

1. DEUTSCHER PR-MANAGER-TAG, HAMBURG 6. MÄRZ 2009

Neue Herausforderungen an Manager von PR-Agenturen

Referat von Dr. Peter P. Knobel, Zug (Schweiz)

Sehr geehrte Damen und Herren

Sie fragen sich vielleicht, was ein Vortrag über das Management von PR-Agenturen überhaupt soll? PR-Agenturen sind doch ganz einfach B2B-Dienstleister, wie viele andere Betriebe auch und unterscheiden sich bezüglich der Unternehmensführung von diesen kaum wesentlich, oder nicht? Ich werde Ihnen aufzeigen, dass Sie sich diesbezüglich täuschen könnten. Das PR-Agenturgeschäft ist in vielerlei Hinsicht ein grundlegend anderes Geschäft als beispielsweise das Führen eines Treuhandbüros, eines IT-Support-Unternehmens, eines Personalvermittlers oder einer Wirtschaftsanwaltskanzlei. Doch davon später! Zuerst möchte ich Ihnen darlegen, dass die Überschrift meines Referats «Neue Herausforderungen an Manager von PR-Agenturen» kein Etikettenschwindel ist. Die Rahmenbedingungen unseres Geschäfts haben sich in der Tat derart grundlegend geändert, dass die Aussage, die PR-Agentur an sich müsse neu erfunden werden, durchaus ihre Berechtigung hat. Ich mache diese Aussage nicht aufgrund einer persönlichen Einschätzung. Sie gründet auf einer repräsentativen Erhebung, die ich als Präsident des Bundes der PR-Agenturen der Schweiz unlängst in der PR-Agenturszene durchführte. Sie sprechen eine gar deutliche Sprache.

Ich fasse die wichtigsten Feststellungen und Trends wie folgt zusammen: Aufgrund der offensiven Pflege der Disziplin «Wirtschaftskommunikation» durch die Universitäten und Hochschulen hat die Auftraggeberseite markant an PR-Know-how zugelegt. PR-Agenturen sind daher zunehmend gefordert, ihren Wissensvorsprung zu beweisen. Des Weiteren folgt daraus, dass Auftraggeber heute spezifischer und punktueller denn je zuvor externe PR-Expertise einkaufen. Sie nutzen beispielsweise die umfassende Erfahrung einer PR-Agentur in Fragen der Change Communication oder des Contingency Managements – Erfahrungen, die sie bisher hausintern nicht machten bzw. machen konnten. Der Trend geht hin zum PR Consulting, während das PR Fulfillment zunehmend unter Preisdruck gerät. Dieser kommt daher, dass eine wachsende Zahl noch unerfahrener, junger Hochschulabsolventen in den PR-Beruf drängt, bei PR-Agenturen keine Aufnahme findet und deshalb auf der Auftraggeberseite landet. Dort werden genau diese Leute, die wir infolge mangelnder praktischer Erfahrung abweisen müssen, mit typischen Fulfillment-Aufgaben beschäftigt. Wir schneiden uns also mit unserer Rekrutierungspolitik ins eigene Fleisch. Der selektive und punktuelle Einkauf von externem PR Support hat für PR-Agenturen zur Folge, dass die Zahl der Retainer-Mandate abnimmt, während jene der Projektaufträge stark anwächst. Die effiziente Bewirtschaftung der personellen Agenturkapazitäten wird dadurch zunehmend anspruchsvoller.

Aufgrund der sich abzeichnenden Wirtschaftskrise fahren zahlreiche Auftraggeber ihre Werbebudgets drastisch zurück, sind aber nicht bereit, entsprechende Wirkungseinbussen in Kauf zu nehmen. In vielen Fällen soll deshalb mittels intensiver PR-Aktivitäten besonders kosteneffizient ein Grossteil des zu erwartenden Wirkungsschwundes kompensiert werden. Aufgrund dieser Erwartungshaltung ihrer Auftraggeber sind PR-Agenturen gut beraten, offensiv mit Werbe- und Medienagenturen zusammen zu arbeiten. So können sie Vertrauen bei den Werbern aufbauen und ihnen die Angst nehmen, PR-Agenturen könnten als unerwünschte Wettbewerber auftreten.

