantitativen Befragung deutlich, wo diese als wichtiger PR-Erfolgsfaktor eingestuft wurde. Die Geschwindigkeit beinhaltet v. a. das genau geplante Timing einer PR-Massnahme das entscheidend für den weiteren Absatzverlauf bspw. eines Produktes ist, und idealerweise eine Steigerung des Unternehmensimages, sowie eine Verbesserung der Reputation nach sich zieht. Zudem bedeutet Geschwindigkeit im Handeln

auch die umgehende Reaktion der PR auf eine Aktion, einen Unfall, eine Gesetzesänderung etc. anhand einer entsprechenden Massnahme, da ansonsten nachhaltiger Schaden am Unternehmensimage entstehen kann. Eine Antizipation gewisser „Gefahrenherde“ sowie eine zuvor durchdachte und geplante Vorgehensweise in einer solchen Situation können überaus hilfreich sein.

### ***Erkenntnisse im Zusammenhang mit Organisation***

**Eigenständige PR-Abteilung.** Das jeweilige Unternehmen sollte genau analysieren, inwiefern ein potentieller Nutzen aus einer Ausgliederung der PR in eine eigenständige Abteilung gezogen werden kann. Dieser Stellenwert von PR muss die Frage beantworten, wie wichtig PR für das Unternehmen ist und wie viel Schaden eventuelle negative PR anrichten kann, was je nach Branche unterschiedlich sein kann. Erst nach dieser Prüfung kann entschieden werden, wo die PR organisatorisch angesiedelt werden soll. Diese organisatorische Funktion sollte gemäss Experten und Probanden aber auf keinen Fall durch formale und informale Strukturen behindert werden. Häufig werden nämlich die unterschiedlichsten Verortungen und vielfältigsten Formen der Positionierung der PR innerhalb von Unternehmen beobachtet. Es wurde zudem deutlich, dass kein einheitliches Begriffsverständnis bzgl. der PR-Abteilungen vorherrscht: einmal lautet sie Public Relations, dann Kommunikation oder Corporate Communications. Es liegt in der Natur der Sache, dass eine Abgrenzung zu Marketing, Werbung und Journalismus nicht immer leicht fällt, dennoch sollte ein stärkeres Bewusstsein für die PR und ihre Effizienz vorhanden sein. So sollen die PR-Akteure in jeder organisatorischen Verortung Weisungs- und Entscheidungskompetenzen erhalten und regelmässig und umfassend aktiv an Sitzungen der Leitungsebene beteiligt sein, damit sie einen direkten Informationszugang haben und dementsprechend schnell handeln können.

## **9.3 Anregungen für zukünftige Forschung**

Obwohl sich Unternehmen dem wachsenden Druck nach unverwechselbarem Image und starken Unternehmensmarken bewusst sind, werden die Hintergrundvariablen hierfür nicht ausreichend untersucht. Die Problematik der Analyse von Wirkungseffekten der Public Relations sowie deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg ist nach wie vor ein unzureichend ergründeter Bereich der PR-Forschung. So könnten sich Laborexperimente, welche Effekte zu isolieren erlauben, für eine extensive Untersuchung in diesem Bereich anbieten. Eine noch intensivere Auseinandersetzung mit Evaluationsmethoden der PR sowie dem idealen Evaluationsmethoden-Mix für die unterschiedlichsten Unternehmen wären ein nächster Schritt. Dementsprechend müssen Daten mit grösseren Stichproben erhoben werden, bspw.



in einer internationalen oder einer auf den gesamten deutschsprachigen Raum konzentrierten Studie, welche spezifischer als in der vorliegenden Erhebung den Erfolg von PR und dessen Einflüsse auf den Unternehmenserfolg untersuchen würde. Ist dieser Zusammenhang einmal quantitativ erwiesen, werden die PR-Abteilungen nicht mehr um ein effizientes Management mit vergleichbaren Leistungsnachweisen herum kommen, und Kosten-Nutzen-Kalküle würden ihnen einen besseren Stellenwert und höhere Akzeptanz vermitteln.

Ein weiterer zu intensivierender Bereich der PR-Forschung ist die Professionalisierung von PR. Wie bereits mehrfach erwähnt, verfügen die PR-Akteure häufig über beschränkte Handlungsfähigkeit, was auf strukturelle Defizite zurückzuführen ist. In solchen Fällen werden die PR-Akteure bspw. nicht in alle Informationsflüsse integriert, trotz hoher hierarchischer Position nicht mit Weisungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet, verfügen über marginalen Einfluss auf das Top-Management und werden im Allgemeinen nicht ausreichend von der Geschäftsleitung unterstützt. Eine genauere Analyse der Diskrepanzen zwischen den formalen und informalen Strukturen wäre durchaus lohnenswert.

Im Weiteren existieren im deutschsprachigen Raum nur wenige Publikationen zu organisationstheoretischen Ansätzen der PR. Ein wissenschaftliches Journal hierzu fehlt. Abschließend wird empfohlen, dass obwohl die PR eine junge Forschungsrichtung bildet, ihre Relevanz erkannt werden sollte. Dies sollte sich zukünftig in verstärkten Forschungsaktivitäten niederschlagen.

## **Anhang 1**

**A: Verzeichnis der durchgeführten Experteninterviews**

**B: Gesprächsleitfaden Experteninterview**

**C: Begleitschreiben zur Erhebung (deutsch/französisch)**

**D: Fragebogen zur empirischen Untersuchung (deutsch/französisch)**

## A: Verzeichnis der durchgeführten Experteninterviews

<b>Experte</b>	<b>Branche des Unternehmens/ der Institution</b>	<b>Funktion des Experten</b>	<b>Datum</b>
Experte 1	Rückversicherung	Head Corporate Branding	29.04.2005
Experte 2	Elektrizität	Corporate Communications Officer	02.05.2005
Experte 3	Konsum	Leiterin externe Kommunikation	25.04.2005
Experte 4	Maschinenindustrie	Head Corporate Communications	29.04.2005
Experte 5	Elektrotechnik	Verantwortlicher Kommunikation	25.04.2005
Experte 6	Informatik	Manager of Corporate Communications & Marketing	25.04.2005
Experte 7	Pharma	Head Media Office	09.05.2005
Experte 8	Bau	Leiter Kommunikation	17.05.2005
Experte 9	PR-Agentur	PR-Berater/geschäftsführender Partner	25.04.2005
Experte 10	PR-Agentur	PR-Berater/Geschäftsinhaber	25.04.2005
Experte 11	Universität	Lehrbeauftragter Universität in PR und PR-Berater	02.05.2005
Experte 12	Fachhochschule	Lehrbeauftragter Fachhochschule in PR	17.05.2005

## B: Gesprächsleitfaden Experteninterview

Gesprächsleitfaden zum Experteninterview mit: \_\_\_\_\_

Datum, Uhrzeit, Ort: \_\_\_\_\_ Telefonisch: \_\_\_\_\_ Persönliches Gespräch: \_\_\_\_\_

Einführung: Im Rahmen meiner Dissertation am Lehrstuhl für NPO-Management und Marketing der Universität Fribourg beschäftige ich mich mit dem Thema „Bewertungsmethoden und Erfolgsfaktoren von Public Relations in Unternehmen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg“ bei Grossunternehmen in der Schweiz. Es interessiert mich, ob und wie in der Praxis PR bewertet wird und ob in der Praxis PR-spezifische Erfolgsfaktoren bekannt sind und angewendet werden.

Es werden keine Tonbandaufnahmen gemacht und Ihr Unternehmen wird in der Arbeit anonymisiert.

1. Bevor wir uns über die Evaluation und Erfolgsfaktoren von PR unterhalten, möchte ich Ihnen gerne ein paar Fragen zu PR in Ihrem Unternehmen stellen:

- a) Wo ist PR in Ihrer Unternehmensstruktur angesiedelt?
- b) Was sind die Hauptaufgaben von PR in Ihrem Unternehmen?
- c) Wie bezeichnen Sie Ihre PR-Abteilung? (z. B. Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Medien-/Pressearbeit, Kommunikation, Corporate Communications)
- d) Was verstehen Sie/Ihre Organisation unter PR?

2. Was verstehen Sie unter Bewertung von PR?

\_\_\_\_\_

3. Wie viel Prozent der durchgeführten PR-Aktivitäten werden Ihrer Meinung nach bewertet? \_\_\_\_\_

4. Welche Methoden wenden Sie an, um die PR-Leistungen zu bewerten und wie wichtig schätzen Sie diese Methoden ein?

- a) Medienresonanzanalysen: \_\_\_\_\_
- b) Sammeln von Clippings: \_\_\_\_\_
- c) Zielerreichungsradd/Soll-Ist-Vergleich der PR-Leistungen: \_\_\_\_\_
- d) Befragen der Anspruchsgruppen: \_\_\_\_\_
- e) Breite Meinungsumfragen: \_\_\_\_\_
- f) Imageanalysen: \_\_\_\_\_
- g) Äquivalenzanalysen: \_\_\_\_\_
- h) Inhaltanalysen: \_\_\_\_\_
- i) Beobachtung von Handlungsreaktionen: \_\_\_\_\_
- j) Monetäre Kennzahlen (RoComm/KommEf/V2V): \_\_\_\_\_
- k) Balanced Evaluation System: \_\_\_\_\_
- l) Reputationsquotient RQ: \_\_\_\_\_
- m) Kommunikationskennzahlen: \_\_\_\_\_
- n) Steuerungsmodelle (PR-Scorecards etc.): \_\_\_\_\_
- o) Due Diligence-Prüfungen: \_\_\_\_\_
- p) Andere: \_\_\_\_\_

5. Für wie wichtig halten Sie eine Evaluation der PR-Leistungen für Ihr Unternehmen auf einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)? \_\_\_\_\_
6. Welche Faktoren würden Sie als PR-spezifische Erfolgsfaktoren bezeichnen?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
7. Wie wichtig schätzen Sie folgende Determinanten für den Erfolg von PR ein auf einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)?
- a) PR ist eine strategische Managementfunktion und wird so geführt:
  - b) PR ist eine eigenständige, in die Unternehmenskommunikation integrierte Abteilung:
  - c) PR ist eine vom Marketing getrennte Funktion:
  - d) PR-Manager steht in direktem Austausch mit Führungsstab:
  - e) PR bedeutet Kommunikation nach innen und aussen:
  - f) PR-Chef hat Einfluss auf den oder innerhalb dem Führungsstab:
  - g) Partizipative Organisationskultur:
  - h) Hohe Mitarbeiterzufriedenheit:
  - i) Fundierte PR-Ausbildung und Möglichkeit zur Weiterbildung:
  - j) Hoher PR-Professionalisierungsgrad:
  - k) Turbulente, komplexe Umwelt mit Druck von Anspruchsgruppen:
8. Wie weisen Sie in Ihrem Unternehmen den Erfolg von PR gegenüber der Geschäftsleitung aus?
- a) mittels monetären Bewertungsmassstäben
  - b) mittels nicht-monetären Bewertungsmassstäben
  - c) Einschätzungen ohne Bewertungsmassstäbe
  - d) Gar nicht
9. Bitte beantworten Sie zum Schluss noch einige Fragen zu Ihrer Organisation/zu ihren PR-Akteuren
- a) Jahresumsatz Ihres Unternehmens 2004/CHF:
  - b) PR-Budget (2004/CHF):
  - c) PR-Budgetaufwand für Evaluation (%/2004):
  - d) Anzahl Beschäftigte im Unternehmen:
  - e) Anzahl PR-Tätige (> als 75 % der Arbeit ist PR):
  - f) Bildung der Tätigen (Promotion/Uni od. FH/spez. PR-Ausbildung/Matura/Berufslehre/andere):
  - g) Geschlecht der PR-Tätigen
  - h) Durchschnittliches Alter der PR-Tätigen (<35/35-50/>50)

## C: Begleitschreiben zur Erhebung (deutsch/französisch)

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG SUISSE  
UNIVERSITÄT FREIBURG SCHWEIZ

Professor Dr. Bernd Helmig  
Lic. rer. pol. Iris Guery

Lehrstuhl für Nonprofit-Management & Marketing  
Avenue de Beauregard 11  
CH-1700 Freiburg

«Firma»  
«Position»  
«Anrede» «Vorname\_Name»  
«Strasse»  
«Postfach»  
«PLZOrt»

Fribourg, 28.06.05



### Befragung zu PR-Erfolgsfaktoren und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg

#### Sehr geehrte Damen und Herren

Am Lehrstuhl für Nonprofit-Management und Marketing der Universität Freiburg wird derzeit im Rahmen einer Dissertation eine Untersuchung über die Erfolgsfaktoren von Public Relations in Unternehmen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg bei kommunikationsverantwortlichen Managern in der Schweiz durchgeführt. Hierzu sind wir auf Ihre Mitarbeit angewiesen!


Wir möchten Sie herzlich bitten, sich ca. 10 Minuten Zeit zur Beantwortung des beiliegenden Fragebogens zu nehmen. Uns ist bewusst, dass Sie in Ihrer Position in besonders hohem Masse auf ein effizientes Zeitmanagement angewiesen sind und Ihnen unsere Bitte daher vielleicht nicht gerade gelegen kommt. Der Fragebogen ist jedoch sehr kurz gehalten, um möglichst wenig Ihrer kostbaren Zeit in Anspruch zu nehmen. Zudem werden Ihre Angaben selbstverständlich anonym ausgewertet und dienen ausschliesslich akademischen Zwecken.

