

# **Die Beziehung von PR-Berater und Kunde**

**Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie**

**Dissertation**

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.)  
am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft des Fachbereichs  
Politik- und Sozialwissenschaften der Freien Universität Berlin

**vorgelegt von: Christian Imhof**

**Berlin, 2016**



Erstgutachter/in: Prof. Dr. Juliana Raupp

Zweitgutachter/in: Prof. Dr. Reinhold Fuhrberg

Tag der Disputation: 9. Dezember 2016



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>17</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz.....	17
1.2 Erkenntnisinteresse und Ziele der Arbeit.....	19
1.3 Methode und Aufbau der Arbeit .....	21
<b>2 Prinzipal-Agent-Ansatz als theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>23</b>
2.1 Definition Prinzipal-Agent-Beziehung und zentrale Forschungsfrage .....	24
2.2 Zentrale Grundannahmen .....	26
2.2.1 Individuelle Nutzenmaximierung.....	26
2.2.2 Zielkonflikte zwischen Prinzipal und Agent .....	26
2.2.3 Unvollkommene individuelle Rationalität.....	27
2.2.4 Opportunismus .....	27
2.3 Einsatzgebiete der Prinzipal-Agent-Theorie .....	28
2.4 Prinzipal-Agent-Theorie in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.....	29
2.4.1 Einsatzgebiete in der Ökonomie.....	29
2.4.2 Einsatz in den Sozialwissenschaften .....	30
2.5 Der Vertrag als Konzept zur Verringerung von Unsicherheit .....	31
2.5.1 Das Konzept des Vertrages.....	31
2.6 Normativer vs. positiver Prinzipal-Agent-Ansatz.....	32
2.7 Einfluss der Risikoneigung auf das Verhalten .....	32
2.8 Agenturkosten.....	33
2.9 Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent.....	35
2.9.1 Vor der Vertragsunterzeichnung – Adverse Selection.....	35
2.9.2 Hold-up.....	37
2.9.3 Informationsasymmetrie nach der Vertragsunterzeichnung – Moral Hazard .....	38
2.10 Prinzipal-Agent-Theorie und Gütertheorie .....	43
2.11 Stärken der Prinzipal-Agent-Theorie .....	44
2.12 Zentrale Kritikpunkte an der Prinzipal-Agent-Theorie .....	45
2.13 Erweiterte Grundannahmen aufgrund der Kritik .....	49

2.14	Ökonomische Theorien in der Kommunikationswissenschaft.....	49
2.14.1	Allgemeine ökonomische Perspektive .....	50
2.14.2	Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Kommunikationswissenschaft.....	51
<b>3</b>	<b>PR-Berater und Kunde als Agent und Prinzipal .....</b>	<b>54</b>
3.1	Grundlagen der Prinzipal-Agent-Beziehung .....	54
3.1.1	Voraussetzungen für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent- Beziehung .....	54
3.1.2	PR-Beratung als Kontraktgut.....	55
3.1.3	Zielkonflikte zwischen PR-Berater und Kunde .....	55
3.1.4	Komplexe Rollenverteilung zwischen PR-Berater und Kunde.....	56
3.1.5	Machtpotenziale haben Einfluss auf Prinzipal-Agent-Beziehung.....	58
3.1.6	Das Beziehungsnetzwerk von PR-Berater und Kunden.....	61
3.2	Adverse Selection-Problematik zwischen PR-Beratern und Kunden .....	62
3.2.1	Möglichkeiten zur Begrenzung des Adverse Selection-Problems .....	62
3.3	Hold-up zwischen PR-Berater und Kunde .....	65
3.3.1	„hidden intensions“ des PR-Beraters .....	66
3.3.2	Autoritätssysteme und Machtpotenziale .....	66
3.3.3	Spieltheoretischer Lösungsansatz.....	66
3.4	Moral Hazard-Problematik zwischen PR-Berater und Kunde .....	67
3.4.1	Möglichkeiten zur Überwindung der Moral Hazard-Problematik für den Kunden.....	68
<b>4</b>	<b>Forschungsstand Public Relations-Forschung.....</b>	<b>74</b>
4.1	Definitionen zentraler Begriffe .....	74
4.1.1	Public Relations.....	74
4.1.2	Zentrale PR-Aufgabenfelder und -Tätigkeiten.....	75
4.1.3	Die Begrifflichkeiten PR-Beratung, PR-Berater und Kunde.....	78
4.1.4	Beratungsprozess.....	80
4.1.5	Weitere relevante Begriffe .....	81
4.2	Theoretische Forschungsperspektiven.....	85
4.3	Thematische Einordnung in die PR-Forschung .....	86
4.4	Relevante empirische Studien zur Beziehung PR-Berater und Kunde .....	87
4.4.1	Die großen Berufsfeldstudien .....	88
4.4.2	Untersuchungen zur Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden.....	89
4.4.3	Untersuchungen zu Konflikten von PR-Beratern und Kunden.....	90

4.5 Relevante Erkenntnisse der vorhandenen Studien.....	91
4.5.1 Grundvoraussetzungen für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent- Beziehung – Gründe für die Zusammenarbeit mit einem PR-Berater .....	91
4.5.2 Auswahl eines geeigneten PR-Beraters .....	95
4.5.3 Probleme während Zusammenarbeit – Hinweise auf Agenturproblematik und Strategien zu deren Überwindung.....	101
4.6 Forschungsstand Prinzipal-Agent-Beziehung von Marketing-Agentur und Kunde .....	113
4.6.1 Marketingberater und Kunden als Prinzipal und Agent .....	114
4.6.2 Auswahl einer geeigneten Marketingagentur .....	114
4.6.3 Probleme während der Zusammenarbeit – Hinweise auf Agenturproblematik und Strategien zu deren Überwindung.....	115
4.6.4 Fazit zu den Befunden zur Prinzipal-Agent-Beziehung von Marketingberater und Kunden .....	118
<b>5 Empirische Untersuchung.....</b>	<b>119</b>
5.1 Methodische Vorgehensweise .....	119
5.1.1 Forschungsfragen und forschungsleitende Annahmen .....	120
5.1.2 Grundgesamtheit.....	131
5.1.3 Stichprobe .....	132
5.1.4 Bewertung der Stichprobe .....	134
5.1.5 Auswahl der Befragten .....	139
5.1.6 Die mündliche Befragung .....	139
5.1.7 Verlauf der Befragung .....	140
5.1.8 Aufbau des Fragebogens .....	141
5.2 Auswertung der Daten .....	143
5.3 Analyse der Daten .....	144
5.4 Zusammenfassung: Methodische Vorgehensweise .....	146
<b>6 Ergebnisse und Befunde der Untersuchung.....</b>	<b>148</b>
6.1 Eckdaten der Beziehungen .....	148
6.1.1 Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit .....	148
6.1.2 Relevanz der Dienstleistungsqualität.....	150
6.1.3 Fazit Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit und der Dienstleistungsqualität.....	152
6.1.4 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	154
6.2 Wahrnehmung der Prinzipal-Agent-Beziehung .....	154

6.2.1 Gründe für die Zusammenarbeit mit einem PR-Berater .....	154
6.2.2 Einschätzung der Informationsasymmetrie vor der Zusammenarbeit.....	158
6.2.3 Einschätzung der Informationsasymmetrie während der Zusammenarbeit.....	159
6.2.4 Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden .....	168
6.2.5 Zielkonflikte zwischen PR-Berater und Kunde .....	170
6.2.6 Einfluss der Wahrnehmung Informationsasymmetrie auf das Verhalten der Kunden.....	176
6.2.7 Fazit der Wahrnehmung der Prinzipal-Agent-Beziehung .....	178
6.2.8 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	181
6.3 Auswahl des Partners .....	184
6.3.1 Screening durch den Kunden – der Auswahlprozess.....	185
6.3.2 Screening durch den Kunden – Auswahlfaktoren .....	186
6.3.3 Signaling durch die PR-Berater .....	197
6.3.4 Screening durch die PR-Berater.....	203
6.3.5 Signaling durch den Kunden.....	206
6.3.6 Fazit Auswahl des Partners .....	207
6.3.7 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	211
6.4 Einsatz von Selbstwahlschemata.....	214
6.4.1 Bekanntheit der Selbstwahlschemata .....	214
6.4.2 Einsatz von Selbstwahlschemata .....	214
6.4.3 Gründe für Verzicht auf Selbstwahlschemata .....	215
6.4.4 Akzeptanz von Selbstwahlschemata bei den PR-Beratern .....	216
6.4.5 Fazit Selbstwahlschemata .....	217
6.4.6 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	217
6.5 Relevanz von Verträgen.....	218
6.5.1 Art der vereinbarten Verträge .....	218
6.5.2 Relevante Vertragsinhalte .....	219
6.5.3 Negative Auswirkungen des Vertrages .....	222
6.5.4 Fazit Relevanz der Verträge .....	222
6.5.5 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	223
6.6 Relevanz von Anreizsystemen .....	223
6.6.1 Einsatz von Anreizsystemen.....	223
6.6.2 Einsatz konkreter Anreize.....	224
6.6.3 Relevanz der konkreten Anreize.....	225
6.6.4 Gründe für den Einsatz von Anreizen .....	226
6.6.5. Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme.....	227



6.6.6 Erfolgsabhängige Vergütung .....	230
6.6.7. Einfluss der Anreize auf Verhalten des PR-Beraters.....	234
6.6.8 Fazit Anreizsysteme .....	236
6.6.9 Beantwortung der Forschungsfrage und Annahmen.....	239
6.7 Kontroll- und Informationssysteme .....	240
6.7.1 Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen .....	240
6.7.2 Einsatz konkreter Kontroll- und Informationssysteme .....	241
6.7.3 Frequenz der Informationsübermittlung im Rahmen der Kontrollsysteme .....	242
6.7.4 Aufwand aufgrund Kontroll- und Informationssystemen.....	244
6.7.5 Gründe für den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen.....	245
6.7.6 Gründe für den Verzicht auf Kontroll- und Informationssysteme .....	247
6.7.7 Einfluss Kontroll- und Informationssysteme auf Verhalten der PR-Berater .....	248
6.7.8 Fazit Kontroll- und Informationssysteme.....	251
6.7.9 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	254
6.8 Relevanz von Vertrauen.....	255
6.8.1 Vertrauen der Kunden in ihre PR-Berater .....	256
6.8.2 Vertrauen der PR-Berater in ihre Kunden .....	259
6.8.3 Fazit Relevanz von Vertrauen .....	261
6.8.4 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	262
6.9 Einsatz von Garantien.....	263
6.9.1 Garantien während des Auswahlprozesses.....	263
6.9.2 Garantien während der Zusammenarbeit .....	267
6.9.3 Beantwortung der Forschungsfrage und Annahmen.....	285
6.10 Relevanz von Identifikationssystemen .....	286
6.10.1 Identifikation der PR-Berater mit den Kunden.....	286
6.10.2 Wahrnehmung Identifikation der PR-Berater durch die Kunden.....	287
6.10.3 Gründe für die Identifikation der PR-Berater mit ihren Kunden .....	288
6.10.4 Grund Nichtidentifikation des PR-Beraters mit seinem Kunden .....	289
6.10.5 Identifikation der Kunden mit den PR-Beratern.....	289
6.10.6 Maßnahmen zur Förderung der Identifikation .....	290
6.10.7 Fazit Identifikationssysteme.....	294
6.10.8 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	295
6.11 Relevanz der Geschäftsfreundschaft .....	296
6.11.1 Einfluss Geschäftsfreundschaft auf Informationsaustausch.....	296
6.11.2 Geschäftsfreundschaft hilft Arbeitseinsatz besser einzuschätzen .....	297
6.11.3 Geschäftsfreundschaft hat selten negativen Einfluss.....	298

6.11.4. Fazit Geschäftsfreundschaft .....	299
6.11.5 Beantwortung der Forschungsfrage und Annahmen.....	300
6.12 Evaluation .....	300
6.12.1 Relevanz der Evaluation in den untersuchten Beziehungen .....	300
6.12.2 Art und Faktoren der Evaluation .....	302
6.12.3 Evaluation nur durch PR-Berater .....	303
6.12.4 Involvierte Akteure.....	304
6.12.5 Gründe für die Evaluation .....	304
6.12.6 Gründe für die eingesetzten Faktoren.....	306
6.12.7 Einfluss externen Faktoren .....	307
6.12.8 Gründe für den Verzicht auf eine Evaluation.....	307
6.12.9 Evaluation der Zusammenarbeit durch den PR-Berater.....	309
6.12.10 Fazit Evaluation.....	310
6.12.11 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	312
6.13 Relevanz von Machtpotenzialen .....	313
6.13.1 Finanzielle Abhängigkeit.....	313
6.13.2 Reputation als Machtpotenzial.....	316
6.13.3 Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung als Machtpotenzial .....	319
6.13.4 Machtpotenzial Investitionsaufwand .....	324
6.13.5 PR-Kompetenz als Machtpotenzial .....	328
6.13.6 Ausgestaltung des Vertrages.....	332
6.13.7 Geschäftsfreundschaft als Machtpotenzial.....	336
6.13.8 Relevanz der verschiedenen Machtpotenziale im Vergleich .....	339
6.13.9 Fazit Machtpotenziale.....	343
6.13.10 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen.....	345
6.14 Einflussfaktoren und Typisierung der Prinzipal-Agent-Beziehungen.....	347
6.14.1 PR-Kompetenz der Kunden.....	347
6.14.2 Legitimation gegenüber Vorgesetzten .....	348
6.14.3 Kontakthäufigkeit.....	348
6.14.4 Frühere Zusammenarbeit .....	349
6.14.5 Spezialisierung der Aufgaben.....	349
6.14.6 Grad der Beratung.....	350
6.14.7 Typisierung der untersuchten Beziehungen.....	351

<b>7 Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>355</b>
7.1 Ergebnisse und Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft .....	356
7.2 Ergebnisse und Erkenntnisgewinn für die Praxis.....	365
7.3 Methodenkritik .....	366
7.4 Theoriekritik .....	368
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>373</b>
<b>Kurzfassung .....</b>	<b>385</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>386</b>
<b>Anhang A: Fragebogen .....</b>	<b>388</b>
<b>Anhang B: Übersicht Interviewpartner .....</b>	<b>437</b>
<b>Anhang C: Transkription .....</b>	<b>441</b>
<b>Anhang D: Daten und Tabellen zum empirischen Teil.....</b>	<b>443</b>
<b>Erklärung .....</b>	<b>451</b>
<b>Danksagung.....</b>	<b>452</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

## Abbildungen:

Abbildung 1: Komplexe Rollenverteilung der Prinzipal-Agent-Beziehung von Journalisten und PR-Berater .....	52
Abbildung 2: Wahrnehmung der Gründe für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater nach Akteursgruppen.....	156
Abbildung 3: Einschätzung Informationsasymmetrien vor der Zusammenarbeit durch die Kunden .....	158
Abbildung 4: Einschätzung Arbeitseinsatz des PR-Beraters während der Zusammenarbeit nach Akteursgruppen.....	160
Abbildung 5: Einschätzung Qualität der Beratungsleistung während der Zusammenarbeit nach Akteursgruppen.....	162
Abbildung 6: Einschätzung inwieweit der PR-Berater die Ergebnisse besser einschätzen kann, als sein Kunde nach Akteursgruppen.....	164
Abbildung 7: Einschätzung inwieweit der PR-Berater Misserfolge mit dem Einfluss externer Faktoren begründen kann nach Akteursgruppen .....	167
Abbildung 8: Eingesetzte Instrumente zur Auswahl des PR-Beraters .....	185
Abbildung 9: Aufwand der PR-Beraterauswahl für die Kunden nach Prozess.....	196
Abbildung 10: Einschätzung der Verlässlichkeit der Signale durch die Kunden .....	202
Abbildung 11: Ausschlusskriterien bei der Übernahme eines Kundenmandates.....	205
Abbildung 12: Akzeptanz von Selbstwahlschemata bei PR-Beratern.....	216
Abbildung 13: Einsatz von Anreizsystemen nach Akteursgruppen.....	224
Abbildung 14: Wahrnehmung Einsatz konkreter Anreize nach Akteursgruppen.....	226
Abbildung 15: Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme .....	227
Abbildung 16: Akzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung bei den PR-Beratern.....	230
Abbildung 17: Akzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung bei den PR-Beratern in unterschiedlichen Bereichen.....	231
Abbildung 18: Gründe für Nichtakzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung bei den PR-Beratern.....	232

Abbildung 19: Selbsteinschätzung Einfluss der Anreize auf Verhalten der Berater.....	235
Abbildung 20: Einschätzung Kunden des Einfluss der Anreize auf Verhalten der Berater.....	236
Abbildung 21: Wahrnehmung Einsatz konkreter Kontroll- und Informationssysteme nach Akteursgruppen .....	241
Abbildung 22: Frequenz der Informationsübermittlung im Rahmen der Kontroll- und Informationssysteme .....	243
Abbildung 23: Einschätzung des Aufwandes durch Kontroll- und Informationssysteme nach Akteursgruppe .....	244
Abbildung 24: Selbsteinschätzung des Einflusses der Kontroll- und Informationssysteme auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater .....	249
Abbildung 25: Einschätzung des Einflusses der Kontroll- und Informationssysteme auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater durch die Kunden.....	250
Abbildung 26: Inwieweit die Kunden ihrem PR-Berater vertrauen, dass dieser die Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt .....	256
Abbildung 27: Inwieweit die Kunden auf (weitere bzw. umfangreichere) Kontroll- und Informationssysteme verzichten und ihrem PR-Berater stattdessen vertrauen .....	257
Abbildung 28: PR-Berater, die eine Garantie vor der Zusammenarbeit anbieten.....	263
Abbildung 29: Gründe für den Verzicht auf eine Garantie vor der Zusammenarbeit .....	265
Abbildung 30: Einsatz von inputbezogener Garantie nach Akteursgruppen.....	268
Abbildung 31: Wahrnehmung Einsatz inputbezogener Garantien nach Akteursgruppen .....	270
Abbildung 32: Unterschiede in der Wahrnehmung Einsatz inputbezogener Garantien zwischen Akteursgruppen.....	272
Abbildung 33: Einsatz ergebnisbezogene Garantien nach Akteursgruppen.....	278
Abbildung 34: Garantiertes Ergebnis für PR-Berater ein zu hohes Risiko. Kunden erachten es aufgrund von externen Faktoren als unfair .....	283
Abbildung 35: Identifikation der PR-Berater mit ihren Kunden .....	286
Abbildung 36: Wahrnehmung der Identifikation der PR-Beratern mit ihren Kunden durch die Kunden .....	287
Abbildung 37: Identifikation der Kunden mit ihren PR-Beratern .....	289

Abbildung 38: Einsatz von Maßnahmen zur Förderung der Identifikation nach Akteursgruppen .....	290
Abbildung 39: Einsatz konkreter Maßnahmen zur Förderung der Identifikation nach Nennung durch Akteurstypen .....	291
Abbildung 40: Einschätzung der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation nach Akteursgruppen.....	292
Abbildung 41: Einschätzung der PR-Berater, inwieweit die Geschäftsfreundschaft einen positiven Effekt auf den Informationsfluss der Kunden hat .....	297
Abbildung 42: Einschätzung der Kunden, inwieweit sie aufgrund bestehender Geschäftsfreundschaft die Arbeit des PR-Beraters besser einschätzen können.....	298
Abbildung 43: Evaluation nach Akteursgruppen .....	301
Abbildung 44: Einfluss der finanziellen Abhängigkeit des Beraters auf dessen Arbeitseinsatz .....	314
Abbildung 45: Einfluss der Reputation des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters .....	316
Abbildung 46: Einfluss der Reputation des PR-Beraters auf das Verhalten des Kunden .....	317
Abbildung 47: Einfluss Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten der Berater .....	320
Abbildung 48: Einfluss Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten der Kunden.....	322
Abbildung 49: Einfluss Investitionskosten für die Kunden auf das Verhalten der Berater .....	325
Abbildung 50: Einfluss Einarbeitungsaufwand auf das Verhalten der Kunden .....	326
Abbildung 51: Einfluss der PR-Kompetenz des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters .....	329
Abbildung 52: Einfluss der PR-Kompetenz des Beraters auf das Verhalten des Kunden .....	330
Abbildung 53: Einfluss der Ausgestaltung des Vertrags auf den Arbeitseinsatz des Beraters.....	332
Abbildung 54: Kunden haben bewusst kurze Kündigungsfrist/Vertragslaufzeit gewählt, damit sie bei Unzufriedenheit Zusammenarbeit schnell beenden können .....	335