Zudem wird die Forderung der Auftraggeber nach einem messbaren Wirkungsnachweis der PR-Investitionen immer lauter hörbar. So stellt sich denn die Frage, was der Auftraggeber unter «PR-Wirkung» überhaupt versteht. Nicht selten erwartet er weitgehend ähnliches wie von der Werbung, nämlich Gewinn an Marktanteil oder Verbesserung der Marge dank gesteigerter Wertanmutung der Marke. Die Kommunikationswissenschaft schläft keineswegs. Sie hat uns längst verlässliche Wirkungsmessverfahren zur Verfügung gestellt, wie zum Beispiel die EVA-Methode, Economic Value Added, die von der Bilanzierbarkeit der PR-Investition ausgeht, der CVS-Ansatz Wertschöpfung durch Kommunikation oder die Communication Scorecard Modelle. Die Krux liegt indes darin, dass Wirkungsnachweise kostspielig sind und niemand dafür aufkommen will.

Liebe Berufskolleginnen und -kollegen, das PR-Agenturgeschäft in Europa – zu welchem ich hier ausnahmsweise und man verzeihe mir das – auch die Schweiz zähle, durchläuft derzeit jene Entwicklung, welche die Werbeagenturszene bereits in den 80er und 90er Jahren erfahren musste: ein ausgeprägter Trend zur Internationalisierung bzw. zur Durchführung von professionell koordinierten pan-nationalen Kommunikationsprogrammen. Doch in deutlicher Unterscheidung zum Werbeagenturgeschäft wird von PR-Agenturen verbreitet erwartet, dass sie glaubwürdig die entsprechende Kundenbranchenexpertise an den Tag legen. Das zwingt vor allem kleine und mittelgrosse PR-Agenturen zum Fokus auf ausgewählte Kundenbranchen. Einzig die ganz grossen PR-Agenturen können sich einrichten, indem sie für jede denkbare Auftraggeberbranche eine so genannte Practice Unit schaffen. Aber jede PR-Agentur, gleich welcher Grösse, ist gefordert, ihre potenziellen Wachstumsfelder zu identifizieren. In der Schweiz sind das gemäss der eingangs erwähnten Erhebung Strategieberatung, Corporate und Marketing Communications für die Energiewirtschaft, die Politik, die Pharma-, BioTech- und MedTech-Branche sowie für die Immobilienwirtschaft. Mir scheint es besonders aufschlussreich, dass der bisherige, langjährige Wachstumstreiber, die Finanzwirtschaft, keine Erwähnung mehr findet.

Auf instrumenteller Ebene schliesslich erwarten Auftraggeber zunehmend, dass ihre PR-Agentur ihnen auch die Möglichkeiten der Online-PR erschliesst und zwar nicht lediglich beobachtend – zwecks Issues Monitoring – sondern vor allem im Sinne der Einflussnahme auf Communities, die sich mit herkömmlichen Medien nur mehr schwer erreichen lassen. Ich denke da an jene jungen Erwachsenen, die sich täglich während vieler Stunden im Web bewegen, aber auch beispielsweise an die zahlreichen Selbsthilfegruppen in Gesundheitsfragen.

Sie sehen, dass die These «die PR-Agentur ist an sich neu zu erfinden» durchaus mehr als das berühmte Körnchen Wahrheit enthält. Die Manager von PR-Agenturen – und in Tat und Wahrheit sind es zunehmend Managerinnen – erhalten wieder echte Herausforderungen. Nehmen sie diese nicht oder schlecht wahr, so werden ihre Agenturen zunehmend Marktanteil abgeben müssen – nicht an andere PR-Agenturen, sondern tragischerweise an «unklassische» Wettbewerber wie Corporate Publishing-Büros, Branding Agenturen, Dialogmarketing-Agenturen, Eventagenturen oder freie Journalisten, die alle geradezu darauf warten, dass sich die PR-Agenturen auf ihrem vermeintlich höheren Status ausruhen.