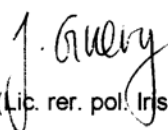
Als kleinen „Benefit“ für Sie bieten wir Ihnen einerseits die Zusendung einer Kurzauswertung der Studie an (für die Sie uns bitte bis September 2005 Zeit geben) und verlosen andererseits unter den Rücksendern ein Wellness-Weekend im Golfhotel Les Hauts de Gstaad (Übernachtung im DZ mit Halbpension und freiem Zugang zum gesamten Wellnessbereich; [www.golfhotel.ch](http://www.golfhotel.ch)). Sollten Sie daran Interesse haben, so bitten wir Sie, Ihrem ausgefüllten Fragebogen eine Visitenkarte beizulegen, die Sie mit „Verlosung“, „Kurzauswertung“ oder „beides“ beschriften. Diese Visitenkarte wird selbstverständlich nach Posteingang sofort vom Fragebogen getrennt.

Für eventuelle Rückfragen steht Ihnen Frau Iris Guery (Tel.: 076 / 336 76 66 oder via E-Mail: [iris.guery@unifr.ch](mailto:iris.guery@unifr.ch)) gerne zur Verfügung.

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 15. Juli 2005 an uns zurück. Für Ihre Bemühungen bedanken wir uns im Voraus und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

  
(Professor Dr. Bernd Helmig)

  
(Lic. rer. pol. Iris Guery)

Professeur Dr. Bernd Helmig  
Lic. rer. pol. Iris Guery

Chaire de Nonprofit-Management & Marketing  
Avenue de Beauregard 11  
CH-1700 Freiburg

«Firma»  
«Position»  
«Anrede» «Vorname\_Name»  
«Strasse»  
«Postfach»  
«PLZOrt»

Fribourg, 28.06.05

### Sondage sur les Relations Publiques et leur influence sur le succès des entreprises



Mesdames et Messieurs,

La Chaire de Nonprofit-Management et Marketing de l'Université de Fribourg mène, dans le cadre d'une thèse de doctorat, actuellement un sondage concernant les Relations Publiques dans les grandes entreprises suisses et leur influence sur le succès propre à l'entreprise. Pour cela nous consultons des managers en communication de haut rang comme vous et comptons sur votre collaboration.


Nous vous prions cordialement de vous prendre env. 10 minutes de temps pour répondre au questionnaire ci-joint. Nous nous rendons compte que dans votre position vous ne pouvez pas disposer de beaucoup de temps libre pour une demande comme la notre. Mais le questionnaire est tenu très court et ne devrait pas vous demander trop de votre temps précieux. En outre vos indications et réponses seront bien évidemment traitées d'une manière anonyme et servent uniquement des buts académiques. Le questionnaire est en allemand et bien compréhensible. Si vous préférez le remplir en français, veuillez s.v.p. envoyer un email à [iris.query@unifr.ch](mailto:iris.query@unifr.ch) en marquant „en français“.

En échange pour vos efforts nous aimerions bien vous offrir l'envoi d'un „executive summary“ de ce sondage et la participation au tir au sort d'un weekend de wellness dans l'hôtel de golfe *Les Hauts de Gstaad* (Hébergement en chambre double, demi-pension avec accès libre dans toute la zone wellness; [www.golfhotel.ch](http://www.golfhotel.ch)). Si vous êtes intéressé d'y participer, veuillez bien afficher au questionnaire rempli votre carte de visite sur laquelle vous marquerez „executive summary“ „tir au sort“ ou „les deux“. La carte de visite va immédiatement être séparée du questionnaire une fois qu'il soit reçu.

Pour des éventuelles questions n'hésitez pas de contacter Madame Iris Guery (Tél.: 076 / 336 76 66 ou par email: [iris.query@unifr.ch](mailto:iris.query@unifr.ch)) qui est à votre entière disposition.

Veuillez s.v.p. nous renvoyer le questionnaire rempli jusqu'au 15 juillet 2005.

En vous remerciant pour votre collaboration nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

  
(Professeur Dr. Bernd Helmig)

  
(Lic. rer. pol. Iris Guery)

Tel.: ++41 26 300 82 91  
Fax: ++41 26 300 96 45

[npo@unifr.ch](mailto:npo@unifr.ch)  
[www.unifr.ch/npo-management](http://www.unifr.ch/npo-management)

## D: Fragebogen zur empirischen Untersuchung (deutsch/französisch)



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG SUISSE  
UNIVERSITÄT FREIBURG SCHWEIZ

### A PR und das Unternehmen

1. Was verstehen Sie/Ihre Organisation unter PR?

Bitte teilen Sie jeder Auswahlmöglichkeit eine gewisse Punktzahl (von min. 0 bis max. 100) zu.

- |  |                      |
|--|----------------------|
| a) Bemühen um Vertrauen  | <input type="text"/> |
| b) Geplante, strategische Form der Kommunikation                 | <input type="text"/> |
| c) Vermittlung und Austausch gesellschaftlicher Interessen       | <input type="text"/> |
| d) Kommunikationsstrategie zur Erreichung der Organisationsziele | <input type="text"/> |
| e) Gemeinsames Handeln und dialogorientierte Kommunikation       | <input type="text"/> |
| f) Andere: _____   | <input type="text"/> |

Σ 100 Punkte

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

2. Wie schätzen Sie die Bedeutung von PR ein für: (bitte ordnen Sie auch hier Punkte zu)

- |  |                      |
|--|----------------------|
| a) ...den Erfolg Ihres Unternehmens?           | <input type="text"/> |
| b) ...das Image Ihres Unternehmens?            | <input type="text"/> |
| c) ...den Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens? | <input type="text"/> |
| d) ...den Markenwert Ihres Unternehmens?       | <input type="text"/> |

Σ 100 Punkte

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

3. Wie wichtig schätzen Sie folgende Arbeitsgebiete der PR für Ihr Unternehmen ein?

- |   | un-<br>wichtig       | eher<br>unwichtig    | mittel               | eher<br>wichtig      | sehr<br>wichtig      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| a) Absatzbezogene PR (Produkte-/Marken-PR etc.) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| b) Internal Relations                           | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| c) Investor Relations                           | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| d) Media Relations                              | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| e) Public Affairs                               | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| f) Andere: _____                                | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

### B Evaluation von PR im Unternehmen

4. Wieviel Prozent Ihrer PR-Tätigkeiten evaluieren Sie (ca.)? \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

5. Falls mehr als 0%: Für wie wichtig halten Sie diese Evaluation Ihrer PR-Tätigkeiten?

- |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| un-<br>wichtig       | eher<br>unwichtig    | mittel               | eher<br>wichtig      | sehr<br>wichtig      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |



6. Welche Methoden wenden Sie an, um PR-Leistungen zu bewerten und wie wichtig schätzen Sie diese ein?

	Anwendung					Wichtigkeit					
	nie	selten	mittel- mässig oft	recht häufig	sehr häufig	unbe- kannt	sehr un- wichtig	eher un- wichtig	mittel	eher wichtig	sehr wichtig
a) Äquivalenzanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Balanced Evaluation System	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Befragung Anspruchsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Beobachtung von Handlungsreaktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Breite Meinungsumfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Clippings sammeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Due Diligence-Prüfungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Funktionales Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Inhaltsanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Imageanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Kommunikationskennzahlen (RoCom/KommEf/V2V)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Medienresonanzanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Monetäre Kennzahlen (ROI, EVA etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Reputationsquotient (RQ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Steuerungsmodelle (PR-Scorecards etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: _____											

### C Organisation und Erfolg von PR

7. Wie bezeichnen Sie Ihre PR-Abteilung? (Mehrfachnennungen möglich)

- a) Öffentlichkeitsarbeit ☐
- b) Public Relations ☐
- c) Corporate Communications ☐
- d) Kommunikation ☐
- e) Medien-/Pressearbeit ☐
- f) Marketing ☐
- g) Anderes: \_\_\_\_\_ ☐

8. Auf welcher Hierarchieebene ist PR in Ihrer Organisation angesiedelt (z. B. Hierarchieebene 1 (Geschäftsleitung) von insgesamt max. 5 Hierarchieebenen in Ihrem Unternehmen)?

Hierarchieebene Nr.: \_\_\_\_\_ (Bezeichnung der Ebene in Ihrem Unternehmen: \_\_\_\_\_) von insgesamt maximal \_\_\_\_\_ Hierarchieebenen im Unternehmen.

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

9. Sind Sie der Meinung, dass PR als strategisch geplante Kommunikation einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| nein, auf<br>keinen Fall | nein, eher<br>nicht      | weiss<br>nicht           | eher<br>ja               | ja, auf jeden<br>Fall    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Welche Ihrer Anspruchsgruppen schätzen Sie wie wichtig ein?

	un- wichtig	eher unwichtig	mittel	eher wichtig	sehr wichtig
a) Aktionäre/Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Andere Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Anwohner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Behörden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Branchenorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Geschäftspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Gewerkschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Journalisten/Medien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Soziale Bewegungen ( z. B. Greenpeace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: _____					

11. Welche Kriterien wenden Sie in Ihrem Unternehmen an, um den Erfolg von PR zu bewerten und wie wichtig schätzen Sie diese ein? Bitte bringen Sie letztere Einschätzung in eine Rangordnung (1 = höchste Präferenz, 7 bzw. 8 = niedrigste Präferenz).

	Anwendung					Wichtigkeit Rang (1-7 bzw. 8)
	nie	selten	mittel- mässig oft	recht häufig	sehr häufig	
a) Profilierung durch einheitliches Erscheinungsbild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) Dialog zwischen Organisation und Anspruchsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) Mitarbeitermotivation für Organisationsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) Hohe Medienresonanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) Information der Öffentlichkeit über Sachproblematik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f) Beeinflussung der Meinungsbildung von Journalisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
g) Interessen von Anspruchsgruppen in Organisationsplanung miteinbeziehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h) Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

12. Wie wichtig sind folgende PR-Erfolgsfaktoren für Sie in Ihrem Unternehmen?

	un- wichtig	eher unwichtig	mittel	eher wichtig	sehr wichtig
a) Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für mögliche PR-relevante Ereignisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Budget für Unternehmenskommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Eigenständige PR-Abteilung (getrennt vom Marketing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Einheitlicher PR-Auftritt auf allen Ebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	un- wichtig	eher unwichtig	mittel	eher wichtig	sehr wichtig
h) Ganzheitliches kreatives Denken der PR-Tätigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Geschwindigkeit (Handlung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer, dynamischer Unternehmensumwelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Marktnähe der PR-Manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation (Ziele und Massnahmen koordinieren)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Partizipativer Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (nach innen und nach aussen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) PR-Chef ist Teil d. Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) PR ist eine strategische Managementfunktion mit Entscheidungs- und Weisungskompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Professionalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: _____					

13. Beurteilung der optimalen PR-Ausgestaltung in Ihrem Unternehmen  
 Stellen Sie sich bitte vor, Sie könnten Ihre eigene PR-Ausgestaltung in Ihrem Unternehmen vornehmen und haben 8 Varianten zur Auswahl. Bitte bringen Sie diese 8 Varianten in eine Reihenfolge, indem Sie jeder Variante einen Rang zuordnen, wobei Sie der am meisten geeigneten Variante die kleinste Rangzahl (1= absolut optimal, 8 = absolut sub-optimal) zuordnen. Achtung: Ordnen Sie jeder Variante nur eine Zahl zu und verwenden Sie keine Zahl mehr als einmal.

	Laufendes finanzielles Budget (relativ)	Qualität des Personals	Hierarchieebene	Weisungs- und Entscheidungskompetenz	Rückendeckung der PR durch die Geschäftsleitung	Rang
Variante 1	hoch	sehr hoch	mittlere	ja	nein	
Variante 2	mittel	sehr hoch	oberste	ja	nein	
Variante 3	mittel	hoch	mittlere	ja	ja	
Variante 4	mittel	hoch	oberste	nein	nein	
Variante 5	mittel	sehr hoch	mittlere	nein	ja	
Variante 6	hoch	hoch	oberste	ja	ja	
Variante 7	hoch	sehr hoch	oberste	nein	ja	
Variante 8	hoch	hoch	mittlere	nein	nein	

#### D Daten zu Ihrem Unternehmen

1. Branche: \_\_\_\_\_
2. Erfolgsgrössen Ihres Unternehmens in der Schweiz (in CHF/2004 bzw. im abgelaufenen Geschäftsjahr):  
 EBIT: \_\_\_\_\_ Umsatz: \_\_\_\_\_ Gewinn: \_\_\_\_\_ Börsenkapitalisierung: \_\_\_\_\_  
 ROI: \_\_\_\_\_ ROE: \_\_\_\_\_ Cash Flow: \_\_\_\_\_
3. Anzahl Mitarbeiter (Schweiz): \_\_\_\_\_ Anzahl PR-Tätige (Schweiz): \_\_\_\_\_
4. Finanzielle Mittel: PR-Budget (CHF, Vorjahr): \_\_\_\_\_ PR-Budgetaufwand für Evaluation (% , Vorjahr): \_\_\_\_\_

Für evtl. Rückfragen können Sie hier freiwillig Ihren Namen und Ihre Kontaktadresse (Firmenstempel) angeben (Wir garantieren Ihnen dabei eine 100%-ige Anonymität. Ihre Daten werden nicht mit dem Unternehmensnamen in Verbindung gebracht und dienen ausschliesslich akademischen Zwecken; sie werden nicht an Dritte weitergegeben).