Abbildung 55: Einfluss Geschäftsfreundschaft auf den Arbeitseinsatz des Beraters.....	337
Abbildung 56: Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten des Kunden .....	338
Abbildung 57: Top-Einflussfaktor auf das Verhalten der Berater.....	340
Abbildung 58: Top-Einflussfaktor auf das Verhalten der Kunden .....	342

**Tabellen:**

Tabelle 1: Grundtypen der Agenturprobleme und deren Lösungsmechanismen.....	42
Tabelle 2: Verschiedene Güertypen und die resultierenden Unterschiede bei den Informationsasymmetrien .....	44
Tabelle 3: Übersicht PR-Tätigkeiten in Deutschland und der Schweiz.....	77
Tabelle 4: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu den Gründen für die Zusammenarbeit mit externen PR-Beratern .....	93
Tabelle 5: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zum Screening-Prozess.....	95
Tabelle 6: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu den Screening Faktoren.....	98
Tabelle 7: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zum Signaling .....	99
Tabelle 8: Die zehn relevantesten Konfliktpotenziale aus Sicht der Berater bzw. Kunden nach Bourland-Davis.....	103
Tabelle 9: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu den Gründen für Konflikte bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde .....	105
Tabelle 10: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu Überwindungsmechanismen der Agenturproblematik bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde .....	109
Tabelle 11: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu Konfliktgründen bei der Zusammenarbeit von Marketingagentur und Kunde .....	116
Tabelle 12: Eckdaten der Interviewpartner .....	135
Tabelle 13: Eckdaten der Unternehmen der Interviewpartner .....	136
Tabelle 14: Eckdaten der untersuchten Beziehungen.....	137

Tabelle 15: Einsatz der Überwindungsmechanismen in Abhängigkeit der Einschätzung der Informationsasymmetrie durch die Kunden .....	177
Tabelle 16: Relevanz der Faktoren der PR-Beraterauswahl nach Akteursgruppen .....	187
Tabelle 17: Paarvergleich der Relevanz der Faktoren der PR-Beraterauswahl .....	188
Tabelle 18: Einsatz der Signale im PR-Beraterauswahlprozess nach Akteurs- gruppen.....	198
Tabelle 19: Vergleich der Verlässlichkeit der Signale (Einschätzung der Kunden).....	203
Tabelle 20: Vergleich Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten der PR- Berater .....	339
Tabelle 21: Vergleich Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten der Kunden.....	341



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Externe PR-Beratung hat eine lange Tradition. Besonders in den USA waren freie PR-Berater und Agenturen bereits zu Beginn der PR-Historie in besonderem Maß relevant (vgl. Nöthe 1994: 71). Der Entstehungszeitpunkt von Public Relations und eines dazugehörigen Berufsfeldes nach heutigem Verständnis wird auf die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert datiert. Als Beleg dafür dient die erstmalige Verwendung des Begriffs „Public Relations“ in heutigem Sinne im „Year Book of Railway Literature“ der „Association of American Railroads“ im Jahre 1897 (vgl. Cutlip/Center 1978: 74). Entsprechend wurden um 1900 in den USA auch die ersten PR-Agenturen gegründet (vgl. Nöthe 1994: 77). In Deutschland hat das Berufsfeld der Public Relations eine weniger lange Tradition als in Nordamerika: Es bildete sich nach Ende des zweiten Weltkriegs. Die ersten deutschen PR-Agenturen wurden in den 1950er Jahren gegründet. (vgl. Nöthe 1994: 98). Die Ursprünge der PR in der Schweiz sind bisher nicht wissenschaftlich erforscht und entsprechend existieren keine verlässlichen Erkenntnisse über die Entstehungsgeschichte von externen PR-Funktionsträgern (vgl. Röttger 2005a: 394). Man kann jedoch davon ausgehen, dass die ersten PR-Agenturen ebenfalls in den 1950er Jahren entstanden, denn 1953 wurde mit der „Schweizerischen Public Relations-Gesellschaft“ (SPRG) der erste Berufsverband in der Eidgenossenschaft gegründet (vgl. Röttger 2005a: 402).

Obwohl die Geschichte der Public Relations eng mit externen PR-Beratern und Agenturen verbunden ist, sind die wissenschaftlichen Arbeiten zu diesen externen PR-Funktionsträgern übersichtlich. Ein besonders großes Forschungsdefizit besteht dabei bei der Erforschung der Beziehung von PR-Beratern und deren Kunden (vgl. Löhn/Röttger 2009: 112). Die einzige umfassende Forschungsarbeit im deutschsprachigen Raum zu diesem Untersuchungsgegenstand stammt von Fuhrberg. Er hat die Beziehung von PR-Beratern und deren Kunden mittels 87 qualitativen Interviews untersucht (vgl. Fuhrberg 2010). Daneben existieren einige Arbeiten, die einzelne Aspekte der Zusammenarbeit der Akteure, wie beispielsweise das gegenseitige Vertrauen oder Erfolgsfaktoren des PR-Beratungsprozess, untersuchen (vgl. Löhn/Röttger 2009:112, Röttger/Zielmann 2012 oder Schöllner/Koch 2015). Schließlich beleuchten auch einige umfangreiche Berufsfeldstudien, zumindest am Rande, das Verhältnis von externen PR-Beratern und Kunden (vgl. Nöthe 1994 oder Szyszka/Schütte/Urbahn 2010 für Deutschland sowie Röttger/Hoffmann/Jarren 2003 oder Lurati/Mariconda 2014 für die Schweiz). Auffallend dabei ist auch, dass bisher keine länderübergreifende Untersuchung, gerade für den deutschsprachigen Raum, existiert, die externe PR-Berater betrachtet.

Auch im englischsprachigen Raum, in welchem externe PR-Berater noch eine längere Tradition haben, ist die Beziehung von PR-Beratern zu ihren Kunden kaum erforscht. Es existiert lediglich eine kleine Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten, die sich meist auf die Analyse möglicher Konflikte zwischen PR-Beratern und deren Kunden konzentrieren (vgl. bspw. Bourland-Davis 1997, Murphy 1994 oder Pincus et al. 1991). Diese Arbeit soll einen Teil dazu beitragen, dass die Lücke bei der Erforschung der Beziehung von PR-Beratern und deren Kunden verringert werden kann.

Als theoretischer Hintergrund für die Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde und als Forschungsperspektive dient die Prinzipal-Agent-Theorie. Diese untersucht die Beziehung von zwei unterschiedlichen Verhandlungspartnern: dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Beauftragten (Agent). Der Prinzipal überträgt gewisse Aufgaben und Entscheidungsspielräume an den Agenten, der für seine Dienste eine Entschädigung erhält (vgl. Richter/Furubotn 2003: 173f). Nach dieser Definition handelt es sich bei der Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden folglich um eine typische Prinzipal-Agent-Beziehung. Laut Saam gehen Akteure nur eine Agenturbeziehung ein, sofern der zukünftige Agent im Gegensatz zum zukünftigen Prinzipal gewisse Kompetenzen besitzt, um eine Aufgabe zu erfüllen oder beide Akteure zwar dieselben Kompetenzen aufweisen, der Agent die Aufgabe jedoch zu geringeren Kosten erledigen kann (vgl. Saam 2007: 64). Die bisherigen Forschungsergebnisse zum Verhältnis zwischen PR-Beratern und Kunden bestätigen, dass eine oder sogar beide dieser Grundvoraussetzungen in der Praxis gegeben sind (vgl. bspw. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003 und Szyszka /Schütte/Urbahn 2009). Generell zeichnen sich Prinzipal-Agent-Beziehungen durch eine Vielzahl so genannter Informationsasymmetrien aus. Der Prinzipal kann beispielsweise nicht erkennen, welche Qualität ein bestimmter Agent aufweist oder wie groß dessen Arbeitseinsatz ist. Die Theorie zeigt entsprechende Instrumente auf, um die aufgrund solcher Informationsasymmetrien entstehende „Agenturproblematik“ zu überwinden.

Neben der Tatsache, dass es sich bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde um eine typische Prinzipal-Agent-Beziehung handelt und sich der Prinzipal-Agent-Ansatz entsprechend gut für die theoretische Analyse eignet, gibt es weitere Gründe für deren Auswahl: Erstens erfordert die Untersuchung einer Beziehung von zwei Individuen eine Theorie auf der Mikroebene. Zweitens ist es Ziel dieser Arbeit, die Beziehung von PR-Berater und Kunde nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch zu untersuchen und dazu eignet sich die Prinzipal-Agent-Theorie aufgrund ihrer guten Operationalisierbarkeit ausgezeichnet. Drittens sollen durch die Anwendung der Prinzipal-Agent-Theorie auf den Untersuchungsgegenstand PR-Berater und Kunde Erkenntnisse zur Theorie selbst sowie deren Qualität für Untersuchungen in der Kommunikationswissenschaft gewonnen werden.

Ziel dieser Arbeit ist es außerdem, die Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde empirisch zu untersuchen und dabei mittels einer Befragung, sowohl die Perspektive des Prinzipals als auch des Agenten zu analysieren. Ein solches Vorgehen scheint weitgehend neu. In der Ökonomie wird die Beziehung von Prinzipal und Agent meistens mittels Experimente untersucht. Dabei wird den Versuchspersonen entweder die Rolle des Prinzipals oder des Agenten zugeteilt und es handelt sich dementsprechend nicht um real existierende Beziehungen. Die Akteure interagieren danach in einem vorgegebenen Rahmen und die Forscher analysieren ihr Verhalten. Bei manchen Studien werden die Versuchsteilnehmer nach dem Experiment zusätzlich befragt (vgl. dazu beispielhaft Falk/Kosfeld 2006). Bei einem Großteil dieser Studien geht es zudem ausschließlich darum, die Wirkungsweise von Anreizen und den Einfluss von intrinsischer Motivation auf das Verhalten der Individuen zu untersuchen. Relevante wissenschaftliche Untersuchungen vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie, bei denen beide Akteure einer realen Beziehung befragt wurden, scheinen dagegen bisher nicht zu existieren. In der Sozialwissenschaft existieren einige, wenige Forschungsarbeiten, die ein Prinzipal-Agent-Verhältnis theoretisch modellieren und empirisch untersuchen. So haben beispielsweise

Schöller/Koch PR-Berater und Kunden nach Erfolgsfaktoren im PR-Beratungsprozess befragt (vgl. Schöller/Koch 2015) und Lohn/Röttger Leitfadenterviews mit Kunden zur Relevanz von Vertrauen bei der Zusammenarbeit mit ihren PR-Beratern durchgeführt (vgl. Lohn/Röttger 2009). Priddat/Speth haben das Verhältnis von Unternehmen und Public Affairs-Beratern als Prinzipal-Agent-Beziehung modelliert und empirisch durch Interviews mit den Leitern von Unternehmensrepräsentanzen in Berlin untersucht (vgl. Priddat/Speth 2007). Bei all diesen Arbeiten fällt die theoretische Modellierung der Prinzipal-Agent-Beziehung jedoch wenig umfangreich aus. Dagegen haben zwei wirtschaftswissenschaftliche Dissertationen das Prinzipal-Verhältnis von Unternehmenseignern und Management theoretisch umfangreich ausgearbeitet und empirisch durch Interviews mit Aufsichtsräten (vgl. Jünger 2013) beziehungsweise Finanzvorständen (vgl. Topalov 2006) getestet. Bei all diesen Untersuchungen wurden jedoch lediglich eine Akteursgruppe oder keine Akteure von real existierenden Prinzipal-Agent-Beziehungen befragt. Zudem steht die eigentliche Beziehung nicht im Zentrum der Befragung oder es werden nur einzelne Aspekte davon empirisch untersucht. Auch zur Überwindung dieses methodischen Forschungsdefizits soll diese Arbeit einen Teil beitragen.

## **1.2 Erkenntnisinteresse und Ziele der Arbeit**

Im Zentrum des Interesses dieser Arbeit steht sowohl die theoretische, als auch die empirische Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde. Zuerst wird diese vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie modelliert und dabei aufgezeigt, welche typischen Merkmale einer Prinzipal-Agent-Beziehung sie aufweist. Zusätzlich soll dabei ermittelt werden, wie gut sich dieser theoretische Ansatz für die Analyse des Verhältnisses von PR-Berater und Kunde eignet.

In einem zweiten Schritt wird die theoretisch modellierte Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde empirisch geprüft. Erstens soll dabei untersucht werden, von welchen Faktoren diese grundsätzlich beeinflusst wird und wie die beiden Akteursgruppen die für solche Beziehungen typischen Informationsasymmetrien wahrnehmen. Zweitens sollen die theoretisch hergeleiteten Konzepte zur Überwindung ebendieser Informationsasymmetrien untersucht werden. Dazu werden einerseits der Auswahlprozess und die dabei eingesetzten Auswahlkriterien der Akteure analysiert. Drittens wird untersucht, wie die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde organisiert ist und wie der Kunde sicherstellt, dass der PR-Berater in seinem Sinne agiert. Die zentralen Forschungsfragen der Untersuchung lauten<sup>1</sup>:

### **i) Fragen zum Prinzipal-Agent-Verhältnis von PR-Berater und Kunde:**

- Welche konkreten Informationsasymmetrien und Zielkonflikte herrschen zwischen den beiden Akteursgruppen?
- Wie nehmen die PR-Berater und Kunden diese Informationsasymmetrien wahr und welche Unterschiede sind dabei erkennbar?
- Welche Rollenverteilung kann zwischen PR-Berater und Kunde festgestellt werden?

---

<sup>1</sup> Die vollständigen Forschungsfragen und forschungsleitenden Annahmen sind in Kapitel 5.1.1 zu finden.

## ii) Fragen zur Auswahl des Partners:

- Wie wählt der Kunde einen geeigneten PR-Berater aus und welche so genannten „Screening-Aktivitäten“ werden dabei durchgeführt?
- Welche so genannten „Signaling-Aktivitäten“ führt der PR-Berater beim Auswahlprozess des Kunden durch?
- Wählt auch der PR-Berater aktiv einen Kunden aus und wie geht er dabei vor?

## iii) Fragen zur aktuellen Zusammenarbeit:

- Wie versuchen die Akteure die aufgrund der vorherrschenden Informationsasymmetrien entstehende Agenturproblematik zu überwinden und welche von der Prinzipal-Agent-Theorie aufgezeigten Überwindungsmechanismen werden dabei aus welchen Gründen eingesetzt?
- Welche Machtpotenziale beeinflussen die Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde?

Wie die zentralen Fragestellungen bereits aufzeigen, beschränkt sich das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit auf die Paarbeziehung von PR-Berater und Kunde. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass sich das Handeln der Akteure in der Realität nicht ausschließlich auf den jeweiligen Partner, sondern ebenso auf andere Akteure ausgerichtet ist. So bezieht sich das PR-Handeln grundsätzlich immer auf eine bestimmte Zielgruppe oder die gesamte Öffentlichkeit. Zudem sind sowohl der PR-Berater als auch der Kunde im Normalfall Teil einer Organisation. Ihr Handeln wird entsprechend durch andere Akteure innerhalb dieser Organisationen beeinflusst oder ist teilweise auf diese ausgerichtet. Beispielsweise müssen die Akteure ihr Handeln in den meisten Fällen gegenüber ihren Vorgesetzten rechtfertigen. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Beziehungen von PR-Berater und Kunde zu weiteren Akteuren jedoch lediglich theoretisch aufgezeigt (vgl. Kapitel 2.14.2 und 3.1.6), nicht aber empirisch untersucht.

Ursprünglich war zudem ein umfangreicher Vergleich zwischen den Beziehungen von PR-Beratern und Kunden in Deutschland und der Schweiz geplant. Da sich die Elemente der Stichproben in den beiden Ländern jedoch bezüglich zentraler Faktoren stark unterscheiden<sup>2</sup>, musste dieses Vorhaben fallen gelassen werden. Gleichwohl soll die Arbeit einzelne Unterschiede zwischen den beiden Ländern aufzeigen. Vergleiche werden jedoch ausschließlich dann durchgeführt, wenn man davon ausgehen kann, dass die Unterschiede zwischen den Stichproben keinen Einfluss auf das zu untersuchende Phänomen haben.

Die Untersuchung soll nicht ausschließlich einen Erkenntnisgewinn bezüglich der Beziehung von PR-Berater und Kunde leisten, sondern darüber hinaus ebenso aufzeigen, inwieweit sich die Prinzipal-Agent-Theorie für die Analyse einer solchen Beziehung eignet. Sofern möglich soll diese Arbeit dadurch zu einer Weiterentwicklung der Prinzipal-Agent-Theorie beitragen beziehungsweise zentrale Kritikpunkte des Ansatzes überwinden. Schließlich soll ebenfalls untersucht werden, inwieweit eine Befragung von Prinzipalen und Agenten von real existierenden Beziehungen relevante Erkenntnisse zu den zentralen Konzepten der Theorie

---

<sup>2</sup> Vergleiche dazu das Kapitel 5.1.3.

liefern kann. Dies könnte zusätzlich zu einer Weiterentwicklung des methodischen Vorgehens von empirischen Untersuchungen vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie beitragen.

Schließlich soll die Arbeit auch einen Erkenntnisgewinn für die PR-Praxis aufweisen. Dabei ist auch hier von Interesse, wie die Akteure durch einen geeigneten Auswahlprozess einen passenden Partner finden und anschließend mittels Überwindungsmechanismen die aufgrund der Informationsasymmetrie bestehende Agenturproblematik minimieren können.

### **1.3 Methode und Aufbau der Arbeit**

Nachdem in den beiden vorherigen Kapiteln die Problemstellung, die Relevanz, das Erkenntnisinteresse und die Ziele der Arbeit aufgezeigt wurden, folgt nun ein Überblick zum methodischen Vorgehen der empirischen Untersuchung sowie dem Aufbau der Forschungsarbeit.

Als erstes wurde die vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie modellierte Beziehung von PR-Berater und Kunde durch die Ergebnisse der bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten zu diesem Untersuchungsgegenstand abgeglichen. Anhand dieser Analyse konnten forschungsleitende Annahmen erarbeitet werden. Diese sollten durch eine empirische Untersuchung überprüft werden. Dazu wurden mündliche Interviews mit PR-Beratern und ihren Kunden in Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Da es sich bei der Beziehung von PR-Beratern und Kunden um einen vergleichsweise wenig erforschten Untersuchungsgegenstand handelt, wurde kein rein quantitatives, sondern ein um qualitative Elemente ergänztes methodisches Vorgehen gewählt. Einerseits, um die Gefahr der Bildung von Artefakten zu minimieren, andererseits aber auch, weil im Rahmen dieser Untersuchung Gründe für das Handeln der Akteure aufgedeckt werden sollten. Konkret handelte es sich bei der Befragung um eine durch den Fragebogen strukturierte Interviewsituation. Der Fragebogen war teilstandardisiert, das heißt er beinhaltete sowohl geschlossene Fragen als auch offene Fragen. Zudem wurden die Interviewpartner bei geschlossenen Fragen darauf hingewiesen, dass auch weitere Antwortkategorien möglich sind. Befragt wurden sowohl auf Seiten des PR-Beraters, als auch des Kunden diejenige Person, die verantwortlich für die Zusammenarbeit ist. PR-Berater und Kunde wurden getrennt voneinander unter Zusicherung vollständiger Anonymität befragt. Da die Prinzipal-Agent-Beziehung aus der Perspektive beider Akteursgruppen betrachtet werden sollte, war es von zentraler Bedeutung, dass es sich bei den Befragten um Berater-Kunden-Paare handelt, die zur Zeit der Befragung aktiv zusammengearbeitet haben. Da alle bisherigen Forschungsarbeiten an diesem Vorgehen gescheitert waren, erfolgte der Feldzugang primär über Bekannte. Aus diesem Grund handelt es sich bei der Stichprobe um keine Zufallsstichprobe und die Ergebnisse der Untersuchung können deshalb nicht verallgemeinert werden.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Der erste Teil umfasst die theoretische Fundierung der Arbeit. Zunächst werden in **Kapitel 2** die zentralen Konzepte der Prinzipal-Agent-Theorie sowie deren wichtigsten Einsatzgebiete in der Ökonomie und der sozialwissenschaftlichen Forschung vorgestellt. Dabei wird insbesondere aufgezeigt, welche Relevanz ökonomische Theorien im Allgemeinen und der Prinzipal-Agent-Ansatz in der Kommunikationswissenschaft haben. In **Kapitel 3** wird die Beziehung von PR-Berater und Kunde vor dem

Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie modelliert und dabei aufgezeigt, welche Charakteristika diese aufweist. Um die Arbeit in die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung einordnen zu können, folgt in **Kapitel 4** ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand dieser Disziplin. Dazu werden als erstes die wichtigsten Forschungsrichtungen und Untersuchungsgegenstände innerhalb der PR-Forschung aufgezeigt. Anschließend werden die bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten zur Beziehung von PR-Berater und Kunde vorgestellt und deren Erkenntnisse mit der theoretischen Modellierung des Prinzipal-Agent-Verhältnisses von PR-Berater und Kunde abgeglichen. Außerdem werden in diesem Kapitel die zentralen Begriffe definiert.