Ich wage ein erstes Fazit: Die Welt der PR-Agenturen ist nicht mehr dieselbe. Kein Stein ist auf dem anderen geblieben. Kenntnisreichere Auftraggeber setzen PR-Agenturen gezielter ein, Rundum-Sorglos-Mandate werden nur noch selten erteilt, neben dem Schutz der Reputation wird zunehmend erwartet, dass PR komplementär zur Werbung absatzfördernd wirkt und diese Wirkung nachweisbar ist. Trotz bedeutender Unterschiede der Medienlandschaften und vor allem der Gepflogenheiten wie Medien zu bedienen sind, machen PR-Programme nicht länger an nationalen Grenzen halt, sondern werden grenzüberschreitend orchestriert. Ohne Einbindung in ein internationales Netzwerk besteht Gefahr des Auf-der-Stelle-Tretens. Meine Damen und Herren, Sie stehen vor der Aufgabe, ein grundlegend neues Verständnis Ihres Geschäftsmodells zu entwickeln. Ein neues unternehmerisches Selbstverständnis tut Not. Ähnlich wie zu Beginn der 80er Jahre als bisherige Redaktionsbüros der modernen PR-Agentur platz machen mussten, muss jetzt die bisherige PR-Agentur einer neuen Form von Agentur weichen, die spezifische Kundenbranchen mit Reputations Coaching bedient und ihre Auftraggeber hoch qualifiziert in Fragen der Change- und Marketingkommunikation berät und bedient. Darin steckt unsere Chance für die Zukunft!

Doch nun zu meiner These, das PR-Agenturgeschäft unterscheide sich grundlegend von anderen Business-to-Business-Dienstleistungen, beispielsweise vom Führen eines Treuhandbüros, eines IT-Support-Unternehmens, eines Personalvermittlers oder einer Wirtschaftsanwaltskanzlei. Ein wesentlicher Unterschied sind die Mitarbeitenden. Diese betrachten in den allermeisten Fällen die PR-Agentur nicht als Option für eine berufliche Laufbahn, sondern als bevorzugte Ausbildungsstätte für ihr tatsächliches Berufsziel, dereinst als Corporate Communications Verantwortlicher eine Anstellung in einem Unternehmen zu finden. Der Inhaber oder Manager einer PR-Agentur sieht sich deshalb stets mit der schwierigen Aufgabe konfrontiert, die Auftraggeber stärker an die Agentur als an die jeweiligen Betreuer zu binden. Ein weiterer entscheidender Unterschied zeigt sich im hohen Akquisitionsbedarf, wie er für PR-Agenturen typisch ist und sich im neuen wirtschaftlichen Umfeld – weg von Retainermandaten, hin zu Projektaufträgen – noch verschärft hat. Während andere B2B-Dienstleister davon ausgehen, dass sie maximal 10% des geplanten Honorarertrags Jahr für Jahr mit neuen Kunden erzielen müssen, gehen PR-Agentur davon aus, dass ein Drittel des Jahreshonorarertrags nicht mit ihren bestehenden Kunden zu erzielen ist, sondern mit neu zu gewinnenden Kunden. Ein dritter, wesentlicher Unterschied zeigt sich darin, dass B2B-Dienstleister in der Regel eine nahezu 100%ige Kontrolle über ihre Leistungserstellung haben. Bei PR-Agenturen ist genau das nicht der Fall, weil sie sehr oft als Intermediäre zwischen ihren Kunden und den Medien arbeiten und die Souveränität der

Medienschaffenden im Rahmen ihrer berufsethischen Kodices respektieren müssen. Paradoxerweise sehen sie sich just deshalb – weil sie keine 100%ige Kontrolle über die Leistungserstellung haben – von Kundenseite zunehmend mit der Forderung konfrontiert, die Wirkung einer PR-Investition prognostizieren zu müssen.