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

## A Relations Publiques (RP) dans l'entreprise

1. Qu'est-ce que comprenez-vous/votre organisation par RP ?

Veuillez s.v.p. attribuer des points à chaque possibilité de choix (de min. 0 jusqu'à max. 100)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) Acquis de confiance   | <input type="checkbox"/> |
| b) Forme stratégique et planifiée de la communication                  | <input type="checkbox"/> |
| c) Transfert et échange des intérêts sociaux                           | <input type="checkbox"/> |
| d) Stratégie de communication pour atteindre les buts organisationnels | <input type="checkbox"/> |
| e) Activités communes et communication orientée vers le dialogue       | <input type="checkbox"/> |
| f) Autre: _____  | <input type="checkbox"/> |

Σ 100 points

Remarques: \_\_\_\_\_

2. Comment jugez-vous l'importance de RP pour: (veuillez s.v.p. attribuer des points)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) ...le succès de votre entreprise?           | <input type="checkbox"/> |
| b) ...l'image de votre entreprise?             | <input type="checkbox"/> |
| c) ...la notoriété de votre entreprise?        | <input type="checkbox"/> |
| d) ...la valeur de marque de votre entreprise? | <input type="checkbox"/> |

Σ 100 points

Remarques: \_\_\_\_\_

3. Quelle importance attribuez-vous aux domaines d'activités suivantes de RP?

	insignifiant	plutôt insignifiant	moyen	plutôt important	très important
a) RP relatives à la vente (RP des produits/marques etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Internal Relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Investor Relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Media Relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Public Affairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B Evaluation des RP dans l'entreprise

4. Combien de pourcents de vos activités RP évaluez-vous (env.)? \_\_\_\_\_

Remarques: \_\_\_\_\_

5. Si plus que 0%: Comment jugez-vous l'importance de cette évaluation de vos activités RP?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| insignifiant             | plutôt insignifiant      | moyen                    | plutôt important         | très important           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Quelles méthodes appliquez-vous afin d'évaluer vos efforts RP et comment jugez-vous leurs importance?

	Application					Importance					
	jamais	rare-ment	moyenn-ment souvent	plutôt souvent	très souvent	in-connue	très ins-ignifiant	plutôt in-signifiant	moy-en	plutôt important	très im-portant
a) Analyses d'équivalence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Balanced Evaluation System	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Sondage dans le public cible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Observation des réactions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sondage d'opinion large	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Collectionner des Clippings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Examens Due Diligence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Benchmarking fonctionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Analyses du contenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Analyses d'image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Chiffres indicatifs de communi-cation (RoCom/CommEf/V2V)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Résonance dans les médias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Chiffres indicatifs monétaires (ROI, EVA etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Quotient de réputation (RQ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Modèles de Scorecard (Scorecards de RP etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Degré d'atteinte au but/ Analyse des écarts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarques: _____											

### C Organisation et le succès de RP

7. Comment appelez-vous votre division RP?  
(Plusieurs réponses possibles)

- a) Öffentlichkeitsarbeit ☐
- b) Relations Publiques ☐
- c) Corporate Communications ☐
- d) Communication ☐
- e) Presse et Médias ☐
- f) Marketing ☐
- g) Autres: \_\_\_\_\_ ☐

8. Sur quel niveau hiérarchique se trouve RP dans votre organisation (p. ex. niveau hiérarchique n° 1 (Direction) d'un total de 5 niveaux hiérarchiques dans votre entreprise)?

Niveau hiérarchique n°: \_\_\_\_\_ (désignation du niveau dans votre entreprise: \_\_\_\_\_) d'un total de maximum \_\_\_\_\_ niveaux hiérarchiques dans votre entreprise.

Remarques: \_\_\_\_\_

9. Pensez-vous que les RP tant que communication stratégique planifiée aient une influence positive sur le succès de l'entreprise?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| non pas<br>du tout       | Non plutôt<br>pas        | ne sais<br>pas           | plutôt<br>oui            | oui en tout<br>cas       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Quelle importance attribuez-vous à vos publics cibles suivants?

	insignifiant	plutôt insignifiant	moyen	plutôt important	très important
a) Actionnaires/Investisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Autres entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Riverains	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Autorités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Associations de branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Syndicats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Journalistes/Médias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Mouvements sociaux (p. ex. Greenpeace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarques: _____					

11. Quels critères appliquez-vous afin d'évaluer le succès de RP et quelle importance attribuez-vous à ces critères? Veuillez s.v.p. assigner un ordre hiérarchique à l'importance de ces critères (1 = préférence la plus haute, 7 resp. 8 = préférence la plus basse).

	Application					Importance Rang (1-7 bzw. 8)
	jamais	rarement	souvent	assez souvent	très souvent	
a) Profilage à travers d'une apparition cohérente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) Dialogue entre l'organisation et ces publics cibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) Motivation des collaborateurs pour buts organisationnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) Haute résonance dans les médias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) Information du public sur les problématiques réelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f) Influence sur la formation d'opinion des journalistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
g) Intégration des intérêts des publics cibles dans la planification organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h) Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

12. Quelle importance attribuez-vous dans votre entreprise aux facteurs de succès RP suivants?

	insignifiant	plutôt insignifiant	moyen	plutôt important	très important
a) Anticipation et préparation des mesures pour des événements éventuels de RP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Structure et mise en place d'une image claire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Budget pour la communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aptitude des programmes RP pour atteindre les buts communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Division RP indépendante (séparé du Marketing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) RP cohérent sur tous les niveaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Education et formation continue des acteurs RP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	insignifiant	plutôt insignifiant	moyen	plutôt important	très important
h) pensée compréhensive et créative des acteurs RP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Vitesse (agir)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Opportunités égales pour hommes et femmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Haute satisfaction des collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Capacité de conflit et flexibilité dans un environnement complexe et dynamique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Proximité au marché du Manager RP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Utilisation du potentiel synergie dans la communication (coordination des buts et mesures)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Style de décision participative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Etablir des partenariats avec autres entités dans un domaine pareil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) PR signifie la communication transparente et symétrique (à l'intérieur et à l'extérieur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Chef RP fait partie du ou a une influence sur le Top-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) RP est une fonction stratégique du management avec des compétences décisives et directives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Professionnalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Remarques: \_\_\_\_\_

13. Veuillez s.v.p. juger l'arrangement optimale de RP dans votre entreprise

Imaginez-vous que vous pouviez organiser vous-même l'arrangement des RP dans votre entreprise et pour cela vous auriez 8 possibilités de choix. Veuillez mettre ces variantes dans un ordre selon votre préférence en attribuant un rang à chaque possibilité de choix (1= meilleur arrangement, 8 = pire arrangement). Attention : N'attribuez s.v.p. jamais plus qu'un rang à chaque variante et employez chaque chiffre qu'une seule fois.

	Budget financière actuel (relatif)	Qualité du personnel	Niveau hiérarchique	Compétences décisives et directives	Soutien des RP par la direction	Rang
Variante 1	haut	très haut	moyennement haut	oui	non	
Variante 2	moyen	très haut	le plus haut	oui	non	
Variante 3	moyen	haut	moyennement haut	oui	oui	
Variante 4	moyen	haut	le plus haut	non	non	
Variante 5	moyen	très haut	moyennement haut	non	oui	
Variante 6	haut	haut	le plus haut	oui	oui	
Variante 7	haut	très haut	le plus haut	non	oui	
Variante 8	haut	haut	moyennement haut	non	non	

**D Données concernant votre entreprise**

- Secteur: \_\_\_\_\_
- Chiffres indicatifs de succès de votre entreprise en Suisse (en SFR/2004): EBIT: \_\_\_\_\_  
Chiffre d'affaires: \_\_\_\_\_ Bénéfice: \_\_\_\_\_ Capitalisation boursière: \_\_\_\_\_ ROI: \_\_\_\_\_  
ROE: \_\_\_\_\_ Cash Flow: \_\_\_\_\_
- Nombre de collaborateurs (Suisse): \_\_\_\_\_ Nombre d'acteurs RP (Suisse): \_\_\_\_\_
- Budget RP (SFR, année préc.): \_\_\_\_\_ Budget RP utilisé pr. l'évaluation (% , année préc.): \_\_\_\_\_

Pour des éventuelles questions supplémentaires de notre part vous pouvez volontairement noter ici votre nom et adresse de contact. (On vous garantit de traiter vos données d'une manière anonyme qui servent uniquement des buts scientifiques et qui ne seront pas passées à des tiers).

**Merci pour votre collaboration!**

## Anhang 2: Resultate der empirischen Erhebung

- A: Chi-Quadrat-Anpassungstest zur Überprüfung der Stichprobe auf Repräsentanz
- B: Eigenes Verständnis von PR (Frage 1 „Andere“)
- C: Häufigkeitsverteilung „Anwendung von PR-Bewertungsmethoden“ mit Standardabweichungen >1.2
- D: Häufigkeitsverteilung „Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden“
- E: Signifikanztest nach Mittelwertvergleich (t-test) für Anwendung von PR-Bewertungsmethoden und PR-Erfolg
- F: Signifikanztest nach Mittelwertvergleich (t-test) für Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden und PR-Erfolg
- G: Regression von PR-Evaluation auf PR-Erfolg (Einschlussmethode)
- H: Korrelationen nach Pearson zwischen PR-Evaluation und PR-Erfolg
- I: Signifikanztest nach Mittelwertvergleich (t-test) für Anspruchsgruppen nach Branchen
- J: Kreuztabelle der Variablen „Hierarchieebene“ mit „Anzahl maximaler Hierarchieebenen“
- K: CONJOINT Teilnutzenanalyse
- L: Matrix der Korrelationskoeffizienten für die dreizehn beobachteten Variablen
- M: Anti-Image-Korrelationsmatrix
- N: Eigenwerte und Kommunalitäten
- O: Kommunalitäten für dreizehn (anfänglich) und vier (Extraktion) Faktoren
- P: Screeplot
- Q: Komponentenmatrix<sup>a</sup> mit dem Zusammenhang zwischen den Faktoren und den beobachteten Variablen
- R: Überprüfung der explorativen Faktorenanalyse für „PR-Strategie“ mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse
- S: Reliabilitätsanalyse „Analyse, Planung und Umsetzung der PR“
- T: Faktorenanalyse „PR-spezifische Unternehmenskultur“
- U: Reliabilitätsanalyse „PR-spezifische Unternehmenskultur“
- V: Faktorenanalyse „Langfristige PR-Ziele“
- W: Reliabilitätsanalyse „Langfristige PR-Ziele“
- X: Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse „Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen“ & „Hohe Mitarbeiterzufriedenheit“
- Y: Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse PR-Chef ist Teil d. Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges & eigenständige PR-Abteilung
- Z: Lineare Einfachregression „subjektiver PR-Erfolg“ auf „subjektiver Unternehmenserfolg“



## A. Chi-Quadrat-Anpassungstest zur Überprüfung der Stichprobe auf Repräsentanz

### Branche

	n beobachtet	n erwartet	Residuen
Automobil/Luftverkehr	9	13,5	-4,5
Bau	6	13,5	-7,5
Chemie/Pharma	10	13,5	-3,5
Computer/EDV/Informatik	13	13,5	-,5
Dienstleistungen	37	13,5	23,5
Energieversorgung	8	13,5	-5,5
Konsum/Detailhandel	9	13,5	-4,5
Maschinen/Elektronik/Apparatetechnik	24	13,5	10,5
Mode/Lifestyle/Uhren	4	13,5	-9,5
Nahrungs-/Genussmittel	15	13,5	1,5
Total	135		

### Test Statistics

	Branche
Chi-Quadrat (a)	66,259
df	9
Asymp. Sig.	0,000

a 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 13,5.

## B. Eigenes Verständnis von PR (Frage 1 „Andere“)

	Häufigkeit	Prozent
Absatzförderung	1	0.7
Erfüllung von Börsenvorschriften	1	0.7
Förderung von Publizität/Bekanntheitsgrad	1	0.7
Gegengewicht zu Krisenbewältigungen	1	0.7
geplante Kommunikation zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern	1	0.7
geplante und ungeplante systematische Kommunikation der Unternehmung zur Öffentlichkeit, resp. zu allen externen Zielgruppen	1	0.7
Imagebildung und Förderung	1	0.7
Imagepflege/Produktekommunikation	1	0.7
Kundenbindung	1	0.7
langfristige Sicherstellung des Brands	1	0.7
Mitarbeitermotivation	1	0.7
Motivation und Bestätigung intern	1	0.7
Presse und Öffentlichkeitsarbeit	1	0.7
Reputation	1	0.7
Schaffen von Glaubwürdigkeit	1	0.7
Transparenz nach innen und aussen	1	0.7
Verhalten gegenüber Kunden	1	0.7
zeitgerechte transparente Information	1	0.7

**C: Häufigkeitsverteilung „Anwendung von PR-Bewertungsmethoden“ mit Standardabweichungen >1.2**

		Clippings	Prozent	Zielerreichung	Prozent	MERA	Prozent	Inhaltsanalysen	Prozent
Valid	nie	13	9,49	21	15,33	21	15,33	18	13,14
	selten	8	5,84	14	10,22	19	13,87	17	12,41
	mittelmässig d	5	3,65	25	18,25	27	19,71	32	23,36
	recht häufig	27	19,71	41	29,93	30	21,90	39	28,47
	sehr häufig	78	56,93	22	16,06	25	18,25	16	11,68
	Total	131	95,62	123	89,78	122	89,05	122	89,05
Missing	System	6	4,38	14	10,22	15	10,95	15	10,95
Total		137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00

		Imageanalysen	Prozent	mon. Kennzahlen	Prozent	Äqu.analysen	Prozent
Valid	nie	16	11,68	55	40,15	80	58,39
	selten	21	15,33	23	16,79	14	10,22
	mittelmässig d	34	24,82	17	12,41	8	5,84
	recht häufig	40	29,20	8	5,84	8	5,84
	sehr häufig	15	10,95	15	10,95	7	5,11
	Total	126	91,97	118	86,13	117	85,40
Missing	System	11	8,03	19	13,87	20	14,60
Total		137	100,00	137	100,00	137	100,00