Im **5. Kapitel** wird die methodische Vorgehensweise aufgezeigt. Dabei wird kurz auf die Grundgesamtheit und die Stichprobe eingegangen. Zudem werden der Aufbau des Fragebogens, der Verlauf der Befragung sowie die Auswertung und Analyse der Daten aufgezeigt.

In **Kapitel 6** werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt und anhand der theoretischen Modellierung der Beziehung von PR-Berater und Kunde vor Hintergrund des Prinzipal-Agent-Ansatzes besprochen beziehungsweise interpretiert. Zudem werden die Forschungsfragen und forschungsleitenden Annahmen direkt in den einzelnen Unterkapitel beantwortet.

Im **letzten Kapitel (7)** werden die wichtigsten Forschungsergebnisse kurz zusammengefasst und diskutiert. Dabei werden Implikationen für die PR-Forschung, den Prinzipal-Agent-Ansatz sowie die PR-Praxis aufgezeigt. Zusätzlich wird das methodische Vorgehen kritisch analysiert und ein Ausblick auf zukünftige Forschung gegeben.

## 2 Prinzipal-Agent-Ansatz als theoretischer Hintergrund

Diese Arbeit untersucht das Verhältnis von PR-Berater und Kunde vor dem theoretischen Hintergrund des Prinzipal-Agent-Ansatzes. In diesem Kapitel werden die zentralen Annahmen, Konzepte und Einsatzgebiete dieses Ansatzes vorgestellt. Zudem wird ganz am Ende dieses Kapitels aufgezeigt, welche Relevanz die Prinzipal-Agent-Theorie und generell ökonomische Theorien in der Kommunikationswissenschaft haben.

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist als Teil der „Neuen Institutionenökonomik“ in den 1970er Jahren entstanden. Neben dem Prinzipal-Agent-Ansatz zählen ebenso die Property Rights-Theorie, die Informationsökonomik sowie die Transaktionskostentheorie zur Neuen Institutionenökonomik. Diese vier Teilgebiete beschäftigten sich als erste ökonomische Theorien mit Institutionen und führten dadurch „zu einer völlig neuen Sichtweise in den Wirtschaftswissenschaften“ (Richter 1994: 4). Indem sich die neue Institutionenlehre mit den unterschiedlichsten Institutionen beschäftigte, stellte sie einen krassen Gegenentwurf zu der damals vorherrschenden neoklassischen Theorie dar. Diese erkennt nur den Markt als einzig existierende Institution an, die für eine kostenlose und effiziente Koordination aller Produktions- und Konsumentenentscheidungen sorgt und alle anderen Institutionen überflüssig macht (vgl. Kaas 1995a: 2). Die neoklassische Theorie betrachtet zwar Akteure wie Unternehmen oder Haushalte, lässt sie jedoch nicht als real existierende Institutionen sondern lediglich in abstrahierter Form als mathematischen Produktions- oder Nutzenfunktionen in die Analyse einfließen. Aufgrund der Annahme vollkommener Informationen und vollkommener Rationalität der Akteure sind für die neoklassische Theorie zudem weder der Staat noch ein Rechtssystem als Regulativ notwendig. Denn Missverständnisse, Überraschungen und Konflikte zwischen den Akteuren werden ausgeblendet.

Das von der Neoklassik beschriebene Modell abstrahiert die real existierende Wirtschaft äußerst stark und hat nicht viel mit deren Vielfalt gemeinsam – und vor allem fehlen sämtliche Institutionen. Richter definiert Institutionen als „auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern. Institutionen strukturieren unser alltägliches Leben und verringern auf diese Weise dessen Unsicherheiten“ (Richter 1994: 2). Der Staat, Unternehmen, Haushalte, Gesetze und Verträge sind Institutionen, aber auch Gütesiegel, Handelsbräuche, Geschäftsbeziehungen, bekannte Firmennamen oder Markenartikel (vgl. Kaas 1995a: 2f). Die Neue Institutionenökonomik misst all diesen Institutionen eine gewisse Relevanz bei und untersucht, welchen Einfluss diese auf bestimmte wirtschaftliche Vorgänge haben.

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich als Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik mit der Frage, wie ein bestimmtes Koordinationsproblem zwischen zwei (oder mehreren) Akteuren effizient gelöst werden kann. Sie untersucht dabei die Auswirkungen einer Delegation von Entscheidungskompetenzen von einem Auftraggeber (dem Prinzipal) an einen Beauftragten (dem Agenten).

## 2.1 Definition Prinzipal-Agent-Beziehung und zentrale Forschungsfrage

Wie der Name der Theorie bereits andeutet, beschäftigt sich der Prinzipal-Agent-Ansatz mit zwei unterschiedlichen Akteurstypen, dem so genannten Prinzipal und dem so genannten Agenten. Eine weit gefasste Definition für eine Prinzipal-Agent-Beziehung stammt von Pratt/Zeckhauser. Laut den beiden Ökonomen kommt eine solche immer dann zu Stande, wenn ein Akteur abhängig vom Handeln eines anderen Akteurs ist: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking action is called the agent. The affected party is the principal.” (Pratt/Zeckhauser 1985: 2). Folgt man dieser Definition, besteht unser Alltag aus einer Vielzahl von Prinzipal-Agent-Beziehungen. Beispielsweise geht man als Wohnungsbesitzer mit einem Handwerker, der das Haus renovieren soll, eine Prinzipal-Agent-Beziehung ein, als Patient mit seinem Arzt, beim Einkaufen mit dem Verkäufer an der Kasse oder beim Zug fahren mit dem Lokomotivführer. Nach der Definition von Pratt und Zeckhauser kann ein Akteur folglich auch unbewusst oder gar ungewollt mit einem anderen Akteur eine Prinzipal-Agent-Beziehung eingehen. Im Gegensatz dazu weisen Jensen und Meckling mit ihrer Definition auf eine aktive Rolle der Akteure bei der Beziehungsaufnahme hin. Die beiden Ökonomen definieren eine Prinzipal-Agent-Beziehung dadurch etwas enger und betonen gleichzeitig die vorhandene vertragliche Bindung zwischen den beiden Akteuren:

“We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal” (Jensen/Meckling 1976: 5)

Anders als Pratt/Zeckhauser betonen Jensen/Meckling, dass die beiden Akteure die Prinzipal-Agent-Beziehung bewusst eingehen. Der Prinzipal spielt dabei die aktivere Rolle, engagiert einen bestimmten Agenten und beauftragt diesen eine gewisse Leistung in seinem Sinne auszuführen. Um die Zusammenarbeit genauer zu definieren, schließen die beiden Akteure einen gemeinsamen Vertrag. Gleichzeitig weisen Jensen/Meckling auf ein mögliches Konfliktpotenzial hin. Da beide Akteure ihren Nutzen maximieren wollen, gibt es gute Gründe, dass der Agent nicht immer zu hundert Prozent im Sinne seines Prinzipals agieren wird. Diese Erkenntnis ist eine der zentralen Annahmen des Forschungsansatzes. Die Prinzipal-Agent-Theorie versucht zu erforschen, welche Vorkehrungen der Prinzipal treffen muss, damit der Agent in seinem Sinne arbeitet.



Theoretisch könnte der Prinzipal dem Agenten strikte Handlungsanweisungen vorgeben und damit versuchen dessen opportunes Verhalten einzuschränken. Dies würde jedoch die Arbeit des Agenten zu stark erschweren. Deswegen überträgt der Prinzipal dem Agenten gewisse Entscheidungsspielräume. Auf diese Tatsache weisen Richter und Furubotn in ihrer Definition hin:

“Es gibt zwei Wirtschaftssubjekte: den Auftraggeber (Prinzipal) und den Beauftragten (Agent). Der Prinzipal beauftragt einen Vertreter – den Agenten – zur Ausführung einer Leistung in seinem Namen. Zur Erleichterung dieser Tätigkeit überträgt er dem Agenten gewisse Entscheidungsspielräume und zahlt ihm eine Entschädigung (nach Richter/Furubotn 2003).

Die Prinzipal-Agent-Theorie untersucht nun, wie die Zusammenarbeit von Prinzipal und Agent ausgestaltet ist. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Auf welche Art und Weise kann der Prinzipal sicherstellen, dass der Agent die an ihn delegierte Tätigkeit effektiv und effizient im Sinne des Prinzipals ausführt?

Saam merkt an, dass die zentrale Fragestellung der Prinzipal-Agent-Theorie „so alt ist wie die Arbeitsteilung, die eine der wichtigsten Erscheinungsformen funktionaler Differenzierung sozialer Systeme ist“ (Saam 2001: 16). Typische Beispiele für Prinzipal-Agent-Beziehungen sind diejenigen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Staat und Steuerzahler, Kreditgeber und Kreditnehmer, Käufer und Verkäufer oder Patient und Arzt. Die Rollenverteilung beziehungsweise die Frage, wer als Prinzipal und wer als Agent gilt, ist dabei von der jeweiligen Beziehungssituation abhängig. In der Praxis befinden sich die meisten Akteure nämlich in mehreren Prinzipal-Agent-Beziehungen und nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein. So gilt ein Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeitern als Prinzipal, gegenüber seinen Aktionären jedoch gleichzeitig als Agent. Auch innerhalb einer bestehenden Prinzipal-Agent-Beziehung kann sich die Rollenverteilung situativ ändern. So kann der Arbeitgeber in manchen Situationen als Agent des Arbeitnehmers auftreten – beispielsweise wenn der Arbeitgeber einen gewissen Input leisten muss, damit der Arbeitnehmer überhaupt eine gewisse Arbeitsleistung erbringen kann. So muss zum Beispiel ein kaufmännischer Angestellter von seinem Arbeitgeber unter anderem einen Computer und ein Telefon zur Verfügung gestellt bekommen, damit er ein gutes Arbeitsergebnis erzielen kann. Da der Arbeitgeber im Normalfall jedoch an einer hohen Leistung des Arbeitnehmers interessiert ist, dürften aus einer solchen Konstellation keine typischen Prinzipal-Agent-Probleme entstehen. Dass es in der Praxis jedoch durchaus dazu kommen kann, wird im Kapitel 3.1.4 an der Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde demonstriert.

## **2.2 Zentrale Grundannahmen**

Die Prinzipal-Agent-Theorie trifft drei zentrale Grundannahmen, die das Handeln der Akteure beschreibt: individuelle Nutzenmaximierung, Rationalität und Opportunismus (vgl. Richter/Furubotn 1996: 3ff).

### **2.2.1 Individuelle Nutzenmaximierung**

Der Prinzipal-Agent-Ansatz unterstellt den Individuen, dass sie stets ihre eigenen Interessen verfolgen. Die Individuen sind bestrebt ihren individuellen Nutzen unter den Einschränkungen, die ihnen von bestehenden Institutionen vorgegeben werden, zu maximieren. Dabei sind alle Entscheidungshandlungen von der Nutzenmaximierung der Individuen betroffen. Unabhängig davon, ob ein Entscheidungsträger als Privatperson oder als Mitglied einer Organisation handelt. Es wird davon ausgegangen, dass beispielsweise ein Manager Entscheidungen, die seinen Arbeitgeber betreffen, immer vor dem Hintergrund seiner Eigeninteressen trifft. Wie bereits erwähnt, unterliegt das Handeln der einzelnen Individuen gewissen Rahmenbedingungen. Der Manager hat gewisse Vorgaben von seinem Arbeitgeber, die er bei seinen Entscheidungen stets beachten muss.

### **2.2.2 Zielkonflikte zwischen Prinzipal und Agent**

Aufgrund der Annahme der individuellen Nutzenmaximierung aller Akteure entsteht ein Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent. Dieser kann folgendermaßen modelliert werden: Der Agent will seinen Nutzen unter der Nebenbedingung eines beschränkten Zeitbudgets maximieren indem er sein Honorar mit möglichst wenig Aufwand verdient. Gleichzeitig will er die Vorgaben des Prinzipals erfüllen und wählt deswegen den niedrigsten Arbeitseinsatz, der den Prinzipal gerade noch zufrieden stellt. Diese Vorgehensweise erlaubt es dem Agenten einerseits für mehrere Prinzipale parallel tätig zu sein und durch eine zusätzliche Entlohnung seinen Nutzen weiter steigern. Andererseits hat er die Möglichkeit seinen Nutzen durch mehr Freizeit zu steigern. Welche Option er wählt, ist abhängig von seinen individuellen Präferenzen. Auch der Prinzipal will seinen Nutzen maximieren. Er zählt dabei auf einen möglichst hohen Arbeitseinsatz des Agenten, bei gleichzeitig niedriger Bezahlung, damit seine Ziele bestmöglich erreicht werden.

Sobald der Agent eine Entlohnung vom Prinzipal erhält, kann eine vollständige Zielharmonie generell ausgeschlossen werden (vgl. Meinhövel 2005: 15). Denn die Lohnzahlung mindert einerseits den Wohlstand des Prinzipals, erhöht aber andererseits gleichzeitig denjenigen des Agenten.

Das Vorhandensein von Zielkonflikten ist eine zentrale Voraussetzung für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent-Beziehung. Denn wenn beide Akteure gemeinsame Ziele verfolgen würden, müsste der Prinzipal gar nicht sicherstellen, dass der Agent in seinem Sinne agiert – dies würde dieser als individueller Nutzenmaximierer automatisch tun. Deswegen würden die vorhandenen Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent erst gar nicht zu den von der Theorie beschriebenen Problemen zwischen den beiden Akteuren führen (vgl. Kapitel 2.9).

### **2.2.3 Unvollkommene individuelle Rationalität**

In der neoinstitutionellen Literatur finden sich zwei unterschiedliche Meinungsrichtungen, individuelle Rationalität zu definieren. Einige Theoretiker verfolgen die traditionelle neoklassische Annahme der vollkommenen individuellen Rationalität. Sie gehen davon aus, dass alle Entscheidungssubjekte erstens konstante Präferenzen haben und zweitens zu jeder Zeit über vollkommene Information verfügen. Völlig rationale Individuen haben dadurch die Fähigkeit, stets alle möglichen Entscheidungsoptionen gegeneinander abzuwägen zu können und sich danach für die optimale Lösung zu entscheiden (vgl. Kreps 1990: 745). Die Auffassung vollkommener individueller Rationalität ist in der Prinzipal-Agent-Theorie ziemlich verbreitet. Immer mehr Autoren plädieren jedoch dafür, diese Annahme fallen zu lassen und den Individuen stattdessen unvollkommene Rationalität zu unterstellen (vgl. Richter/Furubotn 2003: 4). Autoren wie Williamson (1975) oder North (1978) gehen davon aus, dass die Präferenzen der Akteure unvollständig sind und sich über die Zeit verändern.

Die Prinzipal-Agent-Theorie geht, wie alle Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, von positiven Transaktionskosten aus. Dies hat zur Folge, dass die Informationsbeschaffung mit hohen Kosten verbunden ist. Schon nur auf Grund dieser Annahme scheint es sinnvoll, die individuelle Rationalität der Akteure nicht als „vollkommen“ anzunehmen, sondern vielmehr davon auszugehen, dass die Entscheidungssubjekte unvollständig informiert sind und ihre individuelle Rationalität deswegen unvollkommen ist. Zudem steht den Akteuren, zumindest theoretisch, eine ungemein große Datenmenge an Informationen zur Verfügung, die ihre Rationalität zusätzlich beschränkt (vgl. Richter/Furubotn 2003: 4). Die Individuen haben somit nicht nur Schwierigkeiten an relevante Informationen zu gelangen, sondern darüber hinaus auch erhebliche Probleme diese zu verarbeiten. Aus oben genannten Gründen wird den Akteuren in der Folge unvollkommene individuelle Rationalität unterstellt.

### **2.2.4 Opportunismus**

Im Gegensatz zu anderen Rational Choice-Theorien definiert der Prinzipal-Agent-Ansatz den Opportunismus als ein zentrales Konzept. Die Theorie geht davon aus, dass die Akteure zur Durchsetzung ihrer individuellen Interessen jegliche Verhaltensspielräume opportunistisch nutzen und darüber hinaus ihre Interaktionspartner sogar hinterlistig täuschen (vgl. Williamson 1975: 26). Dazu verbergen sie ihre wahren Präferenzen und verfälschen absichtlich Informationen über ihre wahren Absichten oder Qualitäten (vgl. Richter/Furubotn 2003: 5f). Williamson (1990) weist darauf hin, dass die Verhaltensannahme der arglistigen Menschen nicht generell, sondern nur in gewissen Situationen gilt. Beispielsweise wenn die Akteure in der Rolle des Prinzipals oder Agenten interagieren. „Ich nehme lediglich an, dass manche Menschen zeitweilig opportunistisch sind und dass unterschiedliche Vertrauenswürdigkeit selten im Vorhinein klar erkennbar ist“ (Williamson 1990: 73). Die Interaktionen zwischen Prinzipal und Agent finden in einer Umwelt statt, die durch Effizienzstreben, beschränkte Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten sowie Unsicherheit über mögliche externe Einflussfaktoren geprägt ist. Die Prinzipal-Agent-Theorie betrachtet diese Umweltfaktoren jedoch als Aggregat, als einzelne „Black Box“ und lässt sie in die Betrachtung der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent als exogene Zufallsvariable einfließen (vgl. Saam 2007: 67).

## **2.3 Einsatzgebiete der Prinzipal-Agent-Theorie**

Die Prinzipal-Agent-Theorie kommt zur Analyse von unterschiedlichen sozialen Aspekten zum Einsatz. Die verschiedenen Kategorien unterscheiden sich insbesondere durch folgende Kriterien: Erstens in der Frage, ob die Akteure eine Prinzipal-Agent-Beziehung freiwillig oder unfreiwillig, bewusst oder unbewusst eingehen. Zweitens, ob ein Sachgut oder eine Dienstleistung beansprucht wird.

### **i) Unterschiedliche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren**

Die Prinzipal-Agent-Theorie kennt eine Vielzahl von möglichen Anwendungsbereichen. Dies liegt darin begründet, dass manche Autoren eine sehr weit gefasste Definition einer Prinzipal-Agent-Beziehung verwenden. Stellvertretend sei hier nochmals diejenige von Pratt und Zeckhauser erwähnt: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises“ (Pratt/Zeckhauser 1985: 2). Folgt man dieser Herangehensweise befinden wir uns täglich in einer Vielzahl von Prinzipal-Agent-Beziehung. Jedes Abhängigkeitsverhältnis zwischen zwei Akteuren, egal ob in konkreter oder abstrakter Form, kann als Prinzipal-Agent-Verhältnis modelliert werden – ganz unabhängig davon, ob eine derartige Beziehung von den Akteuren explizit eingegangen wird oder nicht. Folgende Kategorien von Abhängigkeitsverhältnissen können unterschieden werden (vgl. dazu Meinhövel 2005: 28).

### **ii) Auftragshandeln/Vertretung**

Ein Prinzipal beauftragt einen Agenten für ihn eine bestimmte Dienstleistung auszuführen oder eine Aufgabe in dessen Namen zu bearbeiten. Zu dieser Kategorie kann auch das Verhältnis von Arbeitgeber zum Arbeitnehmer gezählt werden.

### **iii) Kauf**

Der Prinzipal kauft vom Agenten ein Sachgut. Die klassische Prinzipal-Agent-Problematik entsteht beispielsweise beim Kauf eines Gebrauchtwagens (vgl. dazu Akerlof 1970).

### **iv) Haftung/Schädigung**

Ein Agent beschädigt Eigentum eines Prinzipals, beispielsweise bei einem Verkehrsunfall. In solchen Fällen kommt das Prinzipal-Agent-Verhältnis meistens unfreiwillig zu Stande.