Meine Damen und Herren, so komme ich nun zum zweiten Teil meines Referats und damit zur Beantwortung der Frage, worin denn das Besondere des Managements einer PR-Agentur besteht. Ich gehe davon aus, dass wir alle dasselbe unter Public Relations Agentur verstehen. Nämlich einen Dienstleister, der fähig ist, Unternehmen und Institutionen in ihrem jeweiligen Umfeld systemisch zu verstehen, der über integrale Unternehmensberatungskompetenz aus der Perspektive der Kommunikation und über profunde Erfahrung in dialogischer Medienarbeit verfügt.

Wie bereits der Begriff Agentur besagt, agieren wir als Mittler und Interessensvertreter. Als Mittler, indem wir unsere Ressourcen und Beziehungen zur Verfügung stellen und als Interessensvertreter, indem wir bestimmte Interessen unserer Mandanten gegenüber verschiedenen Dialoggruppen wahren. Das PR-Agenturgeschäft ist People's Business. Das erklärt auch – wie die schweizerische Unternehmensgründungsstatistik zeigt – weshalb in keiner anderen Branche jährlich derart viele Neugründungen erfolgen, wie just im PR-Geschäft. Wen wundert's also, dass der Consultancy Management Standard CMS II, der europaweit die Spreu vom Weizen unter den PR-Agenturen trennt, das Modell «Investors in People» integral mit einbindet. Im Unterschied zu den meisten anderen B2B-Dienstleistern entsteht in PR-Agenturen ein spezieller Mikrokosmos, der geprägt ist vom Bewusstsein, einem «Brain Trust» anzugehören, in welchem jeder Einzelne an der ganzen Leistungserbringungskette beteiligt ist. Dieses Bewusstsein zu schaffen und zu pflegen zählt mit zu den zentralen Agenturmanagementaufgaben. Es widerspiegelt sich nicht nur in der Agenturkultur, sondern auch in der Organisationsstruktur. Die bekannte «Chinesische Mauer» zwischen Beratung und Kreation, wie sie für Werbeagenturen typisch ist, kennen PR-Agenturen nicht. Sie würde per se die PR-Berater zu Ideenverkäufern degradieren und sie geradezu ihrer wichtigsten Funktion berauben, ihren Auftraggebern Coach in allen kommunikativen Belangen und in Fragen des Reputationsmanagements zu sein.

Erfolgreiches Agenturmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es drei Ziele in Einklang bringt: effiziente Leistungserbringung, eine hohe berufliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden und betriebswirtschaftlicher Erfolg. Gefordert ist eine Art Seiltanz zwischen der sich drastisch ändernden Nachfrage der Auftraggeber, den Realitäten des Arbeitsmarktes und den wirtschaftlichen Ambitionen der Agentur. Lassen Sie uns diese drei Aspekte näher betrachten!

Der Begriff «effiziente Leistungserbringung» täuscht. Es kommt nicht nur darauf an, was die PR-Agentur wie liefert. Der entscheidende Ansatzpunkt der Agenturleitung, um eine gute Entwicklung der Auftragsverhältnisse herbeizuführen, ist das Erwartungsmanagement. Diese klare Aussage mag Sie erstaunen. Doch wenn Sie ernsthaft darüber nachdenken, werden Sie zum selben Schluss wie ich gelangen. Mandate entwickeln sich erfahrungsgemäss erst dann gut, wenn der Auftraggeber zufrieden ist. Zufriedenheit aber ist stets die Differenz zwischen der Wahrnehmung des erreichten Resultats