## D: Häufigkeitsverteilung „Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden“

	Anspruchgruppen	Prozent	Imageanalysen	Prozent	Handlungsreakt.	Prozent	Inhaltsanal.	Prozent	Clippings	Prozent	Zielerreichung	Prozent
sehr unwichtig	2	1,46	4	2,92	3	2,19	2	1,46	2	1,46	8	5,84
eher unwichtig	5	3,65	7	5,11	8	5,84	10	7,30	12	8,76	4	2,92
mittel	23	16,79	23	16,79	29	21,17	29	21,17	24	17,52	19	13,87
eher wichtig	53	38,69	36	26,28	42	30,66	36	26,28	42	30,66	46	33,58
sehr wichtig	29	21,17	38	27,74	32	23,36	25	18,25	30	21,90	27	19,71
Total	114	83,21	111	81,02	116	84,67	105	76,64	117	85,40	111	81,02
Missing	23	16,79	26	18,98	21	15,33	32	23,36	20	14,60	26	18,98
Total	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00

	MERA	Prozent	Meinungsumfragen	Prozent	funkt.Benchmarking	Prozent	mon.Kennzahlen	Prozent	Steuerungsmod.	Prozent
sehr unwichtig	6	4,38	9	6,57	6	4,38	14	10,22	14	10,22
eher unwichtig	11	8,03	16	11,68	14	10,22	25	18,25	19	13,87
mittel	29	21,17	31	22,63	30	21,90	17	12,41	24	17,52
eher wichtig	34	24,82	33	24,09	31	22,63	15	10,95	10	7,30
sehr wichtig	24	17,52	11	8,03	5	3,65	11	8,03	2	1,46
Total	109	79,56	103	75,18	94	68,61	89	64,96	88	64,23
Missing	28	20,44	34	24,82	43	31,39	48	35,04	49	35,77
Total	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00

	RQ	Prozent	Due Dil.	Prozent	Komm.kennzahlen	Prozent	Äqu.analysen	Prozent	BES	Prozent
sehr unwichtig	10	7,30	13	9,49	17	12,41	15	10,95	16	11,68
eher unwichtig	19	13,87	23	16,79	24	17,52	17	12,41	17	12,41
mittel	16	11,68	19	13,87	17	12,41	19	13,87	17	12,41
eher wichtig	16	11,68	6	4,38	10	7,30	8	5,84	6	4,38
sehr wichtig	4	2,92	6	4,38	1	0,73	5	3,65	1	0,73
Total	92	67,15	89	64,96	89	64,96	98	71,53	92	67,15
Missing	45	32,85	48	35,04	48	35,04	39	28,47	45	32,85
Total	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00	137	100,00

## E: Signifikanztest nach Mittelwertvergleich (t-test) für Anwendung von PR-Bewertungsmethoden und PR-Erfolg

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Äquivalenzanalysen	15,0854	116	0,000	1,7009	1,4775	1,9242
Balanced Evaluation System	17,2144	114	0,000	1,4087	1,2466	1,5708
Befragung Anspruchsgruppen	35,5248	125	0,000	3,2381	3,0577	3,4185
Beobachtung Handlungsreaktionen	35,1291	127	0,000	3,5469	3,3471	3,7467
breite Meinungsumfragen	23,3827	120	0,000	2,4545	2,2467	2,6624
Clippings sammeln	35,6384	130	0,000	4,1374	3,9077	4,3671
Due Diligence-Prüfungen	19,0042	113	0,000	1,5702	1,4065	1,7339
funktionales Benchmarking	22,0116	120	0,000	2,3306	2,1209	2,5402
Inhaltsanalysen	27,7919	121	0,000	3,1475	2,9233	3,3718
Imageanalysen	29,1065	125	0,000	3,1349	2,9218	3,3481
Kommunikationskennzahlen	16,2062	111	0,000	1,5625	1,3715	1,7535
Medienresonanzanalysen	25,2796	121	0,000	3,1557	2,9086	3,4029
monetäre Kennzahlen	16,8409	117	0,000	2,1949	1,9368	2,4530
Reputationsquotient	16,2088	113	0,000	1,6316	1,4322	1,8310
Steuerungsmodelle	16,3947	115	0,000	1,5345	1,3491	1,7199
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	26,7140	122	0,000	3,2358	2,9960	3,4756

One-Sample Statistics	N	MW	SD	SE
Äquivalenzanalysen	117	1,7009	1,2196	0,1127
Balanced Evaluation System	115	1,4087	0,8776	0,0818
Befragung Anspruchsgruppen	126	3,2381	1,0232	0,0912
Beobachtung Handlungsreaktionen	128	3,5469	1,1423	0,1010
breite Meinungsumfragen	121	2,4545	1,1547	0,1050
Clippings sammeln	131	4,1374	1,3288	0,1161
Due Diligence-Prüfungen	114	1,5702	0,8822	0,0826
funktionales Benchmarking	121	2,3306	1,1647	0,1059
Inhaltsanalysen	122	3,1475	1,2509	0,1133
Imageanalysen	126	3,1349	1,2090	0,1077
Kommunikationskennzahlen	112	1,5625	1,0203	0,0964
Medienresonanzanalysen	122	3,1557	1,3788	0,1248
monetäre Kennzahlen	118	2,1949	1,4158	0,1303
Reputationsquotient	114	1,6316	1,0748	0,1007
Steuerungsmodelle	116	1,5345	1,0081	0,0936
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	123	3,2358	1,3434	0,1211

# F: Signifikanztest nach Mittelwertvergleich (t-test) für Bedeutung von PR-Bewertungsmethoden und PR-Erfolg

## One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Äquivalenzanalysen	10,559	97	0,000	1,663	1,351	1,976
Balanced Evaluation System	9,793	91	0,000	1,413	1,126	1,700
Befragung Anspruchsgruppen	39,948	113	0,000	3,842	3,652	4,033
Beobachtung Handlungsreaktionen	35,980	115	0,000	3,741	3,535	3,947
breite Meinungsumfragen	25,691	102	0,000	3,117	2,876	3,357
Clippings sammeln	28,660	116	0,000	3,556	3,310	3,801
Due Diligence-Prüfungen	12,035	88	0,000	1,910	1,595	2,226
funktionales Benchmarking	21,458	93	0,000	2,904	2,635	3,173
Inhaltsanalysen	31,437	104	0,000	3,600	3,373	3,827
Imageanalysen	32,312	110	0,000	3,793	3,560	4,025
Kommunikationskennzahlen	12,666	88	0,000	1,809	1,525	2,093
Medienresonanzanalysen	26,635	108	0,000	3,404	3,150	3,657
monetäre Kennzahlen	16,697	88	0,000	2,584	2,277	2,892
Reputationsquotient	11,707	91	0,000	1,957	1,625	2,288
Steuerungsmodelle	13,194	87	0,000	1,977	1,679	2,275
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	26,212	110	0,000	3,532	3,265	3,799

One-Sample Statistics	N	MW	SD	SE
Äquivalenzanalysen	98	1,663	1,559	0,158
Balanced Evaluation System	92	1,413	1,384	0,144
Befragung Anspruchsgruppen	114	3,842	1,027	0,096
Beobachtung Handlungsreaktionen	116	3,741	1,120	0,104
breite Meinungsumfragen	103	3,117	1,231	0,121
Clippings sammeln	117	3,556	1,342	0,124
Due Diligence-Prüfungen	89	1,910	1,497	0,159
funktionales Benchmarking	94	2,904	1,312	0,135
Inhaltsanalysen	105	3,600	1,173	0,115
Imageanalysen	111	3,793	1,237	0,117
Kommunikationskennzahlen	89	1,809	1,347	0,143
Medienresonanzanalysen	109	3,404	1,334	0,128
monetäre Kennzahlen	89	2,584	1,460	0,155
Reputationsquotient	92	1,957	1,603	0,167
Steuerungsmodelle	88	1,977	1,406	0,150
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	111	3,532	1,419	0,135

### G: Regression von PR-Evaluation auf PR-Erfolg (Einschlussmethode)

Anwendung		Nicht standardisierte Koeffizienten		standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
Model		B	Std. E.	Beta		
1	(Konstante)	2.574	0.590		4.359	0.000
	Äquivalenzanalysen	0.038	0.093	0.069	0.409	0.685
	Balanced Evaluation System	-0.066	0.141	0-.102	0-.471	0.641
	Befragung Anspruchsgruppen	0.154	0.136	0.218	1.125	0.269
	Beobachtung Hdl.reaktionen	-0.132	0.118	-0.214	-1.117	0.272
	breite Meinungsumfragen	-0.139	0.116	-0.235	-1.204	0.237
	Clippings sammeln	0.069	0.104	0.113	0.667	0.510
	Due Diligence-Prüfungen	0.012	0.113	0.018	0.104	0.918
	funktionales Benchmarking	0.098	0.096	0.167	1.020	0.315
	Inhaltsanalysen	-0.089	0.101	-0.149	-0.886	0.382
	Imageanalysen	0.007	0.138	0.012	0.052	0.959
	Kommunikationskennzahlen	-0.030	0.126	-0.051	-0.240	0.812
	<b>Medienresonanzanalysen</b>	<b>0.197</b>	<b>0.088</b>	<b>0.404</b>	<b>2.229</b>	<b>0.033</b>
	monetäre Kennzahlen	0.006	0.099	0.013	0.067	0.947
	Reputationsquotient	0.016	0.118	0.024	0.140	0.889
	Steuerungsmodelle	0.201	0.151	0.292	1.336	0.191
	Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vgl.	0.120	0.095	0.234	1.267	0.214

a abhängige Variable: subj. PR-Erfolg

### Modellzusammenfassung Einfluss der PR-Evaluation auf den PR-Erfolg

Model	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	0.632	0.399	0.108	0.6328

## H: Korrelationen nach Pearson zwischen PR-Evaluation und PR-Erfolg

		subjektiver PR-Erfolg
Äquivalenzanalysen	Pearson Correlation	0.155
	Sig. (2-tailed)	0.262
	N	54
Balanced Evaluation System	Pearson Correlation	0.200
	Sig. (2-tailed)	0.147
	N	54
Befragung Anspruchsgruppen	Pearson Correlation	0.136
	Sig. (2-tailed)	0.299
	N	60
Beobachtung Handlungsreaktionen	Pearson Correlation	0.013
	Sig. (2-tailed)	0.923
	N	62
breite Meinungsumfragen	Pearson Correlation	0.113
	Sig. (2-tailed)	0.408
	N	56
Clippings sammeln	Pearson Correlation	0.052
	Sig. (2-tailed)	0.685
	N	63
Due Diligence-Prüfungen	Pearson Correlation	0.183
	Sig. (2-tailed)	0.185
	N	54
funktionales Benchmarking	Pearson Correlation	0.304
	Sig. (2-tailed)	0.023
	N	56
Inhaltsanalysen	Pearson Correlation	0.232
	Sig. (2-tailed)	<b>0.080</b>
	N	58
Imageanalysen	Pearson Correlation	0.353
	Sig. (2-tailed)	<b>0.006</b>
	N	60
Kommunikationskennzahlen	Pearson Correlation	0.276
	Sig. (2-tailed)	<b>0.048</b>
	N	52
Medienresonanzanalysen	Pearson Correlation	0.426
	Sig. (2-tailed)	<b>0.001</b>
	N	58
monetäre Kennzahlen	Pearson Correlation	0.224
	Sig. (2-tailed)	0.100
	N	55
Reputationsquotient	Pearson Correlation	0.193
	Sig. (2-tailed)	0.163
	N	54
Steuerungsmodelle	Pearson Correlation	0.297
	Sig. (2-tailed)	<b>0.028</b>
	N	55
Zielerreichungsgrad/Soll-Ist-Vergleich	Pearson Correlation	0.303
	Sig. (2-tailed)	<b>0.022</b>
	N	57

\*\* Korrelation ist signifikant auf 0.01 Niveau (2-seitig).

\* Korrelation ist signifikant auf 0.05 Niveau (2-seitig)

# I: Signifikanztest nach Mittelwertvergleich (t-test) für Anspruchsgruppen nach Branchen

## One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Aktionäre/Investoren	31.6431	132	0.000	3.7519	3.5173	3.9864
Andere Unternehmen	39.4284	134	0.000	3.1630	3.0043	3.3216
Anwohner	28.5547	135	0.000	2.7353	2.5458	2.9247
Behörden	41.9858	136	0.000	3.7153	3.5403	3.8903
Branchenorganisation	43.4527	135	0.000	3.4485	3.2916	3.6055
Geschäftspartner	73.0933	135	0.000	4.4191	4.2995	4.5387
Gewerkschaften	24.3063	132	0.000	2.6165	2.4036	2.8295
Journalisten/Medien	60.3689	136	0.000	4.3942	4.2502	4.5381
Kunden	165.9585	136	0.000	4.8832	4.8250	4.9414
Mitarbeiter	91.9173	136	0.000	4.7007	4.5996	4.8019
Soziale Bewegungen	27.9335	134	0.000	2.6963	2.5054	2.8872
Andere	8.0037	7	0.000	4.1250	2.9063	5.3437

One-Sample Statistics	N	MW	SD	SE
Aktionäre/Investoren	133	3.7519	1.3674	0.1186
Andere Unternehmen	135	3.1630	0.9321	0.0802
Anwohner	136	2.7353	1.1171	0.0958
Behörden	137	3.7153	1.0357	0.0885
Branchenorganisation	136	3.4485	0.9255	0.0794
Geschäftspartner	136	4.4191	0.7051	0.0605
Gewerkschaften	133	2.6165	1.2415	0.1076
Journalisten/Medien	137	4.3942	0.8520	0.0728
Kunden	137	4.8832	0.3444	0.0294
Mitarbeiter	137	4.7007	0.5986	0.0511
Soziale Bewegungen	135	2.6963	1.1215	0.0965
Andere	8	4.1250	1.4577	0.5154



## J: Kreuztabelle der Variablen „Hierarchieebene“ mit „Anzahl maximaler Hierarchieebenen“

Cross tabs

Hierarchieebene \* Max. Anzahl Hierarchieebene Crosstabulation

Count

Hierarchieebene	Max. Anzahl Hierarchieebene								Total
	2	3	4	5	6	7	9	10	
höchste Ebene	1	14	11	12	3	1	1	0	43
zweithöchste Ebene	2	7	21	21	6	2	0	3	62
dritthöchste/mittlere Ebene	0	1	4	4	1	0	0	0	10
vierthöchste Ebene	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	3	22	36	38	10	3	1	3	116

### Test Statistics

	Hierarchieebene	Max. Anzahl Hierarchieebene
Chi-Square(a,b)	90,630	115,172
df	3	7
Asymp. Sig.	0,000	0,000

a. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 33,8.

b. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 14,5.