### **v) Marktexternalität**

Marktexternalität bezeichnet die Tatsache, dass die Handlungen eines Marktteilnehmers die Handlungsmöglichkeiten anderer Individuen beeinträchtigen. Dadurch ergibt sich beispielsweise folgendes Prinzipal-Agent-Verhältnis: Ein Agent kauft dem Prinzipal das letzte Produkt im Sonderangebot vor der Nase weg. Die Handlung des Agenten hat folglich konkrete (finanzielle) Auswirkungen auf die Möglichkeiten des Prinzipals und deswegen besteht ein (abstraktes) Abhängigkeitsverhältnis zwischen den beiden Akteuren.

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf Abhängigkeitsverhältnissen im Sinne von Auftragshandlung oder Vertretung, die freiwillig und bewusst eingegangen wird. Denn die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen PR-Beratern und deren Auftraggebern kommt zustande, weil der eine Akteur die Unterstützung des anderen sucht. Eine Organisation oder ein Individuum verlangt von einem PR-Berater eine Dienstleistung, die darin besteht, dass

der PR-Berater im Namen des Auftraggebers eine bestimmte Aufgabe bearbeitet. Die Entscheidung für eine Zusammenarbeit erfolgt dabei für beide Parteien bewusst und auf freiwilliger Basis.

## **2.4 Prinzipal-Agent-Theorie in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen**

Aufgrund der weit gefassten Definition der Prinzipal-Agent-Beziehung, wonach sich die Theorie zur Analyse jeglicher Abhängigkeitsverhältnisse einsetzen lässt, kann sie generell in den verschiedensten wissenschaftlichen Fachgebieten angewendet werden. Und obwohl das Haupteinsatzgebiet der Theorie in der Ökonomie sowie den Sozialwissenschaften – vor allem in der Politikwissenschaft und der Soziologie – liegt, gibt es Forscher, die den Prinzipal-Agent-Ansatz teilweise auch in anderen Fachgebieten einsetzen. So beispielsweise in der Agrarwissenschaft (vgl. Odening 1994) oder der Informatik zur Prozessanalyse bei der Software-Entwicklung (vgl. Austin 2001 oder Mahaney/Lederer 2003). Dementsprechend ist auch das Spektrum der Untersuchungsgegenstände äußerst umfangreich und diese Untersuchung kann keinen umfassenden Überblick dazu geben. Im Rahmen dieser Arbeit sind jedoch vor allem die Erkenntnisse aus der Ökonomie und anderen Sozialwissenschaften zum Verhältnis von Prinzipal und Agent von Relevanz. Deswegen werden in den nächsten Kapiteln die wichtigsten Einsatzgebiete der Prinzipal-Agent-Theorie in diesen Fächern kurz vorgestellt.

### **2.4.1 Einsatzgebiete in der Ökonomie**

Die Prinzipal-Agent-Theorie hat ihren Ursprung in der Ökonomie und wird in diesem Fach für die Analyse von vielen unterschiedlichen Untersuchungsgegenständen eingesetzt. In zwei Gebieten existieren jedoch besonders viele wissenschaftliche Arbeiten. Erstens untersuchen Ökonomen häufig das Prinzipal-Verhältnis von Firmeneigentümern (Prinzipal) und dem Management (Agent). Dabei wird die klassische Prinzipal-Agent-Frage untersucht, wie die Eigentümer der Firma dafür sorgen können, dass das Management im Sinne der Firma agiert und nicht opportunistisch den eigenen Nutzen maximiert. Als mögliche Mechanismen werden dabei fast ausschließlich finanzielle Anreiz- beziehungsweise Entlohnungsmodelle für das Management untersucht und mit umfangreichen mathematischen Funktionen auf deren Güte geprüft (vgl. dazu exemplarisch Ju/Wan 2012, Fairchild 2013 oder Gayle/Miller 2015). Daneben existieren auch wissenschaftliche Beiträge zu den Eigenheiten von Prinzipal-Agent-Verhältnissen innerhalb von Non-Profit-Organisationen, die sich mehr auf die tatsächliche Beziehung der Akteure fokussieren (vgl. dazu Caers et al. 2006). Dabei wird unter anderem auch aufgezeigt, dass die Manager der Organisationen Teil von mehreren Prinzipal-Agent-Verhältnissen sind. Einerseits gelten sie als Agenten gegenüber dem Aufsichtsrat, andererseits als Prinzipale im Verhältnis zu den Angestellten (vgl. van Puyvelde 2013: 63).

Eine lange Tradition hat die Prinzipal-Agent-Theorie zweitens im Bereich der Versicherungen. 1976 haben sich Rothschild/Stiglitz als erste mit der Informationsasymmetrie auf dem Versicherungsmarkt beschäftigt (vgl. Rothschild/Stiglitz 1976). Dabei konnten sie zeigen, dass kein effizientes Marktgleichgewicht existieren kann, sofern eine Informationsasymmetrie zu Gunsten der Versicherungsnehmer besteht und zwar

derart, dass diese im Gegensatz zu den Versicherungen ihr Risikoverhalten kennen. Konkret haben sie das Agenturproblem vom Typ Adverse Selection beschrieben. Da sich eine Versicherung für risikofreudige Personen eher lohnt, werden diese tendenziell eher ein Versicherungsprodukt kaufen als risikoarme Personen. Für die Versicherung bedeutet dies, dass sie mehr risikofreudige Personen in ihrem Kundenportfolio und entsprechend höhere Kosten hat. Da die Versicherung aufgrund der Informationsasymmetrie die Risikoneigung der Kunden jedoch nicht kennt, kann sie keine verlässlichen Aussagen zu den erwarteten Kosten machen sowie keinen marktfähigen Preis für ihr Versicherungsprodukt berechnen und es kommt zum Marktversagen (vgl. Rothschild/Stiglitz 1976). Auch im Bereich der Versicherungen nutzen die Ökonomen häufig mathematische Funktionen, um mögliche Modelle auf ihre Güte zu prüfen. Dabei werden unterschiedliche Arten von Versicherungen untersucht, beispielsweise Krankenversicherungen (vgl. dazu Keane/Stavrunova 2016: 63f), Arbeitslosenversicherungen (vgl. Fuller 2014) oder auch Rückversicherungen (vgl. Garven/Grace 2014).

#### **2.4.2 Einsatz in den Sozialwissenschaften<sup>3</sup>**

Obwohl die Prinzipal-Agent-Theorie vor allem durch die Forschungsarbeiten von Ökonomen geprägt wurde, hat sie auch in der Sozialwissenschaft eine lange Tradition. So existiert neben der ökonomischen Interpretation der Theorie ebenso eine institutionelle Interpretation, die von Mitnick bereits 1973 eingeführt wurde (vgl. Shapiro 2005: 271). Der Politikwissenschaftler analysierte erstmals nicht eine Prinzipal-Agent-Verbindung bei Wirtschaftsunternehmen, sondern in sozialen Institutionen, die beispielsweise in Beziehungen von Anwalt und Klient, Diplomaten und ausländischen Regierungen oder politischen Interessengruppen und Regierungen vorherrschen (vgl. Mitnick 2006: 4). Er blieb der Prinzipal-Agent-Theorie auch in der Folge treu und analysierte damit weitere Themengebiete der Politik, wie beispielsweise Fragestellungen zum „öffentlichen Interesse“ (vgl. Mitnick 1976). Der Durchbruch in den Sozialwissenschaften gelang der Prinzipal-Agent-Theorie jedoch erst einige Jahre später: In der Politikwissenschaft im Jahre 1984 mit einem Beitrag von Moe (vgl. 1984), in der Soziologie 1987 durch einen Aufsatz von Shapiro (vgl. 1987 sowie Mitnick 2006: 6). In der Folge gelangte die Prinzipal-Agent-Theorie – vor allem im englischsprachigen Raum – in beiden Wissenschaftsdisziplinen in den verschiedensten Teilgebieten zum Einsatz. In der Politikwissenschaft beispielsweise in der Bürokratieforschung (vgl. bspw. McCubbins/Noll/Weingast 1989, Wood/Waterman 1991; für Gesamtüberblick: Miller 2005 oder Gilardi/Braun 2002) oder bei Untersuchungen zum Verhältnis von Wählern und Abgeordneten (vgl. bspw. Mitchell 2000, Gesamtüberblick ebenda) oder verschiedenen politischen Akteuren (vgl. bspw. Andeweg 2000, Pollack 1997; Gesamtüberblick ebenda).

---

<sup>3</sup> Der Überblick zur Anwendung der Prinzipal-Agent-Theorie in der Kommunikationswissenschaft, ist in Kapitel 2.14.2 zu finden.

## **2.5 Der Vertrag als Konzept zur Verringerung von Unsicherheit**

Die Prinzipal-Agent-Beziehung zeichnet sich durch gewisse Unsicherheiten aus. Der Prinzipal ist über die Qualität und die Leistungsbereitschaft des Agenten nicht informiert. Andererseits ist auch dieser von gewissen Unsicherheiten betroffen und muss sich beispielsweise finanziell vertraglich absichern. Diese Unsicherheiten können mittels eines Vertrages reduziert werden. Er regelt normalerweise die Leistungen des Agenten, dessen Entlohnung inklusive möglicher finanzieller Anreizsysteme sowie die Kontrollmechanismen, die dem Prinzipal zur Verfügung stehen, um die Leistung des Agenten zu überwachen. Aufgrund der Notwendigkeit – sowohl für den Prinzipal als auch den Agenten – sich mittels eines gemeinsamen Vertrages gegen die möglichen Auswirkungen der angesprochenen Unsicherheiten abzusichern, entstehen den beiden Akteuren so genannte Agenturkosten (vgl. Kapitel 2.8). Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich deswegen auch mit der Frage, wie man einen Vertrag ausgestalten muss, damit diese Kosten möglichst minimiert werden können (vgl. Nilakant/Rao 1994: 653).

### **2.5.1 Das Konzept des Vertrages**

Mit dem Terminus „Vertrag“ werden in der Ökonomie nicht nur Verträge im engeren rechtlichen Sinne bezeichnet. Vielmehr sind auch nicht-rechtlich geregelte, soziale Beziehungen in denen keine expliziten Verträge abgeschlossen werden Gegenstand der Betrachtung (vgl. Richter 2000: 4). Zentraler Bestandteil eines Vertrages ist dabei immer ein Austauschverhältnis zwischen einer beziehungsweise mehreren Parteien und zwar unabhängig davon, ob Sachwerte, Dienstleistungen oder emotionale Werte ausgetauscht werden. Aufgrund dieser Herangehensweise sind unzählige Arten von Verträgen möglich: Auf der einen Seite gibt es ganz klassische Verträge, die ein Austauschverhältnis explizit und formal regeln, für beide Vertragspartner verbindlich sind und ihnen im Normalfall auch in Papierform vorliegen sowie von einem neutralen Gericht geprüft werden können. Verträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder zwischen Hauskäufer und -verkäufer gehören beispielsweise zu dieser Kategorie. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch implizite, informelle Verträge, die nicht von einer juristischen Instanz geprüft werden können und nicht zuletzt deswegen für die Vertragspartner unverbindlich sind. Hierfür können „Verträge“ zwischen Freunden oder einem Liebespaar aufgeführt werden, in welchen ihr Verhältnis zueinander implizit geregelt ist. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es eine Vielzahl von weiteren möglichen Vertragsarten. Um diese zu typologisieren, unterscheiden Ökonomen die verschiedenen Konzepte anhand folgender Differenzierungsmerkmalen: vollständige vs. unvollständige, klassische vs. relationale, explizite vs. implizite, verbindliche vs. unverbindliche, formale vs. informelle, kurzfristige vs. langfristige, mit Hilfe von Dritten durchsetzbare vs. sich selbst durchsetzende und schließlich Kollektiv- vs. Individualverträge. Zudem wird unterschieden zwischen Verträgen mit symmetrischer vs. asymmetrischer Information sowie Verträgen deren relevante Informationen von Gerichten überprüft werden können und solchen, wo dies nicht möglich ist (vgl. Richter/Furubotn 2003: 170).

Der Begriff Vertrag bezeichnet folglich nicht nur ein „unvermeidliches juristisches Beiwerk“ (Kaas 1992: 884), sondern ist vielmehr auch eine Institution, die die Kooperation zwischen zwei Akteuren unter der Prämisse herrschender Informationsasymmetrie und Unsicherheit erleichtert, beziehungsweise überhaupt erst ermöglicht. Verträge können dabei die vorhandenen Risiken auf die beiden Vertragspartner aufteilen, geeignete Verhaltensanreize

schaffen und dafür sorgen, dass keinem der beiden Vertragspartner auf Kosten des anderen Vorteile erwachsen können (vgl. Kaas 1992: 884f).

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit einer besonderen Art von Verträgen, die durch asymmetrische Informationen zwischen den Vertragspartnern geprägt sind. Ein Vertrag ist unter solchen Bedingungen niemals vollständig in Sinne, dass ex ante alle Eventualitäten verbindlich geregelt werden und von Dritten – rechtlichen Institutionen – durchgesetzt werden können. Die Erarbeitung eines solchen Vertrages wäre viel zu kostspielig beziehungsweise zeitaufwändig und wird durch die Prämisse der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent erschwert, wenn nicht gar verunmöglicht. Verträge dieses Typus werden auch als „relationaler Vertrag“ (MacNeil 1978) bezeichnet. Darüber hinaus sind in einer Prinzipal-Agent-Beziehung jedoch verschiedene Vertragsarten möglich. So sind in der Beziehung zwischen PR-Beratern und deren Auftraggebern je nach Präferenzen der beiden Parteien explizite oder implizite, formale oder informelle, kurzfristige oder langfristige Verträge möglich. Welche dieser Vertragstypen in der Praxis Anwendung finden, wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht.

Im Zentrum des Interesses der ökonomischen Analyse von Verträgen steht stets die Frage, „welche wirtschaftlichen Anreize oder Abschreckungen denkbar sind, um die Erfüllung eines Vertrages im Rechtssinne zu verbessern oder von nichtrechtlichen Vereinbarungen überhaupt zu bewirken“ (Richter 2000: 7).

## **2.6 Normativer vs. positiver Prinzipal-Agent-Ansatz**

In der Prinzipal-Agent-Theorie finden sich zwei Forschungsrichtungen: Der normative Prinzipal-Agent-Ansatz ist mathematisch orientiert und zeichnet sich durch eine starke mikroökonomische Fundierung aus (vgl. Richter/Furubotn 2003: 176). Die Vertreter dieser Forschungsrichtung lösen Probleme nach klassisch mikroökonomischer Vorgehensweise, indem sie individuelle Nutzenfunktionen unter bestimmten Nebenbedingungen einer Maximierung unterziehen. Wichtige Vertreter der normativen Ausrichtung sind beispielsweise Arrow (1985), Harris/Raviv (1979), Holmström (1979, 1982), Ross (1973) oder Shavell (1979).

Der positive Prinzipal-Agent-Ansatz ist dagegen weniger analytisch dafür stärker empirisch ausgerichtet. Er verfolgt das Ziel die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in der Praxis zu beobachten, das Verhalten der involvierten Akteure zu erklären und dabei bestehende vertragliche Bestimmungen zu erkennen. Zentrale Forschungsarbeiten des positiven Ansatzes stammen von Jensen/Meckling (1976), Fama (1980) und Fama/Jensen (1983). Im Rahmen dieser Arbeit wird der positive Prinzipal-Agent-Ansatz verwendet.

## **2.7 Einfluss der Risikoneigung auf das Verhalten**

Bei der Realisierung ihrer Ziele müssen die Akteure mit gewissen Risiken umgehen. Grundsätzlich ist die Zielerreichung in einer Prinzipal-Agent-Beziehung sowohl von nicht beeinflussbaren externen Faktoren als auch von der Leistung der Akteure abhängig. Die Leistung des Prinzipals wird von der Prinzipal-Agent-Theorie als fix und optimal hinsichtlich der Zielerreichung angenommen, diejenige des Agenten hingegen als variabel. Dem



Agenten erwächst das Risiko, dass er trotz eines umfangreichen Arbeitseinsatzes aufgrund widriger Umwelteinflüsse das vom Prinzipal gesetzte Ziel nicht erreichen kann. Für den Prinzipal besteht zusätzlich das Risiko, dass der Agent nicht den nötigen Arbeitseinsatz leistet und das Ziel deswegen nicht erreicht wird. Wer das Risiko einer allfälligen Nichterreicherung des Zieles trägt, ist von der Ausarbeitung des Entlohnungssystems abhängig (pauschales vs. erfolgsabhängiges Honorar). Wird der Agent ausschließlich erfolgsabhängig entlohnt, trägt er das gesamte Risiko, erhält er ein Pauschalhonorar wird es vollständig vom Prinzipal getragen. Bei einer Mischform aus erfolgsabhängiger und pauschaler Vergütung wird das Risiko auf beide Akteure aufgeteilt.

Die Risikoverteilung zwischen Prinzipal und Agent (beziehungsweise im konkreten Fall die vereinbarte Vergütungsart) ist für die zentrale Forschungsfrage der Prinzipal-Agent-Theorie – wie der Prinzipal sicherstellen kann, dass der Agent in seinem Sinne agiert – von großer Bedeutung. Denn sie beeinflusst die Handlungen des Agenten. So wird ein Fabrikarbeiter (Agent) beispielsweise mehr Zeit in die Herstellung eines Produktes investieren, wenn er vom Prinzipal einen fixen Stundenlohn erhält, als wenn er pro Stück bezahlt wird. Dabei entfällt jedoch der Anreiz, eine hohe Leistung zu erbringen und möglichst viele Produkte (von der geforderten Qualität) pro Zeiteinheit herzustellen. Im Extremfall (fixe Vergütung) strengt sich der Arbeiter überhaupt nicht mehr an, denn der Prinzipal trägt das gesamte Risiko. Deswegen hat dieser in der Folge ein Interesse daran, den Agenten am Arbeitsergebnis finanziell zu beteiligen (mittels einer variablen Vergütung) und ihm dadurch einen Teil des Risikos zu übertragen (vgl. Gillenkirch 1996: 20).

Im Standardmodell wird den Agenten Risikoaversion unterstellt. Denn im Vergleich zu den Prinzipalen fällt ihre Entlohnung gering aus und bereits relativ kleine Einkommenseinbußen können ihre Existenz bedrohen. Deswegen werden sie bei der Entlohnung – wenn überhaupt – nur ein kleines Risiko eingehen (vgl. Saam 2007: 65). Der Prinzipal gilt im Normalfall als risikoneutraler Akteur. Daneben gibt es jedoch auch Modelle in denen der Agent als risikoneutral und der Prinzipal als risikoavers gilt sowie solche, bei denen beide Akteure als risikoneutral oder risikoavers gelten (vgl. Gillenkirch 1996).

In der Praxis unterscheidet sich die Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren anhand ihrer Risikoneigung. Diese Tatsache ist für den Prinzipal bei der Auswahl eines geeigneten Agenten von Bedeutung. Mit Hilfe einer leistungsabhängigen Entlohnung kann der Prinzipal versuchen, die Qualität der verschiedenen Agenten zu erkennen. Die Agenten hoher Qualität werden sich eher auf eine leistungsabhängige Entlohnung einlassen als solche mit niedriger Qualität. Aufgrund der unterschiedlichen Risikoneigung besteht jedoch die Gefahr, dass durch ein solches Auswahlverfahren nicht nur die Agenten hoher Qualität, sondern ebenso diejenigen mit hoher Risikobereitschaft gewählt werden.

## **2.8 Agenturkosten**

Aufgrund der Informationsasymmetrien entstehen bei Prinzipal-Agent-Beziehungen gemessen an der pareto-optimalen Situation Wohlfahrtseinbußen für beide Akteure. Denn die Überwindung dieser Asymmetrien ist sowohl für den Prinzipal als auch den Agenten mit einem bestimmten Aufwand verbunden. So muss der Prinzipal bereits vor der Zusammenarbeit mithilfe von diversen Strategien die Qualität und Leistungsbereitschaft des Agenten ermitteln. Dem Agenten stehen seinerseits gewisse Strategien zur Verfügung, um

den Prinzipal von seinen Qualitäten zu überzeugen. Auch während der Zusammenarbeit entstehen den beiden Akteuren Kosten, weil der Prinzipal die Leistung des PR-Beraters kontrollieren muss. Diese werden Agenturkosten (agency costs) genannt. Jensen/Meckling (1976) definieren sie als Summe von:

- 1) Überwachungskosten des Prinzipals
- 2) Kosten der Rechenschaftsablegung des Agenten
- 3) Residualverlust zwischen hypothetischem Gewinn für den Prinzipal bei der "first-best" Lösung und dem tatsächlichen Gewinn, der aufgrund der positiven Transaktionskosten niedriger ausfällt (vgl. Jensen/Meckling 1976: 308f).