und dem erwarteten Resultat. Es kommt deshalb bereits zu spät, wenn die PR-Agentur die Früchte ihrer Arbeit gekonnt präsentiert. Viel entscheidender ist es, die Erwartung des Kunden bei Auftragserteilung so zu managen, dass diese durch die Leistung der Agentur schliesslich übertroffen werden kann. Just hier macht das Agenturmanagement zuweilen den fatalen Fehler, mit dem offensiven Verkaufen ihrer Leistungen hohe Erwartungen geradezu zu schüren. Werden wir uns doch bewusst, dass wir in den allermeisten Fällen auf dem unbezahlten Raum der Medien arbeiten und deshalb weder das «Outtake» noch das «Outcome» unserer Aktivitäten garantieren können! Zeigen wir Grösse, dies – ganz im Sinne eines umsichtigen Erwartungsmanagements – auch unseren Auftraggebern bewusst zu machen! Wir setzen so die Grundlage für die künftige Kundenzufriedenheit und damit für eine positive Mandatsentwicklung.

Ich will dennoch auch einen Gedanken an das klassische Verständnis von effizienter Leistungserbringung im PR-Agenturgeschäft verschwenden. Die neuen Herausforderungen zwingen uns nämlich dazu, diese kritisch zu hinterfragen. Angesichts der veränderten Erwartungen der Auftraggeber ist es geradezu ein Gebot der Stunde, die Struktur der personellen Agenturressourcen zu bereinigen. Das heisst in den meisten Fällen: Abbau von Ausführungskapazitäten, Ausbau der Senior Beratungskapazität, Erschliessung produktiver Ressourcen durch Befreiung von administrativen Aufgaben sowie Investition in den Auf- und Ausbau von Kundenbranchen-Know-how. Der adäquate Mix von Mitarbeitenden ist zum Dreh- und Angelpunkt der effizienten Leistungserbringung im PR-Agenturgeschäft geworden.

Dieser Mix beeinflusst nicht zuletzt auch, wie gut das zweite der drei Management-Ziele erreicht wird, die hohe berufliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden sicherzustellen. Lassen Sie mich zu diesem Ziel folgende Überlegungen anstellen. Wir machen es uns allzu einfach, wenn wir meinen, Mitarbeiterzufriedenheit sei durch entsprechende Saläre und Boni zu erkaufen. Da Mitarbeitende in PR-Agenturen zu den Produktionsfaktoren zählen und nicht zu den allgemeinen Unkosten, sind die Möglichkeiten begrenzt, mit den in Unternehmen integrierten PR-Schaffenden bezüglich Entlohnung Schritt halten zu können. Die Honorare, die wir nehmen, sind nun mal durch die Wettbewerbssituation mehr oder weniger gegeben. Wer in einer PR-Agentur arbeitet, schöpft seine berufliche Zufriedenheit aus anderen Faktoren. Der bereits erwähnte Consultancy Management Standard CMS II gewichtet nicht zuletzt deshalb das Personalmanagement einer Agentur mit 60 von 380 Punkten: Erwartet wird unter anderem ein Engagement der Agentur zur systematischen persönlichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Meines Erachtens sind dazu zwei Aspekte entscheidend: eine umsichtige Zuteilung der Mandate und das agenturinterne fachliche Coaching durch die Manager der Agentur. Allzu oft wird beides unterschätzt. Nur Mitarbeitende, die an ihren Mandaten wachsen können, werden zufriedene Mitarbeitende, die der Agentur erhalten bleiben. Es lohnt sich deshalb, Mandate in der PR-Agentur unter diesem Gesichtspunkt zuzuteilen. Agenturmanager, die ihre Kernkompetenz, ihr profundes PR-Know-how und ihre langjährige Erfahrung aktiv nutzen, um ihr PR-Beratungsteam intensiv zu coachen, leisten einen wichtigen Beitrag zur fachlichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden und damit ohne Zweifel zur Förderung ihrer beruflichen Zufriedenheit. Genau das sind sich die wenigsten Agenturma-

nager echt bewusst. Sonst würden sie nicht einen Grossteil ihrer zeitlichen Kapazität von Verwaltungsaufgaben und Wettbewerbspräsentationen auffressen lassen.