## K: CONJOINT Teilnutzenanalyse

Syntaxdatei der Conjoint-Analyse

```
conjoint plan = 'Iris1.sav.'
/rank = frag13_1 to frag13_8
/subject = number
/factors = budget,qualität,hierarch,weisung,rückende (discrete)
/utility = 'ausgabetest.sav'
/plot = summary.
```

Orthoplan:

	budget	qualität	hierarch	weisung	rückende	status_	card_
1	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	0	1
2	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	0	2
3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0	3
4	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	0	4
5	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	0	5
6	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	0	6
7	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	0	7
8	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	0	8

## L: Matrix der Korrelationskoeffizienten für die dreizehn beobachteten Variablen

		Antizipieren u. Vorbereiten f. PR-Ereignisse	Aufbau & Durchsetzung eines klaren Images	Eignung der PR-Programme	Einheitlicher Auftritt	Geschwindigkeit	Gleiche Chancen für Mann & Frau in PR	Konfliktfähigkeit & Flexibilität	Partnerschaften	PR=transp. symm. Kommunikation	Professionalität	Ganzheitliches kreatives Denken	Marktnähe der PR-Manager	Nutzung v. Synergiepotentialen
Correlation	Antizipieren u. Vorbereiten f. PR-Ereignisse	1.000	.160	.282	.143	<b>.359</b>	-.016	.136	.239	.264	.220	.266	.021	.233
	Aufbau & Durchsetzung eines klaren Images	.160	1.000	.266	<b>.341</b>	.106	.166	.216	.180	.285	.139	<b>.400</b>	<b>.300</b>	<b>.334</b>
	Eignung der PR-Programme	.282	.266	1.000	.244	<b>.308</b>	-.024	.221	<b>.323</b>	.209	.205	.170	.152	<b>.384</b>
	Einheitlicher Auftritt	.143	<b>.341</b>	.244	1.000	.087	.217	.166	.123	<b>.302</b>	.148	.290	.243	<b>.334</b>
	Geschwindigkeit	<b>.359</b>	.106	<b>.308</b>	.087	1.000	.111	.264	<b>.300</b>	.260	.163	<b>.316</b>	.188	<b>.315</b>
	Gleiche Chancen für Mann & Frau in PR	-.016	.166	-.024	.217	.111	1.000	.218	.166	.196	.061	.175	.118	.154
	Konfliktfähigkeit & Flexibilität	.136	.216	.221	.166	.264	.218	1.000	.251	.284	.186	.234	<b>.325</b>	<b>.369</b>
	Partnerschaften	1.000	.160	.282	.143	<b>.359</b>	-.016	.136	.239	.264	.220	.266	.021	.233
	PR = transp., symm. Kommunikation	.160	1.000	.266	<b>.341</b>	.106	.166	.216	.180	.285	.139	<b>.400</b>	<b>.300</b>	<b>.334</b>
	Professionalität	.282	.266	1.000	.244	<b>.308</b>	-.024	.221	<b>.323</b>	.209	.205	.170	.152	<b>.384</b>
	Ganzheitliches kreatives Denken	.143	<b>.341</b>	.244	1.000	.087	.217	.166	.123	<b>.302</b>	.148	.290	.243	<b>.334</b>
	Marktnähe der PR-Manager	<b>.359</b>	.106	<b>.308</b>	.087	1.000	.111	.264	<b>.300</b>	.260	.163	<b>.316</b>	.188	<b>.315</b>
	Nutzung v. Synergiepotentialen	-.016	.166	-.024	.217	.111	1.000	.218	.166	.196	.061	.175	.118	.154

## M: Anti-Image-Korrelationsmatrix

		Antizipieren u. Vorbereiten f. PR-Ereignisse	Aufbau & Durchsetzung eines klaren Images	Eignung der PR-Programme	Einheitlicher Auftritt	Geschwindigkeit	Gleiche Chancen für Mann & Frau in PR	Konfliktfähigkeit & Flexibilität	Partnerschaften	PR=transp. symm. Kommunikation	Professionalität	Ganzheitliches kreatives Denken	Marktnähe der PR-Manager	Nutzung v. Synergiepotentialen
Anti-Image Correlation	Antizipieren u. Vorbereiten f. PR-Ereignisse	.821 <sup>a</sup>	-0.01803	-0.09076	-0.02532	-.217	.111	0.02603	-0.09089	-0.08500	-0.08060	-.119	.106	-0.09081
	Aufbau & Durchsetzung eines klaren Images	0.1803	.795 <sup>a</sup>	-.132	-.107	.158	-0.05178	0.01316	-0.04036	-.125	0.01868	-.294	-.173	-.115
	Eignung der PR-Programme	-0.09076	-.132	.805 <sup>a</sup>	-.128	-.149	.162	-0.04867	-.184	0.02962	-0.09999	0.04177	0.05434	-.194
	Einheitlicher Auftritt	-0.02532	-.107	-.128	.794 <sup>a</sup>	.124	-.147	0.06762	0.06936	-.197	-0.01392	-.119	-.115	-.174
	Geschwindigkeit	-.217	.158	-.149	.124	.773 <sup>a</sup>	-0.05304	-0.06005	-.130	-0.08264	0.007286	-.232	-0.09643	-.124
	Gleiche Chancen für Mann & Frau in PR	.111	-0.05178	.162	-.147	-0.05304	.717 <sup>a</sup>	-.128	-.117	-0.05953	0.01079	-0.07235	0.02318	-0.0466
	Konfliktfähigkeit & Flexibilität	0.02603	0.01316	-0.04867	0.06762	-0.06005	-.128	.846 <sup>a</sup>	-0.05673	-.143	-0.08701	-0.06664	-.202	-.172
	Partnerschaften	-0.09089	-0.04036	-.184	0.06936	-.130	-.117	-0.05673	.762 <sup>a</sup>	-.288	0.03038	.170	-0.04156	-0.08385
	PR = transp., symm. Kommunikation	-0.08500	-.125	0.02962	-.197	-0.08264	-0.05953	-.143	-.288	.775 <sup>a</sup>	-.197	-0.09739	0.08693	.113
	Professionalität	-0.08060	0.01868	-0.09999	-0.01392	0.007286	0.01079	-0.08701	0.03038	-.197	.805 <sup>a</sup>	-.139	.112	-0.03088
	Ganzheitliches kreatives Denken	-.119	-.294	0.04177	-.119	-.232	-0.07235	-0.06664	.170	-0.09739	-.139	.765 <sup>a</sup>	-0.00139	0.00675
	Marktnähe der PR-Manager	.106	-.173	0.05434	-.115	-0.09643	0.02318	-.202	-0.04156	0.08693	.112	-	.737 <sup>a</sup>	-.269
	Nutzung v. Synergiepotentialen	-0.09081	-.115	-.194	-.174	-.124	-0.04661	-.172	-0.08385	.113	-0.03088	0.006753	-.269	.820 <sup>a</sup>

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## N: Eigenwerte und Kommunalitäten

### Eigenwerte der Faktoren (Prinzipal-Komponenten Analyse)

Erklärte Gesamtvarianz für alle Variablen

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe von quadrierten Faktorladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3.667	28.208	28.208	3.667	28.208	28.208	2.181	16.774	16.774
2	1.391	10.699	38.907	1.391	10.699	38.907	1.954	15.031	31.805
3	1.215	9.345	48.252	1.215	9.345	48.252	1.739	13.379	45.184
4	1.067	8.206	56.457	1.067	8.206	56.457	1.465	11.273	56.457
5	0.920	7.075	63.532						
6	0.832	6.402	69.935						
7	0.730	5.612	75.547						
8	0.655	5.041	80.588						
9	0.608	4.676	85.263						
10	0.592	4.552	89.816						
11	0.469	3.609	93.424						
12	0.451	3.471	96.895						
13	0.404	3.105	100.000						

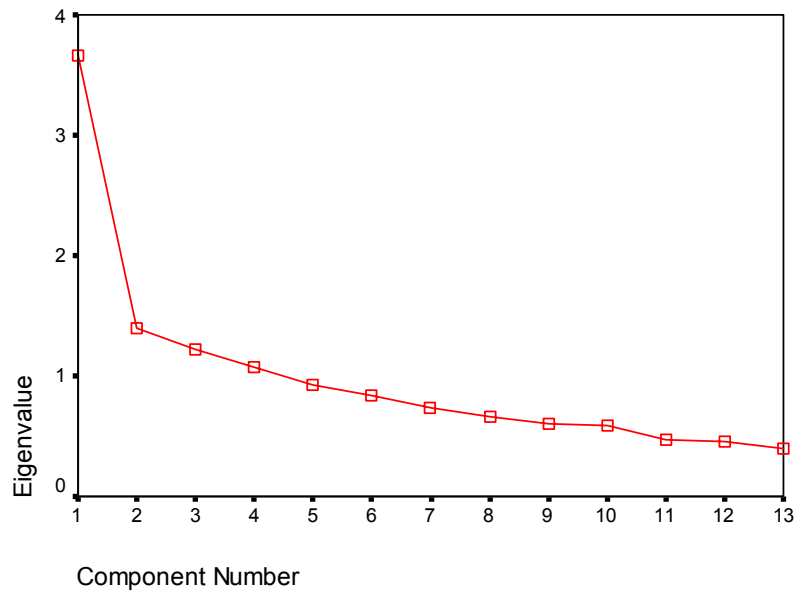
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

### O: Kommunalitäten für dreizehn (anfänglich) und vier (Extraktion) Faktoren

	Anfänglich	Extraktion
Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	1.000	0.543
Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images	1.000	0.566
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	1.000	0.536
Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen	1.000	0.505
Geschwindigkeit (Handlung)	1.000	0.499
Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	1.000	0.680
Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt	1.000	0.464
Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	1.000	0.609
PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen und aussen)	1.000	0.610
Professionalität	1.000	0.462
Ganzheitliches kreatives Denken der PR-Tätigen	1.000	0.570
Marktnähe der PR-Manager	1.000	0.656
Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation	1.000	0.637

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

## P: Screeplot



## Q: Komponentenmatrix<sup>a</sup> mit dem Zusammenhang zwischen den Faktoren und den beobachteten Variablen

	Komponente			
	1	2	3	4
Antizipieren und Vorbereiten von Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	.483	-.506	-.124	-.199
Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images	.581	.282	.240	-.304
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	.564	-.187	-.355	-.238
Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen	.531	.278	.309	-.224
Ganzheitliches kreatives Denken der PR-Tätigen	.571	-0.036	.404	-.283
Geschwindigkeit (Handlung)	.559	-.290	-.299	.110
Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	.322	.312	.386	.575
Konfliktfähigkeit und Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt	.570	.181	-.115	.306
Marktnähe der PR-Manager	.453	.596	-.303	-0.062
Nutzung von Synergiepotentialen in der Unternehmenskommunikation	.660	.282	-.328	-.122
Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	.522	-.198	-.280	.467
PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen und aussen)	.592	-.277	.333	.267
Professionalität	.404	-.422	.341	-0.067

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

## R: Überprüfung der explorativen Faktorenanalyse für „PR-Strategie“ mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse

### Faktorenanalyse „Analyse, Planung und Umsetzung der PR“

Eigenwerte

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1.757	43.919	43.919	1.757	43.919	43.919
2	0.858	21.461	65.380			
3	0.756	18.888	84.268			
4	0.629	15.732	100.000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Kommunalitäten

	Anfänglich	Komponente
Antizipieren u. Vorbereiten v. Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	1.000	0.515
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	1.000	0.440
Geschwindigkeit (Handlung)	1.000	0.503
Professionalität	1.000	0.299

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Komponentenmatrix

	Komponente
	1
Antizipieren u. Vorbereiten v. Massnahmen für PR-relevante Ereignisse	0.717
Eignung der PR-Programme um die Kommunikationsziele zu erreichen	0.663
Geschwindigkeit (Handlung)	0.709
Professionalität	0.547

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

a 1 Komponenten extrahiert

## S: Reliabilitätsanalyse „Analyse, Planung und Umsetzung der PR“

### Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0.5672	4

### Itemstatistik

	MW	SD.	Anzahl
FRAG12_A	4.0320	0.9327	125
FRAG12_D	3.9360	0.8957	125
FRAG12_I	4.2640	0.7087	125
FRAG12_T	4.7360	0.6110	125

### Gesamt-Itemstatistik

	Skalenmittelwert wenn Item weggelassen	Skalenvarianz wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Conbachs Alpha wenn Item weggelassen
FRAG12_A	12.9360	2.4152	0.3964	0.4579
FRAG12_D	13.0320	2.6119	0.3524	0.4975
FRAG12_I	12.7040	2.9520	0.4024	0.4606
FRAG12_T	12.2320	3.4377	0.2752	0.5511

### Skalenstatistik

MW	Varianz	SD	Variablen
16.9680	4.4345	2.1058	4

## T: Faktorenanalyse „PR-spezifische Unternehmenskultur“

### Eigenwerte

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1.687	42.170	42.170	1.687	42.170	42.170
2	0.883	22.070	64.240			
3	0.784	19.589	83.830			
4	0.647	16.170	100.000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

### Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	1.000	0.280
Konfliktfähigkeit u. Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt	1.000	0.442
Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	1.000	0.436
PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen u. aussen)	1.000	0.529

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

## Komponentenmatrix

	Komponente
	1
Gleiche Chancen für Mann und Frau in PR	0.529
Konfliktfähigkeit u. Flexibilität in komplexer dynamischer Unternehmensumwelt	0.665
Partnerschaften mit ähnlich gelagerten Körperschaften etablieren	0.660
PR bedeutet transparente symmetrische Kommunikation (innen u. aussen)	0.727

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

a 1 Komponente extrahiert.