Die beiden ersten Komponenten entstehen aufgrund der Anstrengungen von Prinzipal und Agent, die Informationsasymmetrie bezüglich der Qualität und der Leistung des Agenten zu überwinden. Dabei zählen Jensen/Meckling zu den Überwachungskosten nicht nur die Kosten für die tatsächliche Überwachung der Aktivitäten des Agenten, sondern beispielsweise auch diejenigen für das Setzen von Anreizen oder für Screening-Aktivitäten durch den Prinzipal. Die Kosten für die Rechenschaftsablegung des Agenten bestehen aus denjenigen für die Informationssysteme, darüber hinaus zusätzlich aus den Kosten für Signaling-Aktivitäten und Garantien. Der Residualverlust beschreibt schließlich den Wohlfahrtsverlust, der dem Prinzipal trotz optimalem Einsatz von Überwachung und Rechenschaftsablegung entsteht, weil der Agent nicht die für den Prinzipal nutzenmaximierenden Handlungsalternativen wählt. Die Höhe der Agenturkosten ist abhängig von folgenden Faktoren (vgl. Pratt/Zeckhauser 1985: 5f):

- 1) Der Höhe der Überwachungskosten für den Prinzipal
- 2) Der Höhe der Rechenschaftskosten für den Agenten
- 3) Der Übereinstimmung der Ziele und Werte von Prinzipal und Agenten. Im Extremfall teilen die Akteure dieselben Ziele und Werte und eine Überwachung sowie Rechenschaftsablegung wird deswegen überflüssig. In diesem Extremfall kann jedoch nicht mehr von einer Prinzipal-Agent-Beziehung gesprochen werden.
- 4) Der Tatsache, ob beide Akteure die gleichen Anreize haben, ein geeignetes Überwachungssystem aufzubauen.
- 5) Vom Zeitraum der Zusammenarbeit: Bei langfristiger Zusammenarbeit werden die Kosten für die Überwachung kleiner.
- 6) Der Tatsache, ob ungewünschtes Verhalten des Agenten von anderen Prinzipalen ohne große Anstrengungen bemerkt werden kann.

Nicht nur aufgrund der hohen Kosten der Informationsbeschaffung sind der Überwachung des Arbeitseinsatzes des Agenten Grenzen gesetzt. Häufig sind die Aktivitäten des Agenten für den Prinzipal aus technischen Gründen nicht kontrollierbar. Des Weiteren fehlt dem Prinzipal oftmals das nötige (Fach-)Wissen, die beobachtbaren Aktionen des Agenten richtig zu beurteilen und die richtigen Schlüsse in Bezug auf dessen Arbeitseinsatz zu ziehen (vgl. Picot 1989: 371).

Das Konzept der Agenturkosten wird jedoch auch von diversen Autoren kritisiert. Zentraler Kritikpunkt ist dabei die Frage, ob die einzelnen Kostenbestandteile überhaupt gemessen werden können (vgl. Schneider 1987: 481ff).

## **2.9 Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent**

Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent ist durch eine Vielzahl von so genannten Informationsasymmetrien geprägt. Der Prinzipal kann beispielsweise nicht erkennen, welche Qualität ein bestimmter Agent aufweist, um eine bestimmte Aufgabe zu bearbeiten. Die Prinzipal-Agent-Theorie unterscheidet zwischen Informationsasymmetrien, die vor der Vertragsunterzeichnung herrschen und solchen, die nach Vertragsunterzeichnung entstehen. In den folgenden Kapiteln werden diese vorgestellt.

### **2.9.1 Vor der Vertragsunterzeichnung – Adverse Selection**

Mit dem Begriff der „Adverse Selection“ wird in der Prinzipal-Agent-Theorie die Problematik der Informationsasymmetrie vor der Vertragsunterzeichnung bezeichnet. Er stammt ursprünglich aus der Versicherungsbranche (vgl. Richter/Furubotn 1996:165). Während beispielsweise eine Lebensversicherung keine verlässlichen Informationen über die Lebenserwartung der Versicherten hat, können diese selbst durchaus einige Informationen dazu besitzen. Die Information ist folglich asymmetrisch zwischen dem Prinzipal (Versicherung) und dem Agenten (Versicherungskunden) verteilt. Ganz generell ist der Prinzipal beim Agenturproblem des Typs Adverse Selection damit konfrontiert, aus beinahe unendlich vielen Agenten, einen geeigneten zu finden.

#### **2.9.1.1 Das Konzept der „hidden characteristics“**

Vor der Vertragsunterzeichnung kann der Prinzipal zentrale Eigenschaften des Agenten, wie beispielsweise dessen Qualitäten, Begabungen, Risikoneigung nicht erkennen. Der Agent hat gegenüber dem Prinzipal einen Wissensvorsprung. Dieses Problem wird mit dem Begriff „hidden characteristics“ (verborgene Merkmale) bezeichnet. Das klassische „hidden characteristics“-Beispiel beschreibt den Wissensvorsprung der Anbieter von Gebrauchsgegenständen gegenüber den Käufern bezüglich der Qualität (characteristics) der Produkte. Im Gegensatz zum Käufer kennt der Verkäufer sein Produkt und dessen Schwachstellen. Dieses Problem wurde als erstes von Akerlof in seinem Aufsatz „The Market for ‚Lemons‘“ beschrieben (vgl. Akerlof 1970). Akerlof untersucht dabei den Markt der Gebrauchtwagen. Der Verkäufer kennt von jedem seiner angebotenen Gebrauchtwagen die Qualität. Der Käufer kann diese hingegen nicht auf den ersten Blick erkennen, die Fahrzeuge weisen folglich „verborgene Merkmale“ auf. Das Problem der „hidden characteristics“ ergibt sich nicht nur bei der Beurteilung der Qualität von Sachgütern, sondern ebenso bei derjenigen von Dienstleistungen. Denn auch dort kann der Prinzipal zentrale Merkmale des Agenten nicht vor, sondern erst im Laufe der Zusammenarbeit erkennen.

#### **2.9.1.2 Möglichkeiten zur Begrenzung des Adverse Selection-Problems**

Die Prinzipal-Agent-Theorie identifiziert verschiedene mögliche Strategien zur Begrenzung der Adverse Selection-Problematik. Diese dienen der Überwindung der vorvertraglichen Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agenten durch Abbau von privaten Informationen. Im Kern geht es darum, dass der Prinzipal die Qualität sowie die Leistungsbereitschaft der verschiedenen Agenten ex ante erkennen kann. Dies ist stets mit einem gewissen Aufwand und damit auch mit Kosten verbunden. Die verschiedenen

Möglichkeiten der Überwindung der Informationsasymmetrie unterscheiden sich nicht zuletzt darin, wer diese trägt.

Das Informationsdefizit des Prinzipals kann eliminiert werden, indem der Agent seine wahren Qualitäten und seine Leistungsbereitschaft ex ante offen legt. Spremann bezeichnet diese Variante der Angleichung der Informationsniveaus mit dem Begriff „Offenbarung“ (vgl. Spremann 1990: 578). Er zeigt dabei mehrere Strategiedesigns auf, wie das Dilemma der ungleich aufgeteilten Information überwunden werden kann.

### **i) Selbstwahlschemata**

Erstens kann der Prinzipal den Agenten testen, indem er ihm verschiedene Verträge für die mögliche Zusammenarbeit anbietet. Diese können sich beispielsweise in den Zielvorgaben oder der Höhe der finanziellen Vergütung unterscheiden. Mit der getroffenen Vertragsauswahl offenbart der Agent seine verborgenen Merkmale wie Qualität, Leistungsbereitschaft und Risikoneigung. Arrow spricht bei dieser Strategie von „Selbstwahlschemata“ und demonstriert sie anhand von Versicherungen (vgl. Arrow 1986: 1185f). Damit die Versicherungsunternehmen (Prinzipale) die Merkmale von möglichen Versicherungsnehmern (Agenten) erkennen können, bieten sie ihnen unterschiedliche Verträge an, die in der Höhe der Beiträge, der versicherten Schadensumme sowie des Selbstbehaltes variieren. Anhand der Vertragswahl der Versicherungsnehmer können die Versicherungen erkennen, wie hoch die Versicherungsnehmer ihre eigene Schadenwahrscheinlichkeit einschätzen.

### **ii) Signaling**

Die zweite Möglichkeit das Adverse Selection-Problem zu lösen, ist das Signaling. Der Begriff geht auf eine Studie von Spence aus dem Jahre 1973 zurück. Spence thematisiert darin die Möglichkeiten, die einem Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, um einen Arbeitgeber von seinen Qualitäten zu überzeugen (vgl. Spence 1973). Beim Signaling geht die Initiative zur Reduzierung der Informationsasymmetrie vom Agenten aus. Er kennt seine wahren Qualitäten und versucht diese für den Prinzipal möglichst positiv darzustellen. Dabei ist die Vertrauenswürdigkeit des Signals von zentraler Bedeutung. Der Prinzipal sollte von den ausgesandten Signalen verlässlich auf die Qualität des Senders schließen können. Durch ein glaubhaftes Signal kann ausgeschlossen werden, dass „schlecht“ qualifizierte Agenten durch bestimmte Signalingaktivitäten ihre wahre Qualität verschleiern können. Da der Agent beim Signaling die aktive Rolle einnimmt und gewisse Anstrengungen tätigen muss, dem Prinzipal seine Qualitäten zu präsentieren, trägt er in diesem Fall die Agenturkosten.

### **iii) Screening – Informationsbeschaffung durch den Prinzipal**

Die Initiative bei Screening-Aktivitäten geht stets von der schlechter informierten Partei, dem Prinzipal, aus. Das Ziel besteht darin, die Vielzahl der möglichen Agenten anhand eines Gütekriterium oder mehreren Gütekriterien zu bestimmen. Der Prinzipal sammelt dabei Informationen über die Qualität der einzelnen Agenten. Verbreitete Screening-Aktivitäten sind: Das Einholen von Referenzen bei Dritten, Verwendung von speziellen Test- oder Auswahlverfahren wie beispielsweise das Verteilen von Probeaufgaben. Beim Screening

tätigt der Prinzipal gewisse Anstrengungen, damit er die Qualitäten des Agenten ermitteln kann. Diese sind mit Agenturkosten verbunden, die der Prinzipal tragen muss.

## **2.9.2 Hold-up**

Die Hold-up-Problematik (Deutsch: Überfall) wurde erstmals von Williamson (1975) sowie Klein/Crawford/Alchian (1978) beschrieben. Der Begriff bezeichnet das opportunistische Ausnutzen von Vertragslücken durch einen der beiden Vertragspartner, im Normalfall durch den Agenten. Im Gegensatz zur Adverse Selection ergibt sich die Hold-up-Problematik folglich erst nach der Vertragsunterzeichnung. Damit die Hold-up-Problematik auftreten kann, müssen folgende Bedingungen gegeben sein: Der Vertrag zwischen zwei Akteuren kann aufgrund von komplexen Umwelteinflüssen nicht alle Eventualitäten regeln. Weiter darf die optimale Form der Zusammenarbeit vor Vertragsunterzeichnung nicht bestimmbar sein und den Vertragspartnern müssen Investitionskosten entstehen (vgl. Rogerson 1992: 777).

### **2.9.2.1 Das Konzept der „hidden intentions“**

Der Begriff „hidden intentions“ bezeichnet eine weitere Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent. Vor dem Vertragsabschluss kann der Prinzipal die wahren Absichten des Agenten nicht erkennen. Dieser verfolgt demzufolge „verborgene Absichten“ oder „hidden intentions“. Während der Zusammenarbeit bietet sich dem Agenten nun die Möglichkeit, die vertraglichen Lücken auszunutzen und dabei seine verborgenen Absichten sogar willentlich gegen die Interessen des Prinzipals einzusetzen. Obwohl der Prinzipal dabei zwar die verborgenen Absichten des Agenten erkennen kann, kann er nicht oder nur begrenzt dagegen vorgehen. Theoretisch könnte er aus dem Vertrag aussteigen, in der Praxis ist eine solche Vertragsauflösung für den Prinzipal jedoch mit erheblichen Kosten verbunden. Denn er hat einiges in die Zusammenarbeit investiert: Beispielsweise ein aufwändiges Auswahlverfahren durchgeführt, einen Vertrag ausarbeiten lassen und sich mit dem Agenten auf gemeinsame Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit verständigt. Löst der Prinzipal nun den Vertrag auf, verliert er die Investitionskosten, die er dafür aufgewendet hat (so genannte „Sunk cost“). Aus diesem Grund ist der Agent in einer guten Position und kann seine „verborgenen Absichten“ durchsetzen. Der Prinzipal lässt sich vom Agenten „überfallen“.

### **2.9.2.2 Autoritätssysteme zur Begrenzung der Hold-up-Problematik**

Mithilfe von bestimmten Autoritätssystemen kann der Prinzipal die Hold-up-Problematik einschränken. Diese bestehen aus einem Rahmenvertrag, in welchem der Agent sich der Autorität des Prinzipals unterwirft und sich dazu verpflichtet, dessen Anweisungen auszuführen (vgl. Spremann 1990: 580). Die Prinzipal-Agent-Beziehung zeichnet sich in diesem Fall nicht mehr durch eine Partnerschaft, sondern durch eine klare hierarchische Struktur aus. Damit der Agent den Anweisungen seines Prinzipals Folge leistet, müssen gewisse Sanktionsmöglichkeiten vorhanden sein. Bei der Beziehung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann beispielsweise ein langfristiger Arbeitsvertrag geschlossen werden, der dem Arbeitnehmer bestimmte Bonuszahlungen in Aussicht stellt. Agiert der Arbeitnehmer stets im Sinne seines Arbeitgebers, erhält er eine entsprechend große Abfindung bei Beendigung seiner Arbeitstätigkeit.

### **2.9.2.3 Spieltheoretische Lösungsdesigns als Alternative**

Können Autoritätssysteme die Prinzipal-Agent-Problematik nicht oder nur teilweise überwinden, bieten sich alternativ spieltheoretische Lösungsdesigns an. Prinzipal-Agent-Konstellationen können vor dem Hintergrund der Spieltheorie als Spiele zwischen zwei Akteuren dargestellt werden (vgl. Radner 1985). Miller modelliert die Prinzipal-Agent-Problematik beispielsweise als „Gefangenendilemma“ (vgl. Miller 2005: 218). Interagieren Prinzipal und Agent nur einmal wird ein suboptimales Kooperationsergebnis erzielt. Genau wie beim Gefangenendilemma kann sich dieses jedoch für beide Parteien verbessern, wenn die Interaktionsfrequenz erhöht wird. Denn bei mehrmaliger Interaktion kann unkooperatives Verhalten bei zukünftigen Verhandlungsrunden sanktioniert werden und die Akteure ändern deswegen ihre Strategien. Als langfristig erfolgreichste beim Gefangenendilemma haben sich die so genannten „Tit-for-Tat-Strategien“ erwiesen (vgl. Axelrod 1997). Diese zeichnen sich durch Freundlichkeit, Reziprozität, Verständlichkeit und Nachsicht aus. In einem Mehrperiodenspiel kooperiert man im ersten Zug und kopiert dann die Handlungen des Gegenspielers aus der jeweiligen Vorperiode. Mit der Tit-for-Tat-Strategie kann man zwar nie ein besseres Ergebnis als die Gegenpartei erzielen, muss aber auf der anderen Seite auch nicht mit großen Verlusten rechnen (vgl. Axelrod 1997).

### **2.9.3 Informationsasymmetrie nach der Vertragsunterzeichnung – Moral Hazard**

Hat der Prinzipal einen Agenten ausgewählt, stellt sich ihm die Frage, wie loyal sich dieser während der Zusammenarbeit verhält und wie groß dessen tatsächliche Leistungsbereitschaft ausfällt. Dabei kann der Prinzipal den Grad der Loyalität beziehungsweise den Arbeitseinsatz des Agenten nicht oder nur durch relativ große Anstrengungen erkennen. Erschwerend kommt hinzu, dass das Ergebnis des Agenten nicht nur von dessen Leistung sondern auch von exogenen Faktoren abhängt. Aufgrund dieser Problematik hat der Agent nach der Vertragsunterzeichnung einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal. Die Prinzipal-Agent-Theorie unterscheidet die nachfolgenden typischen Informationsasymmetrien.

#### **2.9.3.1 Das Konzept des „hidden knowledge“**

Der Begriff „hidden knowledge“ (verborgenes Expertenwissen) bezeichnet die Informationsasymmetrie zwischen den beiden Akteuren, die aufgrund des spezifischen Fachwissens des Agenten entsteht. Dieser Wissensvorsprung erlaubt es dem Agenten die Auswirkungen von verschiedenen Umwelteinflüssen auf seine Arbeit zu erkennen und dadurch die Erfolgsaussichten seiner Handlungsalternativen teilweise zu bestimmen. Des Weiteren kann der Agent die Ergebnisse seiner ausgeführten Tätigkeiten besser einschätzen als sein Prinzipal und diesen gegebenenfalls täuschen.

#### **2.9.3.2 Das Konzept der „hidden information“**

Die Handlungen des Agenten sind für den Prinzipal zwar beobachtbar, können jedoch nur schwer bewertet werden. Einerseits, weil eine umfangreiche Beobachtung für den Prinzipal mit großem Aufwand verbunden ist, andererseits, weil ihm gewisse (Fach-)Informationen über bestimmte Umwelteinflüsse fehlen, die die Handlungen des Agenten beeinflussen. Dieses Erkenntnis wird mit dem Begriff „hidden information“ (verborgene Information)

bezeichnet. Zudem kann der Prinzipal nicht erkennen, ob der Agent ihm alle Informationen zur Verfügung stellt, die für die Beurteilung der erbrachten Leistung nötig sind. Deswegen erlangt er nie die Gewissheit, ob positive Arbeitsergebnisse auf die Qualität und den Arbeitseinsatz des Agenten oder auf positive externe Effekte beziehungsweise Umwelteinflüsse zurückzuführen sind.

### **2.9.3.3 Das Konzept der „hidden action“**

Mit dem Begriff „hidden action“ (verborgene Handlung) wird die Möglichkeit des Agenten zu verborgenen Handlungen bezeichnet. Der Prinzipal kann das Handeln beziehungsweise den Arbeitseinsatz des Agenten nicht oder nur mit großem Aufwand und damit verbunden hohen Kosten beobachten. Aufgrund der „hidden action“-Problematik kann der Prinzipal keinen Rückschluss vom Arbeitsergebnis auf den Arbeitseinsatz des Agenten ziehen. Dies wird zudem dadurch erschwert, dass das Ergebnis der Handlungen des Agenten durch exogene Faktoren, die vom Agenten nicht beeinflusst werden können, abhängig ist. So hängt die Unternehmensentwicklung nicht ausschließlich von der Leistung des Managements ab, sondern beispielsweise auch von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, die von diesem nicht beeinflusst werden können.

### **2.9.3.4 Möglichkeiten zur Überwindung der Moral Hazard-Problematik**

Die Prinzipal-Agent-Theorie bietet Mechanismen an, mit denen der Prinzipal die aufgrund der Informationsasymmetrie bestehende Agenturproblematik des Typs Moral Hazard überwinden kann.

#### **i) Anreizsysteme**

Eine Möglichkeit, die Problematik der „hidden information“, „hidden knowledge“ und der „hidden action“ zu überwinden, ist die Ausgestaltung von geeigneten Anreizsystemen. Je schwieriger – beziehungsweise teurer – es für den Prinzipal ist, die Aktivitäten des Agenten zu kontrollieren, desto wichtiger können solche Anreizsysteme werden. Diese sollen für die nötigen Rahmenbedingungen sorgen, damit der Agent im Sinne des Prinzipals handelt. Im Normalfall sind Anreizsysteme dermaßen ausgestaltet, dass sie den Agenten am erzielten Ertrag des Prinzipals partizipieren lassen und deswegen beide Akteure an einem möglichst hohen Ertrag interessiert sind. Laut Spremann muss ein solches Anreizsystem folgende Anforderungen erfüllen: Es muss erstens von Größen abhängig sein, die der Agent durch sein Handeln beeinflussen kann. Zweitens sollte das Anreizsystem ausschließlich von solchen Größen abhängig sein, die von beiden Partnern ohne Probleme akzeptiert und beobachtet werden können. Schließlich muss der Agent drittens verstehen, wie seine Beteiligung von seiner Leistung abhängt. Dazu muss er insbesondere die Wahrscheinlichkeitsverteilung der exogenen Faktoren kennen, die sein Arbeitsergebnis beeinflussen (vgl. Spremann 1990: 582).