Damit komme ich zum dritten der erwähnten drei Management-Ziele – der betriebswirtschaftliche Erfolg. Meine Damen und Herren, die beiden zentralen Kennzahlen zur Bemessung des betriebswirtschaftlichen Erfolges waren bislang der Honorarertrag pro Kopf und die Nettoprofitmarge. In der Schweiz beispielsweise liegt die Benchmark für den Honorarertrag pro Kopf bei € 151'000 und die Benchmark für die Nettoprofitmarge nach Steuern bei 12%. Alle anderen betrieblichen Kennzahlen schienen lediglich diese beiden zu erklären. Die heutige, angespannte Wirtschaftslage verlangt indes nach zwei weiteren, geradezu überlebenswichtigen Kennwerten: die Liquidität und der New Biz Bedarf. Erfahrungsgemäss muss eine vernünftig bemessene Liquidität für eine PR-Agentur im Jahresdurchschnitt zumindest der Summe von vier Monatsalären inklusive Sozialleistungen entsprechen und darf zu keinem Zeitpunkt des Jahres den Wert von zwei Monatsalärsummen unterschreiten. Der New Biz Bedarf beläuft sich auf 1/3 der geplanten jährlichen Honorareinnahmen. Für diese beiden Kennwerte entsprechende Kontrollinstrumente bereitzustellen, ist genauso wichtig, wie für jene des Honorarertrags pro Kopf und der Nettoprofitmarge. Der Consultancy Management Standard CMS II stellt in diesem Zusammenhang deshalb die Fragen: Verfügt die Agentur über ein wirksames System zur Kapitallenkung, zum Beispiel der laufenden Überprüfung des Cashflows und des Verhältnisses von Eigenkapital zum Fremdkapital, ein wirksames System zur Finanzberichterstattung und zur Kontrolle von Aussenständen?

Ich habe mehrfach darauf hingewiesen, dass die besonderen Umstände der Zeit neue Herausforderungen an Manager von PR-Agenturen stellen. Lassen Sie mich deshalb abschliessend eine Managementaufgabe erwähnen, die wir in guten Zeiten gerne zurückstellen: das Risikomanagement. Verantwortungsbewusstes Risikomanagement heisst, dass alle wesentlichen existenziellen Bedrohungsszenarien identifiziert werden und zu jedem Szenario alsdann einerseits die denkbare Auswirkung, andererseits dessen Eintrittswahrscheinlichkeit abgeschätzt wird. Ferner gilt es Massnahmen zu treffen, die entweder dazu dienen, die Auswirkung oder aber die Eintrittswahrscheinlichkeit jedes identifizierten Risikos zu senken. Das Risikomanagement kommt also faktisch Radar und Echolot in stürmischen Gewässern gleich.

Meine Damen und Herren, das Management einer PR-Agentur zählt, davon bin ich überzeugt, mit zu den spannendsten Führungsaufgaben. Es gibt keinen Grund, uns vor den neuen Herausforderungen zu fürchten. Im Gegenteil! Jetzt wird es erst recht spannend, denn die Zeit wird zeigen, wieweit Gutwetter-Kapitäne auch in stürmischer See taugen. Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen!

Peter P. Knobel ist Präsident des Bundes der Public Relations Agenturen der Schweiz (BPRA) sowie Gründerunternehmer und Vorstandsvorsitzender von Hill & Knowlton's Exclusive Swiss Associate, der Dr. Peter P. Knobel AG, Public Relations Consultants, Zug (Schweiz). Sein Fachbuch «Public Relations Agenturen führen» (Viola Falkenberg Verlag, Bremen) wurde mit dem Public Relations Book Award 2005 ausgezeichnet. Peter P. Knobel doziert an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie am Schweizerischen Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation SAWI. Im Rating 2008 des Wirtschaftsmagazins Bilanz figuriert Peter P. Knobel unter den zehn einflussreichsten PR-Beratern der Schweiz.

Kontakt: p.knobel@knobel.ch
Websites: www.bpra.ch; www.knobel.ch