## U: Reliabilitätsanalyse „PR-spezifische Unternehmenskultur“

### Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0.5004	4

### Itemstatistik

	MW	SD	Anzahl
FRAG12_J	3.4000	1.3674	130
FRAG12_L	4.1692	0.7790	130
FRAG12_P	3.0308	0.9060	130
FRAG12_Q	4.0692	0.8909	130

### Gesamt-Itemstatistik

	Skalenmittelwert wenn Item weggelassen	Skalenvarianz wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Conbachs Alpha wenn Item weggelassen
FRAG12_J	11.2692	3.4386	0.2446	0.5311
FRAG12_L	10.5000	4.8101	0.3312	0.4135
FRAG12_P	11.6385	4.5272	0.3115	0.4165
FRAG12_Q	10.6000	4.4124	0.3587	0.3791

### Skalenstatistik

MW	Varianz	SD	Variablen
14.6692	6.5487	2.5590	4

## V: Faktorenanalyse „Langfristige PR-Ziele“

### Eigenwerte

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1.327	66.340	66.340	1.327	66.340	66.340
2	.673	33.660	100.000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

### Kommunalitäten

	Initial	Extraktion
Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images	1.000	0.663
Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen	1.000	0.663

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

### Komponentenmatrix

	Komponente
	1
Aufbau und Durchsetzung eines klaren Images	0.814
Einheitlicher Auftritt auf allen Ebenen	0.814

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

a 1 Komponente extrahiert.

## W: Reliabilitätsanalyse „Langfristige PR-Ziele“

### Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0.4636	2

### Itemstatistik

	MW	SD	Anzahl
FRAG12_B	4.6296	0.5696	135
FRAG12_F	4.3259	0.8537	135

### Gesamt-Itemstatistik

	Skalenmittelwert wenn Item weggelassen	Skalenvarianz wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Conbachs Alpha wenn Item weggelassen
FRAG12_B	4.3259	0.7288	0.3268	.
FRAG12_F	4.6296	0.3245	0.3268	.

### Skalenstatistik

MW	Varianz	SD	Variablen
8.9556	1.3711	1.1710	2



**X: Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse „Fundierte Aus- und Weiterbildung der PR-Tätigen“ & „Hohe Mitarbeiterzufriedenheit“**

Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0.5625	2

Itemstatistik

	MW	St. D.	Cases
FRAG12_G	3.8897	.9323	136.0
FRAG12_K	4.2353	.7427	136.0

Gesamt-Itemstatistik

	Scale MW if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected Item-total correlation	Alpha if item deleted
FRAG12_G	4.2353	.5516	.4015	.
FRAG12_K	3.8897	.8692	.4015	.

Skalenstatistik

MW	Variance	St. D.	Variables
8.1250	1.9769	1.4060	2

**Y: Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse PR-Chef ist Teil d. Top-Managements oder hat Einfluss auf selbiges & eigenständige PR-Abteilung**

Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0.4527	2

Itemstatistik

	MW	SD	Anzahl
FRAG12_R	4.2721	.9065	136.0
FRAG12_E	3.1471	1.4983	136.0

Gesamt-Itemstatistik

	Skalenmittelwert wenn Item weggelassen	Skalenvarianz wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Conbachs Alpha wenn Item weggelassen
FRAG12_R	3.1471	2.2449	.3303	.
FRAG12_E	4.2721	.8217	.3303	.

Skalenstatistik

MW	Varianz	SD	Anzahl
7.4191	3.9638	1.9909	2

## Z: Lineare Einfachregression „subjektiver PR-Erfolg“ auf „subjektiver Unternehmenserfolg“

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,183(a)	,033	,019	,67509

a Predictors: (Constant), subprerf

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,039	1	1,039	2,279	,136(a)
	Residual	30,079	66	,456		
	Total	31,118	67			

a Predictors: (Constant), subprerf

b Dependent Variable: subjerfl

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,561	,435		8,189	,000
	subprerf	,171	,113	,183	1,510	,136

a Dependent Variable: subjerfl

# Literaturverzeichnis

- Aberg, L. E.G. (1990): Theoretical Model and Praxis of Total Communications, in: International Public Relations Review, S. 13-16.
- Addelman, S. (1962): Orthogonal Main-Effect Plans for Asymmetrical Factorial Experiments, Technometrica, Vol. 4, No. 1, 21-46.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall.
- Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionskosten und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Vol. 11, S. 1143-1170.
- American Association of Advertising Agencies (1999), in: Kotler, P./Bliemel, F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart, S. 968.
- Ansoff, H. I. (1980): Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, 1. Jg., S. 131-148.
- Apeler, M. (1994): Erfolgskontrolle von PR-Massnahmen. Wissenschaftsverlag Vauk Kiel KG, Kiel.
- Armbrecht, W. (1992): Innerbetriebliche Public Relations. Opladen.
- Avenarius, H. (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt.
- Avenarius, H./Armbrecht, W. (1992): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u. a.
- Badelt, C. (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäfer-Poeschel.
- Baerns, B. (1985): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem. Köln. Verlag Wissenschaft & Politik.
- Baerns, B. (1990): PR – Journalismus – Medien: Die Forschung macht verborgene Beziehungen sichtbar, in: Kalt, G. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, IMK, S. 37-42.
- Baerns, B. (1992): Öffentlichkeitsarbeit als Thema der Publizistik – und Kommunikationswissenschaft – Rückblick und Rahmen aktueller Annäherungen, in: Avenarius, H./Armbrecht, W. (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 133-150.
- Baerns, B. (1997): PR-Erfolgskontrolle, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Baerns, B. (Hrsg.) (1995): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele/IMK, Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main.
- Baerns, B./Höffken, M. (1991): Der Zugang der Öffentlichkeitsarbeiter zu Informationen, in: prma-

gazin 8/91: S. 35-42.

Bamberg, G./Baur, F. (1998): Statistik. 10. überarbeitete Auflage, München/Wien/Oldenburg.

Baskin, O.W./Aronoff, C.E. (1988): Public Relations: The Profession and the Practice. Dubuque, IA.

Baumann, O./Pelka, B./Sievert, H. (2003): Plädoyer für Professionalität in der Unternehmenskommunikation, in: Ahrens, R./Knödler-Bunte, E. (Hrsg.): Public Relations in der öffentlichen Diskussion. Berlin. S. 153-159.

Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Auflage, Vahlen, München.

Bentele, G. (1991): Public Relations in Forschung und Lehre, Band I, Verlag für deutsche Wirtschaftsbiographien, Heinz Flieger, Wiesbaden.

Bentele, G. (1994): Public Relations in Forschung und Lehre, Band II, Verlag für deutsche Wirtschaftsbiographien, Heinz Flieger, Wiesbaden.

Bentele, G. (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen, in: Donsbach, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München, S. 21-36.

Bentele, G./Buchele, M.-S./Hoepfner, J./Liebert, T. (2003): Markenwert und Markenwertermittlung, Wiesbaden.

Bentele, G. (2005): Reputation, in: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 604 f.

Bentele, G. (2005): Image, in: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 583.

Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Bentele, G./Liebert, Th./Seeling, S. (1997): Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus, in: Bentele, G./Haller, M. (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen. Konstanz. Universitätsverlag, S. 225-250.

Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 10., überarb. Aufl., Wiesbaden.

Bergler, R. (2005): Identität und Image, in: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 320-334.

Besson, N.A. (2004): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden.

- Bestmann, U. (1997): Finanz- und Börsenlexikon. 3. erweiterte und überarb. Aufl., dtv, München.
- Blackburn, R.S. (1982): Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal, in: Academy of Management Review, Vol. 27, No. 1, S. 59-66.
- Bogner, F. (1999): Das neue PR-Denken. Ueberreiter, Wien. 1999.
- Booz Allen Hamilton/Peakom (2004): Wertkreation mit Kommunikation. Frankfurt a. M.
- Borghs, H. (1990): Eingliederung der PR in die Unternehmensstruktur, in: Kalt, G. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, IMK, S. 43-46.
- Broom, G./Dozier D.M. (1983): An Overview: Evaluation Research in Public Relations in: PR Quarterly, Fall, S. 5-8.
- Broom, G./Dozier D.M. (1990): Using Research in Public Relations. Englewood Cliffs.
- Brosius, F. (2004): SPSS 12. Das mitp-Standwerk. Bonn.
- Bruhn, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Bruhn, M. (1997): Multimedia-Kommunikation. Systematische Planung und Umsetzung eines interaktiven Marketinginstruments, München.
- Bruhn, M. (2002): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation durch Unternehmen, 2. Auflage, München.
- Bruhn, M. (2004a): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 7. überarb. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Bruhn, M./Ahlers G. M. (2004b): Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Eine unendliche Geschichte?, MARKETING ZFP, 26. Jg., 1/2004, S. 71-80.
- Bruhn, M./Boenigk, M. (1999): Integrierte Kommunikation. Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Boenigk, M. (2000): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Auflage, Stuttgart.
- Bruhn, M./Tilmes, J. (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nicht-kommerzielle Organisationen, 2. überarb. und ergänzte Auflage, Stuttgart/Berlin, Kohlhammer.
- Bühl, A./Zöfel, P. (2002): Erweiterte Datenanalyse mit SPSS. Statistik und Data Mining. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Burkart, R. (1993a): PR als Konfliktmanagement. Wien, 1993.
- Burkart, R. (1993b): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Transformationsversuch der Theorie des kommunikativen Handelns, in: Bentele, G./Rühl, M. (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. München, S. 218-227.
- Burkart, R. (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – ein kommunikationstheoretisch fundiertes Konzept für die PR-Praxis, in: Bentele, G./Liebert, T. (Hrsg.): Verständi-

- gungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. (Leipziger Skripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement Nr. 1), Leipzig:7-27.
- Burkart, R. (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption, in: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfass, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin, S. 245-270.
- Burkart, R. (1997): Verständigungsorientierte Public Relations-Kampagnen. Eine kommunikationswissenschaftlich fundierte Strategie für Kampagnenarbeit, in: Röttger, U. (Hrsg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen. S. 285-300.
- Burkart, R./Probst, S. (1991): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit: eine kommunikationstheoretisch begründete Perspektive, in: Publizistik, 30. Jg., Heft 4/91, S. 56-76.
- Carillo, O. H. (2001): Due Diligence: Verfahren zur Bewertung weicher Faktoren. Hauptseminararbeit Münster.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.
- Cronbach, L.J. (1981): Toward Reform of Program Evaluation. San Francisco, Washington, London.
- Cutlip, S./Center, A.H./Broom, G.M. (1994): Effective Public Relations. Englewood Cliffs.
- Daniel, G.B. (1961): Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Nr. 5/1961.
- Dees, M./Döbler, Th. (1997): Public Relations als Aufgabe für Manager? Rollenverständnis, Professionalisierung, Feminisierung. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart.
- Derieth, A. (1995): Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen.
- Diekmann, A. (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt, 7. Auflage.
- Dorer, J. (1994): Public-Relations-Forschung im Wandel? Öffentlichkeitsarbeit im Spannungsfeld zwischen Verwissenschaftlichung und Professionalisierung der Berufspraxis, in: Publizistik 39. Jg., Heft 1/94, S. 13-26.
- Dorer, J./Marschik, M. (1995): Whose Side are You on? Anmerkungen zu Roland Burkarts Konzept einer verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit, in: Bentele, G./Liebert, T. (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. (Leipziger Skripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement Nr. 1), Leipzig: S. 31-37.
- Dozier, D.M. (1992): The organizational roles of communications and public relations practitioners, in: Grunig, J. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, S. 327-355.

- Dozier, D.M./Broom, G. M. (1995): Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice, in: Journal of Public Relations Research. 7. Jg., Nr. 1, S. 3-26.
- Dozier, D.M./Grunig, J.E./Grunig L.A. (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management, Mahwah (NJ)/Hove.
- DPRG (2002): Berufsbild. <http://www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm>, 15.6.2002.
- Duffy, T.M./Jonassen, D. H. (1992): Constructivism: New Implications for Instructional Technology, in: Duffy, T.M./Jonassen, D. H. (Hrsg.): Constructivism and the Technology of Instruction: A Conversation; Lawrence Erlbaum; Hillsdale NJ, S. 1-16.
- Duncan, T./Caywood, C. (1996): The Concept, Process and Evolution of Integrated Marketing Communication, in: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.). Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah, New Jersey, S. 13-34.
- Eckstein, P. P. (2000): Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (1999): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. Wiesbaden.
- Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996): Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. Dritte Auflage. Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 327-336.
- Fahey, L./Narayanan, V.K. (1986): Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. ST. Paul, Minnesota.
- Faulstich, W. (1992): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit – Kritische Einführung in die Problemfelder der Public Relations, Bardowick 1992.
- Fayol, H. (1916): Administration industrielle et générale. Paris.
- Femers, S./Klewes, J. (1995): Medienresonanzanalysen als Evaluationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit, in: Baerns, B. (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele/IMK, Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main, 1995.
- Fleisher, C.S./Burton, S. (1995): Taking stock of corporate benchmarking practices: panacea or Pandora's box? Public Relations Review, Vol. 21, No. 1, S. 1-20.
- Fleisher, C.S./Mahaffy, D. (1997): A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assessment, in: Public Relations Review, 23. Jg., S. 117-142.
- Fombrun, C.J. (1996): Reputation. Realizing Value from Corporate Image, Boston.
- Fombrun, C.J. (2001): Corporate Reputation – It's Measurement and Management, in: Thesis, 18. Jg. Nr. 4, S. 23-26.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management.. A Stakeholder Approach, Biton u. a.
- Frese, E. (1987): Unternehmensführung. Landsberg/Lech.