Die Implementierung von Anreizsystemen ist immer mit Agenturkosten verbunden. Ein rationaler Prinzipal wird deswegen die Agenturkosten stets mit der Verbesserung des Arbeitsergebnisses des Agenten vergleichen und damit abschätzen, ob ein bestimmtes Anreizsystem überhaupt eingesetzt werden soll.

Bei der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer sind Anreizsysteme ziemlich verbreitet. Dort partizipieren die Angestellten finanziell am

Geschäftsertrag falls ein gewisses Ergebnis erreicht wird. Häufig werden den einzelnen Mitarbeitern zusätzlich individuelle Ziele gesetzt, um dadurch positive Leistungsanreize zu setzen. Können die Ziele erreicht werden, erfolgt eine finanzielle Bonuszahlung. Anhand zwei unterschiedlicher Arbeitnehmertypen kann die Problematik der Agenturkosten demonstriert werden. Für einen Fließbandarbeiter lässt sich einfach ein Anreizsystem schaffen, das alle Bedingungen erfüllt, die Spremann (vgl. oben) an ein solches stellt. Idealtypisch wird folgendes Anreizsystem vereinbart: Je mehr Produkte ein Arbeitnehmer während einer gewissen Zeiteinheit herstellen kann – bei gleich bleibender Qualität, desto höher fällt seine Bezahlung aus. Dieses Anreizsystem lässt sich einfach umsetzen. Die Leistung des Arbeitnehmers ist objektiv zu bestimmen und erfordert keinen großen Aufwand – die Agenturkosten sind entsprechend niedrig. Anders sieht es beispielsweise bei einem Mitarbeiter der PR-Abteilung aus. Angenommen sein individuelles Ziel ist es, eine positive Außendarstellung seines Arbeitgebers zu erzielen. Bereits das Ausarbeiten einer konkreten Definition des Zieles führt zu positiven Agenturkosten. Anders als beim Fließbandarbeiter ist auch die Ermittlung des Zielerreichungsgrades in diesem Fall mit einem vergleichbar hohen Aufwand verbunden. Zudem ist eine „positive Außendarstellung“ zu einem hohen Grad von Faktoren abhängig, die der Mitarbeiter der PR-Abteilung nicht beeinflussen kann. Um den Zielerreichungsgrad zu bestimmen, müssten auch diese exogenen Faktoren untersucht werden, was mit zusätzlichen Agenturkosten verbunden wäre.

Das Beispiel zeigt auf, dass es in gewissen Prinzipal-Agent-Beziehungen äußerst schwierig sein kann, verlässliche Ziele und damit verbundene Anreizsysteme zu implementieren. Zudem werden rationale Akteure aufgrund der Agenturkosten stets untersuchen, ob das Anreizsystem zu einer Verbesserung des Arbeitsergebnisses des Agenten führt, die höher als die entstehenden Agenturkosten ausfällt.

## **ii) Kontroll- und Informationssysteme**

Kontroll- und Informationssysteme stellen typische Lösungsdesigns für die Problematik der „hidden-action“ dar. Der Prinzipal versucht damit Informationen über den Agenten und dessen Handlungen zu erlangen und will dadurch sicherstellen, dass dieser in seinem Sinne arbeitet. Dabei wird die Annahme getroffen, dass der Agent die Interessen des Prinzipals umso stärker berücksichtigt, je mehr Informationen dieser über die Handlungen des Agenten besitzt. Kontroll- und Informationssysteme sind für beide Vertragsparteien mit hohen Agenturkosten verbunden.

## **iii) Identifikationssysteme**

Unter dem Begriff Identifikationssysteme lassen sich alle Maßnahmen subsumieren, die dafür sorgen, dass der Agent die Verhaltensweisen seines Prinzipals übernimmt (vgl. Saam 2001: 29). Dabei handelt der Agent einzig aufgrund der Identifikationsmacht des Prinzipals in dessen Sinne. Weitere Systeme wie das Setzen von Anreizen, das Vorhandensein von Autoritätsbeziehungen oder Kontroll- und Informationssysteme sind dabei nicht nötig.

Für den Agenten kann es durchaus rational sein, sich mit dem Prinzipal zu identifizieren. Einerseits sind manche Prinzipale für den Agenten besonders attraktiv, weil sie eine gewisse Reputation aufweisen. Eine Zusammenarbeit mit einem solchen Prinzipal kann sich deswegen auch positiv auf die Reputation des Agenten auswirken. Für einen Arbeitnehmer, der sich beispielsweise mit einem renommierten Arbeitnehmer vollkommen identifiziert und deswegen vollumfänglich in dessen Sinne agiert, wird sich dieses Engagement positiv auf



seinen weiteren Karriereverlauf auswirken. Andererseits kann es auch für den Erfolg der Zusammenarbeit in gewissen Fällen von zentraler Bedeutung sein, dass sich der Agent mit den Werten des Prinzipals identifiziert. Ein Arbeitnehmer, der sich für eine politische Organisation als Arbeitgeber entscheidet, kann nur erfolgreich für diese arbeiten, wenn er sich mit deren Werten und Zielen im Einklang befindet.

#### **iv) Selbstbindungsstrategien/Garantien**

Die Initiative zur Überwindung der Informationsasymmetrie kann auch vom Agenten ausgehen. Beispielsweise indem er seinen Handlungsspielraum einschränkt oder ein gewisses Arbeitsergebnis garantiert und damit dem Prinzipal eine gewisse Sicherheit gibt. In diesem Fall verfolgt der Agent eine Selbstbindungsstrategie oder „Bonding Activities“ (Jensen/Meckling 1976: 323). Kaas unterscheidet zwischen „inputbezogener Selbstbindung“ und „ergebnisabhängiger Selbstbindung“ (Kaas 1992: 893).

Bei der inputbezogenen Selbstbindung schränkt der Agent freiwillig seinen Handlungsspielraum ein. Beispielsweise kann ein Produzent seinem Auftraggeber garantieren, nur bestimmte Materialien für die Herstellung gewisser Produkte zu verwenden. Ein Beratungsunternehmen kann sich verpflichten, nur bestimmte, vom Auftraggeber geschätzte und bereits bei der Akquisition eingebundene Mitarbeiter einzusetzen. Idealerweise demonstriert der Agent gegenüber dem Prinzipal, dass er sich auch tatsächlich an diese Garantien hält. Diese Informationen erleichtern die Kontrolltätigkeiten des Prinzipals und verkleinern dementsprechend dessen Überwachungskosten. Der Produzent lässt seinem Auftraggeber beispielsweise die Lieferscheine für die garantierten Materialien zukommen. Das Beratungsunternehmen belegt dem Auftraggeber, dass die gewünschten Mitarbeiter für ihn arbeiten, indem diese als Ansprechpartner fungieren, an den entsprechenden Kundenmeetings teilnehmen und ihre Tätigkeitsberichte vorlegen.

Lässt sich ein Agent auf eine erfolgsabhängige Entlohnung ein oder gibt eine Garantie über sein Arbeitsergebnis ab, geht er eine „ergebnisabhängige Selbstbindung“ ein (Kaas 1992: 893). Durch eine solche Maßnahme übernimmt der Agent weitgehend das Risiko der Zusammenarbeit. Sollte er sein Leistungsversprechen nicht halten können, erhält er eine entsprechend niedrigere Vergütung oder haftet im Garantiefall und zwar unabhängig davon, ob dies auf seine Leistung oder auf exogene Faktoren zurück zu führen ist.

Da es bei Selbstbindungsstrategien im Kern darum geht, dem Prinzipal bestimmte Inputfaktoren oder ein Arbeitsergebnis zu garantieren, sprechen manche Autoren von Garantien (vgl. bspw. Richter/Furubotn 2003: 262) . Im Rahmen dieser Arbeit wird ebenfalls dieser Terminus verwendet. Zudem werden im Gegensatz zu Kaas jegliche Modelle einer erfolgsabhängigen Vergütung den Anreizsysteme und nicht der ergebnisabhängige Selbstbindung zugeordnet.

**Tabelle 1: Grundtypen der Agenturprobleme und deren Lösungsmechanismen**

	<b>hidden characteristics</b>	<b>hidden intentions</b>
<b>Informationsproblem</b>	Qualifikation des Agenten unbekannt	Absichten des Agenten unbekannt
<b>Zeitpunkt</b>	Vor Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss
<b>Grundtyp</b>	Adverse Selection	Hold-up
<b>Verhaltensform</b>	Exogen gegeben	Willensabhängig
<b>Verhaltenstransparenz</b>	Ex post bekannt	Ex post bekannt
<b>Lösungsmechanismen</b>	Signaling, Screening, Identifikationssysteme, Selbstwahlschemata,	Autoritätssysteme, Spieltheoretische Lösungsdesigns, Identifikationssysteme

	<b>hidden knowledge und hidden information</b>	<b>hidden action</b>
<b>Informationsproblem</b>	Fachwissen und Information des Agenten unbekannt	Leistung des Agenten nicht beobachtbar oder beurteilbar
<b>Zeitpunkt</b>	Nach Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss
<b>Grundtyp</b>	Moral Hazard	Moral Hazard
<b>Verhaltensform</b>	Exogen gegeben	Willensabhängig
<b>Verhaltenstransparenz</b>	Ex post verborgen	Ex post verborgen
<b>Lösungsmechanismen</b>	Anreizsysteme, Selbstwahlschemata, Identifikationssysteme	Anreizsysteme, Selbstbindung/Garantien, Kontroll- und Informationssysteme, Identifikationssysteme

(in Anlehnung an Saam 2001 bzw. Spremann 1990).

## 2.10 Prinzipal-Agent-Theorie und Gütertheorie

Das Ausmaß der Agenturproblematik ist bei verschiedenen Produkten unterschiedlich ausgeprägt. Diese lassen sich mithilfe der Gütertheorie grundlegend in Austauschgüter (Konsumgüter) und Kontraktgüter (Dienstleistungen) unterscheiden (vgl. Kaas/Schade 1995: 1071).

Austauschgüter sind fertige Produkte auf deren Charaktereigenschaften beim Zeitpunkt der Übergabe an den Käufer kein Einfluss mehr genommen werden kann – weder vom Anbieter oder Käufer noch von einem anderen Akteur (vgl. ebenda). Für die Prinzipal-Agent-Theorie sind nur Austauschgüter mit verdeckter Qualität relevant, da nur solche zu einer Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager führen. Anhand der Ausprägung der jeweiligen Informationsasymmetrie können Austauschgüter in drei verschiedene Kategorien unterteilt werden – in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter (vgl. Nelson 1974: 730f). Die Qualität von Suchgütern lässt sich bereits vor dem Kauf durch geeignete Informationsanstrengungen ermitteln. Beispiele für solche Güter sind Alltagsgegenstände wie Kleidung, Möbel oder elektrische Geräte. Je niedriger dabei die Informationskosten für den Prinzipal ausfallen, desto unwahrscheinlicher wird bei solchen Gütern opportunistisches Verhalten des Agenten.

Bei Erfahrungsgütern kann die Qualität vor dem Kauf nicht ermittelt werden, weil die entsprechende Informationsbeschaffung versagt. So kann beispielsweise die Qualität von Lebensmitteln nicht vor, sondern erst nach dem Kauf beziehungsweise Konsum ermittelt oder ein Friseurbesuch erst nach der Leistungserbringung beurteilt werden.

Die Qualitätsbeurteilung bei Vertrauensgütern ist vollkommen unmöglich. Solche Güter können auch nach dem Kauf nicht beurteilt werden. Einerseits kann dem Käufer dafür das nötige Fachwissen fehlen, andererseits können auch die Kosten für die Informationsbeschaffung zu hoch ausfallen. D.h. der Käufer muss den Angaben bzw. dem Leistungsversprechen des Anbieters „vertrauen“. Beispiele für Vertrauensgüter sind Medikamente, ein Arztbesuch oder Rechtsberatung.

Auftragstätigkeiten werden von manchen Autoren als Vertrauensgüter, in gewissen Fällen auch als Erfahrungsgut, klassifiziert (vgl. Weiber/Adler 1995: 114). Dies mag für standardisierte und relativ simple Tätigkeiten durchaus sinnvoll sein. Komplexe und für den Kunden stark individualisierte Auftragstätigkeiten müssen jedoch zu den Kontraktgütern gezählt werden. Neben der hohen Komplexität und Individualität der Produkte, zeichnen sich Kontraktgüter zusätzlich dadurch aus, dass ihre Eigenschaften im Gegensatz zu Austauschgütern beim Kauf noch nicht fix bestimmt sind. Vielmehr gelten Kontraktgüter als zukünftige Leistungsversprechen, die erst während der Zusammenarbeit spezifiziert werden und deren Qualität demzufolge vom Verhalten von Anbieter und Käufer abhängt (vgl. Alchian/Woodward 1988: 6). Der hohe Spezifikationsgrad der Kontraktgüter hat zur Folge, dass zumindest einer der beiden Akteure ebenso spezifische Investitionen tätigen muss (vgl. Kaas 1995b: 23). So müssen sich beispielsweise Beratungsunternehmen intensiv mit dem Geschäft ihrer Kunden auseinandersetzen bevor sie diese überhaupt beraten können. Solche Investitionen können aufgrund eines erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwands durchaus hoch ausfallen. Da dabei erlangte Informationen zudem nur für die Beratung eines spezifischen Kunden verwendbar sind, erwächst den Beratungsunternehmen ein gewisses Risiko.

**Tabelle 2: Verschiedene Gütertypen und die resultierenden Unterschiede bei den Informationsasymmetrien**

Gütertyp	Charakteristika	Grad der Standardisierung	Informationsasymmetrien
Suchgut	Qualität ex ante erkennbar	Hoch	Gering
Erfahrungsgut	Qualität ex post erkennbar	Hoch	Mittel
Vertrauensgut	Qualität weder ex ante noch ex post erkennbar	Mittel	Hoch
Kontraktgut	Qualität weder ex ante noch ex post erkennbar	Individuell	Sehr hoch

## 2.11 Stärken der Prinzipal-Agent-Theorie

Gerade für empirische Arbeiten weist die Prinzipal-Agent-Theorie – analog vieler anderer ökonomischen Theorien – einige Stärken auf. So lassen sich vor ihrem Hintergrund empirische Befunde über soziales Handeln exakter interpretieren als mit Hilfe anderer Theorien. Die größten Stärken der Prinzipal-Agent-Theorie sind dabei folgende:

### i) Empirische Umsetzung

Die Prinzipal-Agent-Theorie vereinfacht die Beziehung zwischen den Akteuren auf die wesentlichsten Elemente und basiert auf verständlichen Annahmen. Dadurch können empirisch überprüfbare Hypothesen erarbeitet werden. So können aufgrund der Annahme, dass die Akteure ihren individuellen Nutzen maximieren wollen, die Handlungen ebendieser Akteure erklärt und daraus auf deren Handlungsmotive geschlossen werden. Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie können demzufolge auch komplexe soziale Interaktionen analysiert und verlässliche Aussagen darüber getroffen werden.

### ii) Positiver Ansatz

Analog der meisten ökonomischen Ansätze ist die Prinzipal-Agent-Theorie ein positiver wissenschaftlicher Ansatz. Sie analysiert welche Handlungen die Akteure bei gewissen vorherrschenden Nebenbedingungen durchführen und will nicht aufzeigen, welche Handlungen ebendiese Akteure durchführen sollten (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2005: 33). Untersuchungen vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie führen frei von moralischen Wertungen eine nüchterne Analyse durch. Eine solche Forschungsperspektive hat den Vorteil, dass man dem Untersuchungsgegenstand unvoreingenommen gegenüber steht und beispielsweise soziale Handlungen nicht in Bezug auf eine Idealsituation analysiert. Im Normalfall entsteht dadurch eine klarere Analyse.

### **iii) Vielseitige Anwendbarkeit**

Eine besondere Stärke der Prinzipal-Agent-Theorie besteht in ihrer vielseitigen Anwendbarkeit. Mit ihr lassen sich nicht nur Austauschbeziehungen analysieren bei denen finanzielle Aspekte von Relevanz sind. Im Bereich der Public Relations spielt beispielsweise nicht nur Geld als Tauschmittel eine bedeutende Rolle, sondern ebenso Aufmerksamkeit. Franck spricht in diesem Zusammenhang von einer „Ökonomie der Aufmerksamkeit“, bei welcher die beteiligten Akteure Informationen gegen öffentliche Aufmerksamkeit tauschen (vgl. Franck 1998).

### **iv) Interdisziplinäre Einsetzbarkeit**

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist interdisziplinär einsetzbar. Dies hat den Vorteil, dass man unterschiedliche Bereiche der Gesellschaft aus ein und derselben Perspektive betrachten und damit verknüpfen kann (vgl. Frey 1990: 15). Dadurch lassen sich Erkenntnisse aus allen wissenschaftlichen Disziplinen einfacher auf andere Forschungsbereiche übertragen. Betrachtet man soziale Handlungen stets unter der Prämisse der nutzenmaximierenden Individuen, lassen sich die dabei gewonnenen Erkenntnisse, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, teilweise recht gut auf andere Untersuchungsgegenstände übertragen. Deswegen eignet sich der Prinzipal-Agent-Ansatz besonders als theoretischer Hintergrund bei der Analyse von Fragestellungen, zu denen bisher nur wenige empirische Befunde vorliegen.

Für die Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde eignet sich die Prinzipal-Agent-Theorie folglich nicht nur aufgrund der Tatsache, dass die Beziehung der beiden Akteursgruppen eine klassische Arbeitsteilung darstellt (inklusive finanzieller Entschädigung des Agenten durch den Prinzipal). Vielmehr lassen sich mit dem Ansatz auch weitere (nicht finanzielle) Aspekte der Austauschbeziehung analysieren. Die positive Blickweise, frei von moralischer Wertung, erlaubt es zudem die Beziehung von PR-Berater und Kunde unvoreingenommen zu analysieren. Aufgrund der interdisziplinären Einsetzbarkeit des Ansatzes lassen sich für die theoretische Analyse der Berater-Kunden-Beziehung Befunde anderer wissenschaftlichen Disziplinen übertragen – was gerade bei der bisher wenig untersuchten Beziehung von PR-Berater und Kunde besonders hilfreich ist. Schließlich können dank der Konzentration der Prinzipal-Agent-Theorie auf die zentralen Elemente der Beziehung von PR-Berater und Kunde Hypothesen abgeleitet und in der Folge empirisch überprüft werden – eine weitere Stärke der Prinzipal-Agent-Theorie für diese Arbeit.

## **2.12 Zentrale Kritikpunkte an der Prinzipal-Agent-Theorie**

Wie die meisten wissenschaftlichen Ansätze wurde und wird auch die Prinzipal-Agent-Theorie kritisch betrachtet und einige ihrer zentralen Aussagen bemängelt. Im Zentrum der Kritik stehen Punkte, die die Theorie mit anderen ökonomischen Ansätzen teilt: Ein zu hohes Abstraktionsniveau und der damit verbundenen Vernachlässigung sozialer Faktoren. In der Folge werden die wichtigsten Kritikpunkte an der Prinzipal-Agent-Theorie kurz vorgestellt.

### **i) Vernachlässigung nutzenmaximierender, sozialer Faktoren**

Die Prinzipal-Agent-Theorie ermittelt den Nutzen des Prinzipals ausschließlich aus der Zielerreichung des Auftrages. Zudem wird der Nutzen des Agenten häufig ausschließlich mit der Höhe der Entlohnung bzw. eines niedrigen Arbeitseinsatzes bestimmt. Diese Herangehensweise ist zu kurzfristig gedacht. Denn einerseits kann der Nutzen der Akteure durch diverse weitere Faktoren maximiert werden. Beispielsweise kann eine angenehme Zusammenarbeit mit dem Agenten den Nutzen des Prinzipals steigern, währendem eine mühsame Zusammenarbeit einen negativen Nutzen aufweisen kann. Dies ist gerade bei Beratungsbeziehungen wichtig. Andererseits spielen auch soziale Faktoren wie „Prestige“ oder „Reputation“ für beide Akteursgruppen langfristig eine Rolle. So können Agenten für einen Prinzipal von hoher Reputation automatisch mehr Einsatz bringen oder zu einer tiefen Entlohnung arbeiten. D. h. die Prinzipale müssen gar nicht dafür sorgen, dass die Agenten in deren Sinne arbeiten (vgl. Meinhövel 2005: 138f).