- Fritz, W. (1990): Marketing- ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?, in: Marketing ZFP, Nr. 2/1990, S. 91-110.
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart.
- Fuchs, H.J. (2003): Welchen Wert schafft Kommunikation? in: Harvard Business Manager, 25. Jg., Nr. 6, S. 37-45.
- Fuhrberg, R. (1995): Teuer oder billig, Kopf oder Bauch – Versuch einer systematischen Darstellung von Evaluationsverfahren, in: Baerns, B. (Hrsg.) PR-Erfolgskontrolle. Frankfurt am Main, S. 47-69.
- Fuhrberg, R. (1997): Systematik der Evaluation-Kriterien der Erfolgskontrolle, in : GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung, Frankfurt a. M.: S. 51-57.
- Gerhards, J. (1992): Dimensionen und Strategien öffentlicher Diskurse, in: Journal für Sozialforschung, 32. Jg., S. 307-318.
- Gerhards, J. (1994): Politische Öffentlichkeit. Ein system- und akteurstheoretischer Bestimmungsversuch, in: Neidhardt, F. (Hrsg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegung. (KZfSS Sonderheft 34) Opladen, S. 77-105.
- Giddens, A. (1976): New Rules of Sociological Method – A Positive Critique of Interpretative Sociologies. London.
- Giddens, A. (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturation. Frankfurt/New York.
- Göbel, E. (1992): Das Management der sozialen Verantwortung. Berlin.
- Gordon, I. (1998): Relationship Marketing. New Strategies, techniques and technologies to win customers you want and keep them forever. Toronto.
- GPRA (1994): Medienresonanz-Analyse (Broschüre), GPRA Frankfurt a. M.
- GPRA (2004): Das Ende der Controlling-freien Zone "PR". In: <http://www.gpra.de/cgi2/gpranews>
- Grimm, U. (1983): Analyse strategischer Faktoren. Wiesbaden.
- Grochla, E. (1978): Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart.
- Grochla, E. (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart.
- Gronstedt, A. (1996): Integrated marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model, in: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.). Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah, New Jersey, S. 287-304.
- Grunig, J.E (1983): Basic research provides knowledge that makes evaluations possible, in: Public Relations Quaterly, No. 25, p.28-32.
- Grunig, J.E (1984): Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory; in Botan, C./Hazleton, V. (Hrsg.): Public Relations Theory; Hillsdale, N.J., 1989.
- Grunig, J.E. (1990): Theory and Practice of Interactive Media Relations, in: Public Relations Quaterly, 35. Jg., Nr. 3, S. 18-23.
- Grunig, J.E. (Hrsg.) (1992a): Communication, Public Relations and Effective Organisations: An



- Overview of the Book, in: Grunig, J.E. (Hrsg.) (1992b): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale (NJ), S. 1-28.
- Grunig, J.E. (Hrsg.) (1992b): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale (NJ).
- Grunig, J.E. (1992d): Public Relations as a Two-Way Symmetrical Process. Culemborg.
- Grunig, J.E. (1993): On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships, in: Armbrecht, W./Avenarius, H./Zabel, U. (Hrsg.): Image und PR, Opladen, S. 263-291.
- Grunig, J.E./Grunig L.A. (1989): Toward a Theory of the Public Relations Behaviour of Organizations: Review of a Program of Research; in: Public Relations Research Annual, Vol.1; Hillsdale, N.J., S. 27-69.
- Grunig, J.E./Grunig L.A. (1998): The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study in: Journal of Marketing Communications, No. 4, S. 141-162.
- Grunig, J.E./Grunig L.A./Dozier, D.M. (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie; in: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfass, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin, S. 199-228.
- Grunig, J.E./Grunig L.A./Dozier, D.M. (2002): Excellent Public Relations and Effective Organizations: a study of Communication Management in three Countries. IABC Study, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Grunig L.A./Grunig, J.E./Ehling, W.P. (1992c): What is an Effective Organization? in: Grunig, J.E. (Hrsg.) (1992b): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale (NJ), S. 65-90.
- Grunig, J./Hunt T. (1984): Managing public relations, New York, 1984.
- Grunig, J.E./Repper, F.C. (1992): Strategic Management, Publics and Issues, in: Grunig, J.E. (Hrsg.) (1992b): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale (NJ), S. 117-157.
- Grunig, J.E./Grunig L.A./Vercic, D. (1998): Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada, in: Journal of Communication Management, 2, S. 335-356.
- Gummesson, E. (1997): Relationship-Marketing. Von 4P zu 3R. Landsberg am Lech.
- Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (2003): Conjoint Measurement. Methods and Applications. 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Haedrich, G. (1987): Zum Verhältnis von Marketing und Public Relations, in: Marketing ZFP, 9. Jg., S. 25-31.
- Haedrich, G. (1992): Public Relations im System des Strategischen Managements, in: Avenarius, H./Armbrecht, W. (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Westdeutscher Verlag,

- Opladen, 1992, S. 257-278.
- Haedrich, G. et al. (1995): Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., 5/95, S. 615-626.
- Hagen, L. M./Oberle, C. (1994): Wirkungskontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Teil1: Publikumsbezogene Kontrollinstrumente, in: prmagazin, 25. Jg., S. 27-34.
- Hahn, D. (1992): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., S. 137-157.
- Hammann, P./Erichson B. (1994): Marktforschung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Jena, New York, Fischer.
- HandelsZeitung (2004): Top 2003. Die grössten Unternehmen in der Schweiz. St. Gallen.
- HandelsZeitung (2005): Top 2005. Die grössten Unternehmen in der Schweiz. St. Gallen.
- Harlow, R. (1976): Building a Public Relations Definition, in: Public Relations Review 2, H. 2, p 34-42.
- Hart, Ch./Heskett. J./Sasser, W. (1990): The Profitable Art of Service Recovery. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, p. 148-156.
- Hax, A.C./Majluf, N.S. (1984): Strategic Management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs New Jersey.
- Haywood, Roger (1990): All about Public Relations, 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw-Hill, Maidenhead, 1990.
- Helmig, B. (1997): Variety-seeking-behavior im Konsumgüterbereich. Wiesbaden.
- Helmig, B. (2004): Wird das Potenzial von Marketing im NPO-Management unterschätzt? in: Witt, D./Purtschert, R./Schauer, R. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden, S. 59-86.
- Helmig, B. (2005): Ökonomischer Erfolg in öffentlichen Krankenhäusern, Berlin.
- Helmig, B./Graf, A. (2003): Messung und Management von Images in NPO, in: Verbands-Management, Heft 2, 29. Jg., S. 36-41.
- Helmig, B./Jegers, M./Lapsley, I. (2004): Challenges in Managing Nonprofit Organizations. A Research Overview, in: Voluntas, Vol. 15, No. 2, S. 101-116.
- Herbst, D. (1997): Historische Meilensteine der modernen Public Relations, in Müller, B. / Kreis-Muzzulini, A. (2003): Public Relations für Kommunikations-, Marketing- und Werbeprofis, Frauenfeld, Huber, S. 17.
- Herger, N. (2004): Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hilger, A./Kaapke, A. (1995): PR-Erfolgskontrolle: Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: prmagazin 8, S.33-40.
- Hinterhuber, A. (1997). Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung. Ein konzeptionelles Rahmenmodell, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Edition Österreichisches Controller-Institut. Deutscher Universitäts Verlag. Dissertation.
- Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Aufl. Wiesbaden, 2000.

- Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., H. 10, S. 1091-1108.
- Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, 18. Jg., H.1, S. 5-24.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- Hunter, T. (1997): The Relationship of Public Relations and Marketing Against the Background of Integrated Marketing Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations, (unveröffentlichte) Diplomarbeit an der Universität Salzburg.
- Hüttner, M./Schwartz, U. (2002): Grundzüge der Marktforschung. 7. überarb. Aufl., Oldenburg.
- ICO (Hrsg.) (1997): How to get real value from public relations. A client guide to designing measurable communication objectives.
- IPR Institute for Public Relations/The Communication Director's Forum/Metrica Research (2004): Best Practice in Measurement and Reporting of Public Relations and ROI, o. O., London.
- IPRA (1994): Public Relations Evaluation: Professional Accountability. Gold Paper No. 11, November 1994. In: [http://www.ipra.org/members/archive/gold\\_papers/gold11.pdf](http://www.ipra.org/members/archive/gold_papers/gold11.pdf).
- IQPR (1997): Quality in Public Relations. Stockholm. Kopenhagen. München.
- Jackson, A. (1996): The How and Why of EVA at CS First Boston, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 9, No. 1, 1996, S. 98-103.
- Jefkins, Frank (1994): Public Relations Techniques, 2. Auflage, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Kaiser, H. F./Rice, J. (1974): Little Jiffy, Mark IV, in: Educational and Psychological Measurement, Vol. 34, S. 111-117.
- Kalt, G. (1990): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven, Frankfurt, IMK.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart (amerikanische Erstveröffentlichung 1996).
- Kieser, A. (1999): Organisationstheorien. Stuttgart/Köln/Berlin, 3. Auflage. Kohlhammer.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation. Berlin/New York, 3. Auflage. De Gruyter.
- Kirchner, K. (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen. Wiesbaden.
- Kirsch, G. (1997): Neue politische Ökonomie, 4. Auflage, Düsseldorf, 1997.
- Knobloch, S. (1997): PR-Erfolgskontrolle durch Zeitreihenanalyse. Eine Methode zur Bewertung von Public-Relations-Massnahmen. Berlin. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Band 5.
- Knorr, R. H. (1984): Public Relations als System-Umwelt-Interaktion. Dargestellt an der Öffentlichkeitsarbeit einer Universität. Wiesbaden.

- Köcher, A./Birchmeier, E. (1992): Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Zürich: Industrielle Organisation, Köln: TÜV Rheinland, 1992.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2006): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, Pearson Education Deutschland.
- Kotler, P./Mindak, W. (1978): Marketing and Public Relations – should they be partners or rivals? in: Journal of Marketing, Vol.4, S. 13-20.
- Kroeber-Riel, W. (1994): Integrierte Kommunikation, in Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Grosses Marketing Lexikon, München, S. 97-114.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart.
- Krummenacher, A./Thommen, J.-P. (2003): Einführung in die Betriebswirtschaft. Mit Bankbetriebs- und Versicherungslehre, 2. überarb. Auflage, Versus, Zürich.
- Krzeminski, M. (Hrsg.) (1994): Praxis des Social Marketing: erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, Frankfurt.
- Kückelhaus, A. (1998): Public Relations: Die Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, 1998.
- Kühn, R./Grünig, R. (1998): Grundlagen der strategischen Planung, Bern, 1998.
- Kunczik, M. (1993): Public Relations: Konzepte und Theorien. Köln.
- Kunczik, M. (1994): Public Relations: Angewandte Kommunikationswissenschaft oder Ideologie? Ein Beitrag zur Ethik der Öffentlichkeitsarbeit, in: Armbrrecht, W./Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der PR, Opladen, S. 265-280.
- Langenbucher, W. (1991): PR und Journalismus in der Risikogesellschaft; in: Dorer, J./Lojka, K. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit: Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations, Wien.
- Lindenmann, K. (1993): An "Effectiveness Yardstick" to Measure Public Relations Success. Public Relations Quarterly, Vol. 38, S. 7-9.
- Lindenmann, K. (1997): Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness, Public Relations Review, No.23 (4), S. 391-408.
- Löffelholz, M. (1997): Dimensionen struktureller Koppelung von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus. Überlegungen zur Theorie selbstreferentieller Systeme und Ergebnisse einer repräsentativen Studie, in: Bentele, G./Haller, M. (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Konstanz, S. 187-208.
- Luhmann, N. (1970): Soziologische Aufklärung. 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen.
- Luhmann, N. (1984, 1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.