Gerade in der PR-Branche spielen soziale Faktoren wie beispielsweise „Reputation“ und „Prestige“ eine wichtige Rolle. Deswegen ist es auch Ziel dieser Arbeit, die Relevanz solcher sozialer Faktoren zu ermitteln (vgl. dazu bspw. Kapitel 6.1.1 oder Kapitel 6.11).

### **ii) Vernachlässigung der intrinsischen Motivation**

Die klassischen Prinzipal-Agent-Modelle propagieren bestimmte Anreizsysteme, die den Prinzipal dazu ermächtigen sollen, dass der Agent in seinem Sinne agiert. Diese Herangehensweise vernachlässigt die intrinsische Motivation der Akteure. Individuen gelten als intrinsisch motiviert, wenn ihnen ihre Tätigkeit, beziehungsweise ihr Arbeitseinsatz selbst Vergnügen bereitet und sie diese nicht nur wegen der Aussicht auf eine Vergütung ausführen. Obwohl verschiedene Forscher der Prinzipal-Agent-Theorie in ihren Arbeiten die Existenz der intrinsischen Motivation anerkennen, hier sei stellvertretend Williamson (1985) erwähnt, wird diese oftmals nicht berücksichtigt. Denn die Analyse der intrinsischen Motivation wird von diesen Autoren als zu schwierig angesehen.

Doch gerade in der Praxis kann die intrinsische Motivation dem Einsatz von Koordinationsmechanismen Grenzen setzen. Besonders monetäre Anreizsysteme, wie beispielsweise leistungsabhängige Bezahlung, können die intrinsische Motivation des Agenten und damit verbunden auch sein Arbeitsergebnis beeinträchtigen (vgl. dazu Frey/Osterloh/Benz 2001). Durch den Einsatz von Anreizsystemen und den damit verbundenen Kontroll- und Überwachungsmechanismen fühlt sich der Agent bevormundet und seine intrinsische Arbeitsmotivation wird dadurch gesenkt. Gerade bei kreativen und innovativen Tätigkeiten, die im Bereich der Public Relations von hoher Relevanz sind, können Anreizsysteme die intrinsische Motivation beeinträchtigen und deswegen für die Erreichung der bestmöglichen Arbeitsergebnisse hinderlich sein. Dies hat folgende Gründe: Erstens sind intrinsische Motive bei komplexen und innovativen Aufgabenstellungen zentraler Bestandteil der Gesamtarbeitsmotivation (vgl. Frey/Osterloh/Benz 2001: 576). Die Akteure lösen komplexe Aufgaben, weil sie Freude an kreativer Lösungsfindung haben. So darf davon ausgegangen werden, dass ein PR-Berater seine Beratungsleistungen nicht primär wegen des monetären Anreizes erbringt, sondern, weil er eine große intrinsische Motivation bei der Erarbeitung von innovativen Kommunikationslösungen verspürt. Zweitens sind bei innovativen Tätigkeiten die Geschwindigkeit und die Intensität des individuellen Lernprozesses von zentraler Bedeutung (vgl. Frey/Osterloh/Benz 2001: 576). Damit innovative Lösungen erarbeitet werden können, ist ein stetiger Lernprozess nötig. Ein

Anreizsystem kann jedoch genau diesen beeinträchtigen. Denn der Agent richtet seine Tätigkeiten nach den vom Prinzipal gesetzten Anreizen aus, die nicht gezwungenermaßen im Einklang mit dem idealen Lernprozess stehen. Um die Vorgaben des Prinzipals zu erfüllen, arbeiten die Agenten beispielsweise schneller und setzen weniger Zeit für die Erarbeitung und Reflexion von kreativen Lösungen ein. Dies führt zu einer monotoneren und weniger kreativen Tätigkeit und kann schließlich die intrinsische Motivation des Agenten beeinträchtigen. Im Bereich der PR-Beratung kann dies folgendermaßen illustriert werden: Die Auftraggeber geben den PR-Beratern ein klar definiertes Anreizsystem vor. Beispielsweise müssen die PR-Berater innerhalb eines gewissen Zeitraumes eine bestimmte Anzahl an Veröffentlichungen in einer gewissen Mediengattung erzielen. Bei erfolgreicher Zielerreichung wird die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und PR-Berater verlängert. Der PR-Berater richtet seine Tätigkeiten folglich ausschließlich auf die Erreichung des gesetzten Zieles. Aufgrund eines beschränkten Zeitrahmens kann er dabei jedoch häufig keine innovativen Lösungen erarbeiten, sondern setzt auf bewährte Kommunikationsmaßnahmen. Dadurch wird seine Arbeit mit der Zeit monotoner und seine intrinsische Motivation wird beeinträchtigt.

### **iii) Zu hohes Abstraktionsniveau**

Die größte Stärke der Prinzipal-Agent-Theorie wird gleichzeitig als eine ihrer Schwächen angesehen. Da der Ansatz die Beziehung zwischen zwei Akteuren auf einige wesentliche Elemente reduziert, können zwar einerseits überprüfbare Hypothesen erarbeitet werden. Dieser hohe Abstraktionsgrad bringt andererseits auch Nachteile mit sich. Die Konzentration auf das nutzenmaximierende Verhalten der Akteure, die asymmetrische Informationsverteilung sowie die damit verbundenen Anreiz- und Überwachungsmechanismen können die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer nicht vollständig erfassen (vgl. Gilardi/Braun 2002: 156). Beispielsweise werden die Akteure nicht als Teil eines Netzwerkes betrachtet.

In ihrer Studie über das Verhältnis von Bürokratie und Politik nennen March/Olsen einen weiteren Kritikpunkt an der Prinzipal-Agent-Theorie. Die beiden Forscher konnten zeigen, dass individuelles Kosten-Nutzenkalkül für manche Akteure in den Hintergrund tritt und ihr Handeln stattdessen durch ihr Rollenbewusstsein bestimmt wird (vgl. March/Olsen 1989). So werden Bürokraten für die Bearbeitung ihrer Aufgaben entsprechend ausgebildet und durchlaufen einen engen Sozialisationsprozess. Sie sehen es in der Folge als ihre zentrale Aufgabe, ihrer Funktion innerhalb einer Organisation gerecht zu werden. Dabei stellt die Maximierung des individuellen Nutzens kein originäres Ziel mehr dar und die Problematik des Moral Hazard wird nicht auftreten. In solchen Fällen greift die Prinzipal-Agent-Theorie zu kurz und kann das Verhalten der Akteure nicht mehr erklären. Andererseits könnte man auch für das aufgezeigte Beispiel der Bürokraten argumentieren, dass diese sich derart stark mit ihrer Rolle identifizieren, dass sie einen hohen Nutzen im Ausfüllen ihrer Rolle sehen und entsprechend wieder rational handeln.

### **iv) Konzentration auf Perspektive des Prinzipals**

Die Theorie betrachtet die Beziehung fast ausschließlich aus der Perspektive des Prinzipals. Der Ansatz untersucht, wie dieser dafür sorgen kann, dass der Agent in seinem Sinne agiert. In der Praxis ist jedoch der Agent ebenso gewissen Unsicherheiten ausgesetzt. Auch der

Prinzipal könnte gewisse Bestandteile des Vertrages nicht erfüllen oder den Agenten gar willentlich täuschen (vgl. Perrow 1986). Diese Kritik ist sicherlich berechtigt, so existieren in einer real vorherrschenden Prinzipal-Agent-Beziehung sicherlich Informationsasymmetrien zugunsten des Agenten. Diese Erkenntnis sollte jedoch nicht dazu führen, die Prinzipal-Agent-Theorie hinsichtlich der Untersuchung von arbeitsteiligen Beziehungen als nur bedingt geeignet anzusehen. Vielmehr muss bei empirischen Analysen von Prinzipal-Agent-Beziehungen zwingend von einer komplexen Rollenverteilung zwischen den beiden Akteuren ausgegangen werden. So kann der eine Akteure hinsichtlich eines gewissen Teilaspektes der Beziehung die Rolle des Prinzipals, gleichzeitig jedoch bezüglich eines anderen Teilaspektes diejenige des Agenten innehaben (vgl. dazu Kapitel 3.1.4). Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser Kritik zudem dahingehend entsprochen, dass bei der empirischen Untersuchung sowohl der Prinzipal, als auch der Agent befragt werden und dabei versucht wird, beide Perspektiven aufzuzeigen.

#### **v) Konzentration auf Schwachstellen der Beziehung**

Bei der Betrachtung der Beziehung von Prinzipal und Agent werden die positiven Aspekte einer solchen Zusammenarbeit meistens ausgeblendet. Stattdessen konzentriert sich die Prinzipal-Agent-Theorie auf den Vergleich der tatsächlichen Zielerreichung der Auftragsbeziehung mit dem pareto-optimalen Ergebnis. Die Frage, unter welchen Bedingungen eine arbeitsteilige Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten für beide Parteien einen Nutzengewinn hervorbringt, wird nicht betrachtet (vgl. Meinhövel 2005: 77). Der Wissensvorsprung des Agenten (hidden knowledge und hidden information) wird stets als negativ betrachtet, da dieser opportun genutzt werden kann. Dabei wird vernachlässigt, dass der Prinzipal vom Wissen des Agenten profitiert und teilweise nur aufgrund dieses Wissensvorsprungs überhaupt einen Agenten engagiert. Gerade im Bereich der PR-Beratung ist dieser Wissensvorsprung von zentraler Bedeutung. Unternehmen oder politische Akteure engagieren PR-Berater, weil sie von deren PR-Wissen profitieren wollen und erst dadurch eigenen kommunikative Ziele erreichen können (vgl. Kapitel 4).

#### **vi) Anreiz- und Überwachungssysteme sind zu teuer**

Ein Kritikpunkt argumentiert mit dem Nutzen des Prinzipals und wirft der Prinzipal-Agent-Theorie vor, dass der zentrale Lösungsansatz zur Überwindung der Informationsasymmetrien – die Kontroll- und Anreizsysteme – für den Prinzipal nicht effizient ist. Vielmehr gehen die Kritiker davon aus, dass der Prinzipal seinen Nutzen durch Investitionen in Maßnahmen zur Koordination und zur Bildung von Konsens besser steigern kann als durch die Ausgestaltung ebendieser Anreiz- und Überwachungssysteme (vgl. Nilakant/Rao 1994: 659).

Dieser Kritikpunkt ist vor allem für kurzfristige Prinzipal-Agent-Beziehungen relevant. Denn für eine langfristige Zusammenarbeit zwischen den beiden Akteuren konnte gezeigt werden, dass die Agentenkosten stetig kleiner werden (vgl. Holmström 1979). Zudem zeigen Studien, gerade in der Medienwissenschaft, dass Anreiz- und Überwachungssysteme keine zentralen Lösungsmöglichkeiten darstellen, sondern beispielsweise Konzepte wie „Vertrauen“ eine zunehmend höhere Relevanz aufweisen (vgl. Ripperger 1993, Löhn/Röttger 2009).



## **2.13 Erweiterte Grundannahmen aufgrund der Kritik**

Insgesamt ist der Großteil der Kritikpunkt an der Prinzipal-Theorie durchaus berechtigt. Doch gerade hinsichtlich der ersten beiden Punkte – die Vernachlässigung von sozialen Faktoren und der intrinsischen Motivation – haben sich die ökonomischen Theorien und damit auch der Prinzipal-Agent-Ansatz entsprechend weiterentwickelt. So herrscht in der Ökonomie weitgehend Einigkeit darüber, dass der Nutzen der Akteure nicht einzig von finanziellen Größen abhängt. Entsprechend sind die Individuen auch nicht ausschließlich bestrebt, ihren eigenen materiellen Nutzen zu maximieren. Zu dieser veränderten Grundannahme bezüglich des menschlichen Verhaltens haben vor allem Arbeiten von experimentellen Ökonomen geführt. Mittels umfangreicher Laborexperimente konnte dabei empirisch gezeigt werden, dass sich Individuen nicht ausschließlich eigennützig sondern durchaus auch kooperativ oder gar altruistisch verhalten (vgl. bspw. für einen Überblick Fehr et al. 2005 oder Peacock 2007). Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde die Nutzenfunktion der Individuen angepasst. Fehr/Falk sprechen beispielsweise davon, dass Akteure – konkret die Agenten in Prinzipal-Agent-Beziehungen – nicht ausschließlich durch finanzielle Anreize, sondern auch durch „motive to reciprocate, the desire for social approval and the desire to work on interesting tasks“ angetrieben werden (Fehr/Falk 2002: 688). Bénabou/Tirole modellieren eine Nutzenfunktion bestehend aus einem Mix aus „three motivations: intrinsic, extrinsic, and reputational“ (Bénabou/Tirole 2006: 1654). Für die Individuen tragen folglich neben finanziellen, extrinsischen Anreizen auch ihre Reputation bei anderen Individuen sowie die Freude an einer bestimmten Tätigkeit zu ihrem Nutzen bei.

Im Rahmen dieser Arbeit werden diese erweiterten Grundannahmen bezüglich des Verhaltens der Individuen verfolgt. Entsprechend wurde versucht, diese Annahmen bei der theoretischen Modellierung der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde sowie der empirischen Untersuchung zu berücksichtigen. Beispielsweise indem die Relevanz von sozialen Faktoren wie der Reputation, der Geschäftsfreundschaft oder einer angenehmen Zusammenarbeit ermittelt werden. Auch die anderen Kritikpunkte an der Prinzipal-Agent-Theorie werden – soweit möglich – berücksichtigt. Indem beispielsweise der Beziehung von PR-Berater und Kunde eine komplexe Rollenverteilung zugrunde gelegt wird oder bei der empirischen Untersuchung beide Akteure befragt und deren Perspektiven aufgezeigt werden. Aufgrund dieses Vorgehens kann diese Arbeit zudem vielleicht sogar dazu beitragen, die Prinzipal-Agent-Theorie zu erweitern.

## **2.14 Ökonomische Theorien in der Kommunikationswissenschaft**

Nicht nur der Prinzipal-Agent-Ansatz, sondern die ökonomische Perspektive generell ist in den Sozialwissenschaften zunehmend verbreitet. Dies hat nicht zuletzt mit der Tatsache zu tun, dass sich auch Ökonomen nicht ausschließlich mit dem Austausch von materiellen Gütern wie beispielsweise Handelswaren, Dienstleistungen oder Geld beschäftigen, sondern ebenso den „Handel“ von immateriellen Gütern wie Informationen oder Aufmerksamkeit analysieren. Vielmehr wollten diese Forscher mit Hilfe der ökonomischen Theorie das komplette menschliche Verhalten erklären (vgl. bspw. Becker 1982, Becker/Becker 1998, Frey 1990). Aufgrund dieses erweiterten Fokus wurden ökonomische

Theorien für Sozialwissenschaftler interessant und auch in der Kommunikationswissenschaft finden ökonomische Denkmuster immer wieder Einzug.

### **2.14.1 Allgemeine ökonomische Perspektive**

Einige renommierte kommunikationswissenschaftliche Theorien greifen zentrale Konzepte der ökonomischen Theorie auf – beispielsweise die Annahme der rational handelnden Akteure (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2007: 100). Konkret sind diese in folgenden Ansätzen zu finden:

Die „Uses-and-Gratifications-Theorie“ betrachtet die Rezipienten als rational handelnde Individuen, die durch den Medienkonsum ihren (immateriellen) Nutzen maximieren wollen. Die Auswahl der einzelnen Medienprodukte erfolgt dabei aufgrund der individuellen Bedürfnisse der einzelnen Akteure – Ökonomen sprechen von Präferenzen. Laut Jäckel werden „Interessen, Motive und Präferenzen des Publikums zum Ausgangspunkt der Erklärung medienbezogenen Handelns“ (Jäckel 2002: 80).

Verschiedene weit verbreitete Theorien der Medienwirkungsforschung, wie beispielsweise der Agenda-Setting oder der Framing-Ansatz, können ebenfalls ökonomisch interpretiert werden. Vor diesem Hintergrund unterstützen die Medien die Rezipienten dabei, die individuellen Informationskosten möglichst zu minimieren – einerseits die Kosten für die Informationsbeschaffung in Form von Zeitinvestitionen, andererseits Verarbeitungskosten in Form von Aufmerksamkeit. Römmele spricht in diesem Zusammenhang davon, dass „die theoretisch unendliche Menge an Informationen von den Medien auf eine aktuelle Agenda reduziert und komplizierte Sachverhalte oftmals vereinfacht dargestellt werden“ (Römmele 2002: 32).

Elemente von ökonomischen Theorien finden sich auch in der Nachrichtenwerttheorie (Schulz 1976, Galtung/Ruge 1965). Wie der Name bereits andeutet, weist die Theorie den Nachrichten einen bestimmten „Wert“ zu. Dieser ist abhängig vom Nutzen des Konsums der Nachricht bei den Rezipienten. Je höher dieser ausfällt, desto größer wird das entsprechende Interesse bei den Rezipienten. In einer Aufmerksamkeitsökonomie dienen Nachrichtenwerte letztendlich der Maximierung der Auflagen, Einschaltquoten oder Seitenaufrufe.

Die Theorie der Schweigespirale von Noelle-Neumann, die sich mit dem Prozess der Bildung von öffentlicher Meinung befasst (vgl. ebenda 1982), beruht ebenfalls auf ökonomischen Annahmen. Sie kann aufzeigen, dass Rezipienten nicht nur bei der Auswahl und dem Konsum von Medienbotschaften rational vorgehen und ihren Nutzen maximieren wollen, sondern auch bei der Verbreitung von Informationen. Wer durch seine Ansichten positive Reaktionen von seiner Umwelt erwartet, trägt sie gerne nach außen und erzielt damit einen positiven Nutzen beispielsweise in Form von Anerkennung. Individuen, die dagegen mit Ablehnung – einem negativen Nutzen – rechnen müssen, behalten ihre Meinung für sich und äußern sie nicht in der Öffentlichkeit (vgl. Fengler/ Ruß-Mohl 2007: 101). Letztendlich ist das rationale Verhalten der Individuen für das Entstehen der von Noelle-Neumann beschriebenen Schweigespirale das entscheidende Element.

Saxer beschäftigt sich mit der Expansion und der damit verbundenen verschärften Konkurrenz im Mediensystem und spricht in diesem Zusammenhang von einem „Knappheitsproblem“ (Saxer 1997: 74).

Auch in der PR-Forschung spielen Konzepte der ökonomischen Theorien eine Rolle. So hat Ruß-Mohl die Beziehung zwischen Journalismus und PR vor dem Hintergrund der „Aufmerksamkeitsökonomie“ untersucht. Er unterstellt sowohl den Akteuren der PR als auch

des Journalismus rationales Verhalten und skizziert ein Austauschverhältnis von Nachrichten, angeboten durch die PR-Akteure und Aufmerksamkeit, angeboten vom Journalismus (vgl. Ruß-Mohl 2004). Gleichzeitig weist Ruß-Mohl auf die begrenzte Rationalität der Akteure hin und bezeichnet sie, mit dem von Frey eingeführten Terminus, als „homo oeconomicus maturus“ (vgl. Frey 1997). Dieser zeichnet sich durch eine eher mittelfristige Nutzenmaximierung aus und verfolgt dabei nicht nur materielle, sondern ebenso nicht-materielle Interessen. PR-Akteure haben in diesem Zusammenhang das Ziel „Effektivität und Effizienz von PR zu steigern“ und versuchen deswegen stetig, ihre Zielgruppen so kostengünstig wie möglich zu erreichen (Ruß-Mohl 2004: 59). Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass die PR-Berater die Journalisten überzeugen, zu einem bestimmten Thema einen Medienbeitrag zu veröffentlichen. Journalisten müssen bei ihrer täglichen Arbeit mit knappen Ressourcen wie Zeit, Personaleinsatz oder Redaktionsbudget umgehen und sind bei der Recherche nach möglichen Themen ebendiesen ökonomischen Zwängen ausgesetzt (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2005: 121f). Diesen Umstand können die PR-Berater ausnützen, indem sie den Journalisten Informationen zur Verfügung stellen

Opitz/Vowe beschreiben in ihrer Analyse zu externen politischen PR-Dienstleistern das Verhältnis der beiden Akteursgruppen ebenso als ökonomische Austauschbeziehung. Sie sprechen von der Beziehung von PR-Beratern und deren Kunden als „Tauschbeziehung eigennütziger Akteure“, die sowohl eine Kooperation eingehen, dabei aufgrund der Verfolgung von teilweise unterschiedlichen Zielen aber auch in gewisser „Konkurrenz“ zueinander stehen (vgl. Opitz/Vowe 2009: 188).