- Macnamara, J. R. (1992): Evaluation of Public Relations: the Achilles Heel of Public Relations, International Public Relations, IPRA, Washington DC, Vol. 15, No. 4, 1992.
- Macnamara, J. R. (o.J.): Research in Public Relations. A review of the use of evaluation and formative research, in: [http://www.masscom.com.au/book/PR\\_Research.doc](http://www.masscom.com.au/book/PR_Research.doc) (12. Mai, 2002).
- March, J./Simon, H. (1958): Organizations. New York.
- Maturana, H. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Wiesbaden.
- Maturana, H./Varela, J. (1979): Autopoiesis and Cognition. Dordrecht, Boston.
- McCarthy, E.J. (1981): Basic Marketing: a Managerial Approach. 7. Auflage, Homewood, IL: Irwin, 1981.
- McLuhan, M. (1968): Understanding Media. 2. Aufl., New York.
- Meffert, H. (1988): Strategische Public Relations – Ansätze zur Neuorientierung der Öffentlichkeitsarbeit, in: Meffert, H. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden, S. 374-386.
- Meffert, H. (2000): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Merten, K. (1992): Begriff und Funktionen der Public Relations, in: prmagazin, 11/92, S. 35-46.
- Merten, K. (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Bd.1/1: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Münster.
- Merten, K. (2004): Möglichkeiten des Effect Controlling, in: Köhler, T./Schaffranietz, A. (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. Wiesbaden. S. 225-241.
- Merten, K./Westerbarkey, J. (1994): Public Opinion und Public Relations, in: Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen, S. 188-211.
- Meyer, C. (2002): Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen. Einführung in Wesen, Technik und Bedeutung des modernen Management Accounting. Schulthess, Zürich.
- Miller, M. (1992): Rationaler Dissens. Zur gesellschaftlichen Funktion sozialer Vernunft, in: Giegel, H.J. (Hrsg.): Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften. Frankfurt, S. 31-38.
- Mintzberg, H. (1992): Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech. Moderne Industrie.
- Mühlfeld, C. (1993): Der Mensch als ärgerliche Tatsache, in: Hörmann, G. (Hrsg.): In Systemen gefangen - Zur Kritik systemischer Konzepte in den Sozialwissenschaften. Münster, S. 114-139.
- Müller, B./Kreis-Muzzolini, A. (2003): Public Relations für Kommunikations-, Marketing- und Werbeprofis, Frauenfeld, Huber, 2003.
- Müller-Scholl, U. (1995): Erfolgs- vs. Verständigungsorientierung. Kritisches Statement zu Roland Burkarts Konzept für verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, in: Bentele, G./Liebert, T. (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. (Leipziger Scripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement Nr. 1), Leipzig: S. 43-46.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C./Stahl, H.K. (2001): Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen

- als Grundlage jedes Grenzmanagements, in: Hinterhuber, H./Stahl, H. (Hrsg.): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Ausensorientierung der Unternehmensführung, Reninggen-Malmsheim, S. 270-291.
- Müller-Vogg, H. (1990): Werbung und PR: Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Zusammenwirken, in: Kalt, G. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven, Frankfurt, IMK, 1990, S. 115-120.
- Neubauer, F. F. (1999): Das PIMS-Programm und Portfolio-Mangement, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.) (1999): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 8. Auflage. Physica-Verlag. Heidelberg. S. 469-496.
- Oeckl, A. (1976): PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit. Düsseldorf.
- Oeckl, A. (1990): Die historische Entwicklung der PR in Deutschland, in: Kalt, G. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung - Instrumente, Strategien, Perspektiven, Frankfurt, IMK, 1990.
- Oeckl, A. (1993): Geschichte der Public Relations, in: Pflaum, D./Pieper, W. (Hrsg.): Lexikon der Public Relations, 2. Auflage, Landsberg/Lech.
- Pallant, J. (2005): SPSS survival manual, Open University Press.
- Parsons, T. (1959): General Theory in Sociology, in: Merton R.K. et al.: Sociology Today. Bd.1. New York: Harper, S. 3-38.
- Pearson, R. (1989a): A Theory of Public Relations Ethics, unveröff. Dissertation, Ohio University, o.O. (Athens, Oh.).
- Pearson, R. (1989b): Beyond Ethical Relativism in Public Relations: Coorientation, Rules and the Idea of Communication Symmetry, in: Public Relations Research Annual, Vol. 1, Hillsdale (NJ), S. 67-86.
- Pearson, R. (1989c): Business Ethics as Communication Ethics: Public Relations: Practice and the Idea of Dialogue, in: Botan, C./Hazleton, V. (Hrsg.) (1989): Public Relations Theory, Hillsdale (NJ), S. 111-113.
- Pearson, R. (1990): Ethical Values or Strategic Values? The Two Faces of Systems Theory in Public Relations, in: Public Relations Research Annual, Vol. 2, Hillsdale (NJ), S. 219-234.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (2004): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 10. Auflage, Ebner & Spiegel, Ulm. (amerikanische Erstveröffentlichung, 1982).
- Pfannenberger, J. (2004): Cultural Due Diligence: Ansatzpunkt für die Bewertung von Kommunikationsleistungen, 2003.
- Pfannenberger, J./Zerfass, A. (2004): Wertschöpfung durch Kommunikation. Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. DPRG, Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“.

- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978): The External Control of Organizations. New York.
- Pflaum, D./Linxweiler, R. (1998): Public Relations der Unternehmung, Landsberg/Lech, Moderne Industrie, 1998.
- Picot, A. (1982): Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Brüsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart. S. 143-170.
- Piwinger, M. (2003): Rechnet sich PR? Gedanken über den Wert der Kommunikation, in: Public Relations Forum 2/2003, S. 13-17.
- Piwinger, M./Porák, V. (2005): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden.
- Porák, V. (2005): Erfolgsmessung von Investor Relations, in: Kirchhoff, K.-R./Piwinger, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Wiesbaden.
- Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategie, 7. Auflage, Frankfurt am Main.
- Pr+co (2004): Das Ende der Controlling-freien Zone "PR", in: <http://www.prco.de/home/news.php?id=299> (09.09.2004).
- Purtschert, R. (1992): Weiterentwicklung der Marketingansätze und ihre Bedeutung für Non-Profit-Organisationen, in: Die Unternehmung, Heft 4, S. 277-291.
- Purtschert, R. (2001): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1987): Dialoge 2: Konsequenzen für das Marketing, Hamburg.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1989): Strategisches Marketing. Stuttgart.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1993): Corporate Identity als strategische Basis der Kommunikationspolitik, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch der Marketing-Kommunikation, Wiesbaden, S.43-68.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P./Abel, B. (1983): Sozio-Marketing, in: Irle, M. (Hrsg. ): Handbuch der Psychologie, Göttingen, S. 675ff.
- Reichertz, J. (1995): „Wir kümmern uns um mehr als Autos!“ Werbung als moralische Unternehmung, in: Soziale Welt. 46 Jg., Heft 4: 469-490.
- Rolke, L. (1999): Die gesellschaftliche Kernfunktion von Public Relations – ein Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskussion, in: Die Publizistik 4/99.
- Rolke, L. (2003): Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten. Frankfurt am Main.
- Rolke, L. (2004): Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum Communication Control Cockpit / das Armaturenbrett für die wertorientierte Unternehmenskommunikation / Steuern mit Kennzahlen muss gelernt sein, in: prportal.de, Nr. 60-62, 13. Juli 2004.
- Ronneberger, F./Rühl, M. (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf, Opladen.

- Rosenberg, M./Hovland, C./McGuire, W./Abelson, R./Brehm, J. (1960): *Attitude, Organisation and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*, New Haven.
- Röttger, U. (2000): *Public Relations – Organisation und Profession*, Wiesbaden.
- Röttger, U./Hoffmann, J./Jarren, O. (2003): *Public Relations in der Schweiz, eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*, Konstanz, 2003.
- Rühl, M. (1992): *Public Relations- Innenansichten einer emergierenden Kommunikationswissenschaft*; in: Avenarius, H./Armbrecht, W. (Hrsg.): *Ist PR eine Wissenschaft?* Opladen, S. 79-102.
- Schantel, A. (2000): *Determination oder Intereffikation? Eine Metaanalyse der Hypothesen zur PR-Journalismus-Beziehung*, in: *Publizistik*, 45 (1), S. 70-88.
- Schluricke, R./Schanz, S./Herczog, K. (2004): *Evaluation von PR-Dienstleistungen, Trendumfrage bei Unternehmen und PR-Agenturen*. Stuttgart / München.
- Schmalen, H. (1985): *Kommunikationspolitik*. Stuttgart.
- Schmitt-Beck, R. (1990): *Über die Bedeutung von Massenmedien für soziale Bewegungen*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 42. Jg., S. 642-662.
- Schoeffler S./Buzzel R.D./Heany, D.F. (1974): *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, in: *Harvard Business Review*. March-April 1974, S. 137-145.
- Schreyögg, G. (1999): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schubert, B. (1991): *Ermittlung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse*. Stuttgart.
- Schulz, B. (1992) *Strategische Planung von Public Relations*. Frankfurt am Main/New York.
- Schuppener, B./Schuppener, N. (2004): *Kommunikationsmanagement – Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor*, in: Köhler, T./Schaffranietz, A. (Hrsg.): *Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert*, Wiesbaden, S. 217-224.
- Schwarz, P. (1992): *Management in Non-Profit-Organisationen*, Bern, 1992.
- Schweda, C./Opherden, R. (1995): *Journalismus und Public Relations. Grenzziehungen im System lokaler politischer Kommunikation*. Wiesbaden.
- Schweiger, G./Schrattenecker, G. (1995): *Werbung*, 4. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Gustav Fischer.
- Schweizer PR- & Medienverzeichnis (2005): *Schweizer PR- & Medienverzeichnis*, Ausg. 32, Zürich, Edition Renteria.
- Seydel, S. (1998): *Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement. Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen*. Wiesbaden.
- Siegert, G./Brecheis, D. (2005): *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Signitzer, B. (1988): *Public Relations-Forschung im Überblick*; in: *Publizistik* 1/1988, S. 92-116.



- Signitzer, B. (1992): Theorie der Public Relations, in: Burkart, R./Hömborg, W. (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien, S. 134-152.
- Smith, A./Bolton, R. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, Paradox or Peril? Journal of Services Research, Vol. 1, No. 1. p. 65-81.
- SPRG (o. J.): Public Relations. Selbstverständnis einer Branche und eines Berufsstandes. Zürich.
- Stauss, B./Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. 3. Auflage, München.
- Steiner, G.A. (1969): Strategic Factors in Business Success, New York.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der Strategischen Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., S. 747-765.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Steinmann, H./Zerfass, A. (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen, in: Zerfass, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt/Main, S. 11-50.
- Stewart, G.B./Chew, D. (1995): The EVA Financial Management System, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 8, No. 2, Sommer 1995, S. 32-46.
- Szyska, P. (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Überlegungen zum Theorie-Praxis-Transfer des Burkart-Konzepts (VÖA), in: Bentele, G./Liebert, Th. (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. (Leipziger Scripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement, Nr. 1), Leipzig, S. 50-59.
- Szyska, P. (1996): Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs, in: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfass, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin, 1996, S. 50-59.
- Taylor, F. (1911): The Principles of Scientific Management. New York.
- Teichert, T. (2000): Conjoint-Analyse. In: Herrmann, A./Homburg, Ch. (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler, S. 472-511.
- The Boston Consulting Group (1970): Perspectives: The Product Portfolio, Boston, 1970.
- Thommen, J.-P. (1996): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Versus. Zürich.
- Trommsdorff, V. (1993): Konsumentenverhalten. 2., überarb. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart u. a.
- Tscheulin, D.K./Helmig, B. (1999): Zur Effizienz verschiedener Ausgestaltungsformen vergleichender Werbung – Internationale Rechtslage, „State-of-the-art“ und Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., H. 6, S. 550-578.

- Tscheulin, D.K./Helmig, B. (2001): Gibt es ein branchenspezifisches Marketing? Zur Bedeutung einer branchenorientierten Sichtweise des Marketings in Wissenschaft, Lehre und Praxis, in: Tscheulin, D.K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 19-33.
- Ulrich, P. (1977): Das Grossunternehmen als quasi-öffentliche Institution. Stuttgart.
- Van Riel, C. B. M. (1995): Principles of Corporate Communications, London.
- Van Riel, C. B. M. (1997): Research in Corporate Communications. An Overview of an Emerging Field, in: Management Communication Quarterly, Vol. 11, No.2, November 1997, S. 288-309.
- Volkart, R. (2006): Corporate Finance. Grundlagen von Finanzierung und Investition, 2., vollständig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, Zürich.
- Wallack, L./Dorfman, L./Jernigan, D./Themba, M. (1993): Media Advocacy and Public Health. Newbury Park.
- Walsh, G./Wiedmann, K.-P. (2004): A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany, in: Corporate Reputation Review, 6. Jg., S. 304-312.
- Wehmeier, S. (2005): Amerikanische Einflüsse. Systemtheoretisch-kybernetische Ansätze aus den USA und ihre Rezeption im deutschen Sprachraum, in: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyzka, P. (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 292.
- Wehrich, H./Koontz, H. (1993): Management. 10. Aufl., New York u. a.
- Weis, H. C. (2001): Marketing, 12. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Leipzig.
- Weiss, C.H. (1998): Evaluation. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey.
- Wiedmann, K.-P. (1989): Gesellschaft und Marketing: Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen. Festschrift für Hans Raffée, Stuttgart, S. 227-246.
- Wiek, U. (1996): Politische Kommunikation und Public Relations in der Rundfunkpolitik. Eine politikfeldbezogene Analyse. Berlin.
- Wiener, N. (1968): Kybernetik. Reinbek, Rowolth.
- Wottawa, H./Thierau H. (1990): Lehrbuch Evaluation. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Zenhäusern, M./Schäfer, B./Graf, B. (2006): Kommunikation: Kleine sind die Grossen, in: Bilanz, No. 13, Jg. 2006, S. 86-87.
- Zerfass, A. (1996a): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen.

- Zerfass, A. (1996b): Was ist exzellente PR? In: PR Forum 2. Jg. (1996), Nr. 3, S. 18-21.
- Zerfass, A. (1998): Techniken, Tools, Theorien, Management. Know-How für Public Relations, in: Medien Journal, Nr. 3/98: S. 3-15.
- Zerfass, A. (2004a): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. ergänzte Auflage, VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A. (2004b): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: Rademacher, L. (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden, VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A. (2004c): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? in: prportal.de, Nr. 57 (24/04), Art.Nr. 20-06-04-521754, S. 1-8.
- Zerfass, A./Fietkau, K. (1997): Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet und Online-Diensten im PR-Management. Nürnberg.
- Zimmermann, R. (1998): Public Relations als Führungsdisziplin, in: Merten, K/Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln, Neuwied, Krefeld: Verlag deutscher Wirtschaftsdienst, Luchterhand: S. 57-63.
- Zühlsdorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations: eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit. Wiesbaden.

#### **Internet**

- |   |            |
|---|------------|
| <a href="http://www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm">www.dprg.de/dprg/ber/ber.htm</a> ,                  | 15.6.2002. |
| <a href="http://www.bpra.ch">www.bpra.ch</a>  | 19.7.2002. |
| <a href="http://www.bpra.ch/index.php?nwsTypeID=42">http://www.bpra.ch/index.php?nwsTypeID=42</a> | 10.7.2004. |
| <a href="http://www.reputationinstitute.com">www.reputationinstitute.com</a>                      | 28.3.2005. |