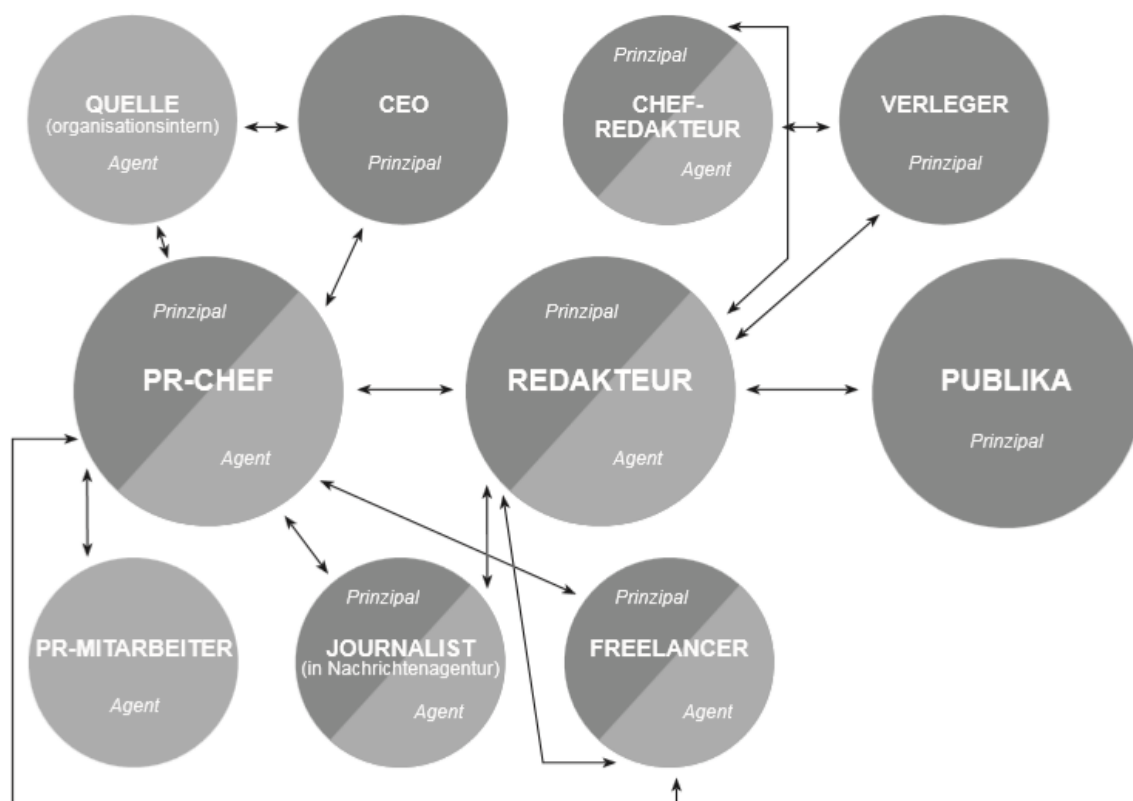
Übertragen auf die Zusammenarbeit von PR-Beratern und deren Kunden führt diese Überlegung zu folgender Erkenntnis. Der Kunde als rational handelnder Akteur will seine PR-Botschaften so kostengünstig wie möglich an seine Zielgruppen bringen. Setzt er dabei auf die Unterstützung eines PR-Beraters, muss er dafür sorgen, dass dieser die gesetzten Kommunikationsziele möglichst kostengünstig erreicht. Der PR-Berater verfolgt dagegen eigene Ziele und will beispielsweise durch geringen Aufwand möglichst viel Honorar von seinem Kunden erhalten. Daraus ergibt sich ein typisches Prinzipal-Agent-Verhältnis.

### **2.14.2 Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Kommunikationswissenschaft**

In der Kommunikationswissenschaft wird die Prinzipal-Agent-Theorie relativ selten angewendet. Die vorhandenen Untersuchungen demonstrieren jedoch, dass sich die Theorie durchaus für die Analyse von kommunikationswissenschaftlichen Problemen eignet. Fengler/Ruß-Mohl untersuchen die Beziehung von Journalisten und PR-Experten vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie und betrachten das Zusammenspiel der beiden Akteursgruppen als Austauschgeschäft von Information und Aufmerksamkeit (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2006: 57). Die PR-Akteure sind im Besitz von Informationen, die sie an eine bestimmte Zielgruppe transportieren wollen. Dementsprechend sind sie auf der Suche nach einem Instrument, das Aufmerksamkeit bei dieser Zielgruppe generieren kann. Die Journalisten können ihnen genau diese Aufmerksamkeit bieten, suchen ihrerseits nach Informationen, die sie für die Erstellung der Inhalte ihrer Medienprodukte nutzen können. Es kommt zum Tausch von Informationen von den PR-Experten an die Journalisten und Aufmerksamkeit in umgekehrter Richtung von Journalisten an PR-Experten. Die beiden Wissenschaftler betonen, dass sich sowohl Journalisten als auch PR-Akteure von

Eigeninteressen leiten lassen, dabei jedoch weniger kurzfristige, sondern eher mittelfristige Ziele verfolgen. Die Eigeninteressen sind zudem nicht nur materieller Natur. So haben Journalisten oftmals Interesse daran, hohe Aufmerksamkeit für sich und ihre Beiträge zu erhalten (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2006: 58).

Fengler/Ruß-Mohl identifizieren mehrere mögliche Prinzipal-Agent-Beziehungen von Journalisten und PR-Experten. Die Journalisten befinden sich in einer Doppelrolle. Einerseits können sie als Prinzipale gelten, da sie auf Informationen der PR-Experten angewiesen sind. Andererseits nehmen sie gegenüber dem Publikum die Rolle des Agenten ein. Denn die Rezipienten sind auf die Vertrauenswürdigkeit der von den Journalisten bereitgestellten Nachrichten angewiesen. Auch die PR-Experten füllen sowohl die Rolle des Prinzipals als auch des Agenten aus. Im Verhältnis zu den Journalisten, aber auch zu ihren Auftraggebern oder Vorgesetzten agieren sie als Agenten. Gegenüber Dienstleistern oder Informationsquellen zur Ausarbeiten der Medieninformationen schlüpfen sie dagegen in die Rolle des Prinzipals. Journalisten und PR-Experten füllen demzufolge ständig unterschiedlichen Rollen aus (vgl. Abbildung 1). Fengler/Ruß-Mohl sprechen in diesem Zusammenhang von Prinzipal-Agent-Beziehungen, die „kaskadenartig hintereinander geschaltet sind“ (Fengler/Ruß-Mohl 2006: 60). Dass sich die Akteure in der Praxis ihrer Rollenverteilung durchaus bewusst sind, konnte Merten empirisch belegen (vgl. Merten 2006).



**Abbildung 1: Komplexe Rollenverteilung der Prinzipal-Agent-Beziehung von Journalisten und PR-Berater (aus Fengler/Ruß-Mohl 2006: 61)**

Raupp nutzt die Prinzipal-Agent-Theorie zur Analyse der Verbandskommunikation und erweitert sie durch netzwerktheoretische Überlegungen. Dabei weist sie darauf hin, dass Verbände keine dyadischen Beziehungen unterhalten, sondern vielmehr in ein Beziehungsgeflecht eingebunden sind. Aus netzwerktheoretischer Perspektive unterhalten die Verbände dementsprechend multiple Prinzipal-Agent-Verbindungen (vgl. Raupp 2010: 88). Gleichzeitig betont Raupp, dass die Akteure in soziale Beziehungen eingebettet sind und durch Transaktionen Erwartungen an die jeweiligen Beziehungspartner entstehen. Je häufiger miteinander interagiert wird, desto stärker bilden sich diese Beziehungen aus und umso stärker fallen die entsprechenden Erwartungen aus (vgl. Raupp 2010: 85).

Aufgrund des Untersuchungsgegenstandes kann auch die Studie von Priddat/Speth zum Fachbereich der Kommunikationswissenschaft gezählt werden. Der Ökonom und der Politikwissenschaftler haben dabei das Verhältnis von Unternehmen und Public-Affairs-Beratern vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert und 13 Interviews mit den Leitern von Unternehmensrepräsentanzen in Berlin geführt (vgl. Priddat/Speth 2007). Sie sprechen davon, dass die Unternehmen als Prinzipale eine Aufgabe an einen Public-Affairs-Berater (Agent) delegieren und diese wiederum in einer Tauschbeziehung zu Politikern oder Beamten stehen (vgl. ebenda: 33). Daraus ergibt sich für den Public-Affairs-Berater noch ein zweites Prinzipal-Agent-Verhältnis. So gilt er gegenüber den politischen Akteuren als Prinzipal. Denn er „beauftragt“ diese beispielsweise ein bestimmtes Gesetz zu ändern. Im Rahmen der Befragung werden jedoch nur wenige Fragen zu diesen Prinzipal-Agent-Verhältnissen gestellt. Vielmehr stehen allgemeine Aspekte der Lobbyarbeit der Unternehmen im Zentrum der empirischen Untersuchung (vgl. Priddat/Speth 2007: 49ff).

In ihrer Untersuchung zu Konfliktpotenzialen zwischen PR-Agenturen und deren Kunden spricht Bourland-Davis (vgl. 1997) davon, dass die beiden Akteurstypen eine Agenturbeziehung eingehen würden. Dabei weist sie auf die „hidden information“ Problematik bei der Agenturselektion hin und erwähnt, dass diese mittels „Screening-Aktivitäten“ durch den Kunden sowie „Signaling“ durch die Agenturen minimiert werden kann. Bourland-Davis spricht ebenso vom Problem der „hidden action“, die zwischen PR-Agentur und Kunde nach dem Vertragsabschluss entstehen und weist auf die Relevanz eines möglichst effizienten Vertrages hin. In der weiteren Studie greift sie die Konzepte der Prinzipal-Agent-Theorie jedoch nicht weiter auf und untersucht in ihrer empirischen Studie weder die Frage, ob sich die Akteure in einer Prinzipal-Agent-Beziehung befinden, noch, ob Aktivitäten wie „Screening“ oder „Signaling“ in der Praxis Relevanz haben. Sie beschränkt sich in ihrer Analyse vollständig auf die Ermittlung der Relevanz von Konfliktpotenzialen zwischen PR-Agenturen und Kunden. In der Konklusion weist Bourland-Davis dann jedoch darauf hin, dass Verträge wie sie die Agenturtheorie propagiert, die gegenseitigen Erwartungen von PR-Agentur und Kunde klarer definieren können (beispielsweise durch Resultatvorgaben, Deadlines, Budget, konkrete Ziele) und dadurch Konflikte zwischen den beiden Akteurstypen abgeschwächt werden können (vgl. Bourland-Davis 1997: 28).

### **3 PR-Berater und Kunde als Agent und Prinzipal**

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, analysiert der Prinzipal-Agent-Ansatz die Kooperationsbeziehung von zwei Akteuren, die in einem bestimmten Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass ein Auftraggeber (Prinzipal) einen Vertreter (Agent) zur Ausführung einer Leistung in seinem Namen beauftragt. Der Prinzipal zahlt dem Agenten dafür eine Entschädigung und überträgt ihm zur Erleichterung dieser Leistungserbringung gewisse Entscheidungsspielräume. In diesem Kapitel wird die Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde anhand der im vorherigen Kapitel eingeführten Konzepte theoretisch modelliert.

#### **3.1 Grundlagen der Prinzipal-Agent-Beziehung**

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, müssen einige zentrale Voraussetzungen erfüllt sein, damit man von einer Prinzipal-Agent-Beziehung gesprochen werden kann. In diesem Kapitel wird erstens aufgezeigt, inwiefern diese auf die Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden zutreffen. Zweitens werden weitere typische Prinzipal-Agent-Aspekte der Beziehung dieser beiden Akteure erläutert.

##### **3.1.1 Voraussetzungen für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent-Beziehung**

Zentrales Merkmal einer Prinzipal-Agent-Beziehung ist die Leistungserbringung des Agenten im Namen des Prinzipals. Diese typische Auftragsbeziehung besteht auch zwischen PR-Beratern und ihren Kunden. Dabei nimmt der PR-Berater im Normalfall die Rolle des Auftragnehmers (Agent) und der Kunde diejenige des Auftraggebers (Prinzipal) ein. Konkret beauftragt ein Kunde einen PR-Berater, in seinem Namen ein kommunikatives Problem zu lösen.

Damit beiden Akteure an einer Zusammenarbeit interessiert sind, müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Laut Saam kommt nur dann eine Agenturbeziehung zustande, wenn eine der beiden folgenden Situationen zutrifft: Erstens, wenn der zukünftige Agent gewisse Kompetenzen aufweist, eine Aufgabe zu erfüllen, die der zukünftige Prinzipal nicht besitzt. Zweitens, wenn beide Akteure zwar dieselben Kompetenzen haben, der Agent die Aufgabe jedoch zu geringeren Kosten erledigen kann (vgl. Saam 2007: 64). Auch für das Zustandekommen einer Zusammenarbeit zwischen PR-Beratern und Kunden sind diese beiden Voraussetzungen von zentraler Bedeutung. Ausgangspunkt ist das Vorhandensein eines kommunikativen Problems für einen Kunden. Ein rationaler Akteur wird zur Problemlösung nur in den oben beschriebenen Fällen auf die Hilfe eines PR-Beraters zurückgreifen. Wenn er im Gegensatz zum PR-Berater die nötigen Kompetenzen nicht oder nur zu einem gewissen Teil besitzt oder die beiden Akteure zwar die gleichen Kompetenzen haben, der PR-Berater jedoch das Problem zu geringeren Kosten lösen kann. Erste empirische Befunde zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde zeigen, dass die Grundvoraussetzungen für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent-Beziehung vorhanden sind.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu Kapitel 4.5.1

### **3.1.2 PR-Beratung als Kontraktgut**

In Kapitel 2.10 wurde aufgezeigt, dass das Ausmaß der Agenturproblematik bei verschiedenartigen Produkten unterschiedlich ausgeprägt ist. Manche Autoren zählen PR-Dienstleistungen zu den Vertrauensgütern (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 212). Dies kann bei hoch standardisierten PR-Dienstleistungen wie beispielsweise der Durchführung eines Medienmonitorings durchaus zutreffen. Aufgrund ihrer Komplexität und ihres jeweils auf die Auftraggeber zugeschnittenen, individuellen Charakters müssen PR-Dienstleistungen jedoch größtenteils als Kontraktgut angesehen werden. Kontraktgüter gelten als zukünftige Leistungsversprechen, deren Eigenschaften beim Kauf noch nicht fix bestimmt sind, sondern erst während der Zusammenarbeit spezifiziert werden. Die Qualität ist demzufolge sowohl vom Verhalten des Anbieters als auch des Käufers abhängig (vgl. Kapitel 2.10). Qualitativ hochwertige PR-Dienstleistungen beruhen folglich nicht ausschließlich auf der Leistung des PR-Beraters, sondern hängen ebenso vom Verhalten des Kunden ab. Beim Erbringen einer PR-Dienstleistung ist der Berater zwangsläufig vom Handeln des Kunden abhängig. Diese Überlegung weist darauf hin, dass die Rollenverteilung zwischen den beiden Akteuren durchaus komplexer sein könnte als im Rahmen dieser Arbeit bisher aufgezeigt.

### **3.1.3 Zielkonflikte zwischen PR-Berater und Kunde**

Die Prinzipal-Agent-Theorie weist auf einen Zielkonflikt zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer hin. Dieser kommt zwischen PR-Beratern und deren Kunden folgendermaßen zustande: Beide Akteure wollen ihren eigenen Nutzen möglichst maximieren. Auf der einen Seite will der PR-Berater ein möglichst hohes Honorar mit einem möglichst kleinen Arbeitseinsatz verdienen. Gleichzeitig will er den Kunden jedoch nicht verlieren und wählt deswegen den niedrigsten Arbeitseinsatz, der diesen gerade noch zufrieden stellt. Auf der anderen Seite möchte der Kunde jedoch vom PR-Berater möglichst umfangreiche Leistungen zu einem möglichst niedrigen Preis.

Erst aufgrund dieses Zielkonfliktes entsteht die eigentliche Prinzipal-Agent-Problematik. Würden beide Akteure dieselben Ziele verfolgen, müsste der Kunde nicht dafür sorgen, dass der PR-Berater in seinem Sinne agiert. Welche Möglichkeiten ihm dazu zur Verfügung stehen, wird in den folgenden Kapiteln aufgezeigt. Langfristig betrachtet, kann es das Ziel eines PR-Beraters sein, durch die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Kunden die eigene Reputation zu verbessern. Aus diesem Grund kann es durchaus sein, dass kein umfangreicher Zielkonflikt zwischen PR-Berater und Kunde besteht, weil der Reputationsaufbau im Normalfall nur dann möglich ist, wenn der PR-Berater die vom Kunden gesetzten Ziele erreicht. Zudem kann während der Zusammenarbeit für beide Akteure auch ein angenehmes Arbeitsklima einen positiven Nutzen haben. Denn für die Erreichung der gesetzten Ziele ist ein regelmäßiger Informationsaustausch nötig und gestaltet sich dieser mühsam, sind gemeinsame Meetings beispielsweise für alle Beteiligten lästig, dann haben alle Akteure einen negativen Nutzen. Entsprechend könnte bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde auch eine angenehme Zusammenarbeit für die Akteure wichtiger sein als die eigentliche Zielerreichung. Auch in diesem Fall dürfte der Zielkonflikt eher klein ausfallen.

### **3.1.4 Komplexe Rollenverteilung zwischen PR-Berater und Kunde**

Bisher wurde dem PR-Berater stets die Rolle des Agenten, dem Kunde diejenige des Prinzipals zugeschrieben. Wie in den vorherigen Kapiteln aufgezeigt wurde, besteht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen PR-Berater und Kunde bei der Erbringung einer PR-Dienstleistung. Dies macht die Rollenverteilung der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen den beiden Akteuren komplexer. Denn auch die Abhängigkeit des PR-Beraters vom Kunden mündet in eine typische Prinzipal-Agent-Beziehung; jedoch mit umgekehrter Rollenverteilung im Vergleich zur vorhin bisher Situation. Der Berater ist nun der Prinzipal, der Kunde gilt als Agent. Zwischen den beiden Akteuren herrscht folgende Informationsasymmetrie: Der PR-Berater besitzt weniger Wissen über das Unternehmen, das Produkt oder die Branche seines Kunden. Damit er jedoch die individuell passende PR-Dienstleistung konzipieren und durchführen kann, muss der Kunde ihm gewisse Informationen zur Verfügung stellen. Nun kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Kunde (Agent) an einer möglichst guten PR-Dienstleistung interessiert ist und deswegen dem PR-Berater (Prinzipal) die nötigen Informationen bestmöglich zur Verfügung stellt. Anders formuliert könnte man sagen, dass der Kunde die vorhandene Informationsasymmetrie nicht opportunistisch zu seinen Gunsten ausnutzt, weil zwischen den beiden Akteuren kein Zielkonflikt herrscht. Die theoretisch vorhandene Agenturproblematik hätte in der Realität folglich keine negativen Auswirkungen für die beiden Akteure.

Gleichwohl können die unterschiedlichen Rollenverteilungen für die Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde von Relevanz sein. Denn während der Kooperation zwischen den beiden Akteuren können die unterschiedlichsten Prinzipal-Agent-Konstellationen auftreten. Mithin kann jeder Akteur hinsichtlich eines bestimmten Aspekts der Kooperationsbeziehung die Rolle des Prinzipals, bezüglich eines anderen Aspektes jedoch gleichzeitig die Rolle des Agenten einnehmen (vgl. Kaas 1992: 889). In der Folge werden die möglichen Rollenverteilungen zwischen PR-Berater und Kunde und die damit einhergehende unterschiedliche charakteristische Ausgestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen den beiden Akteuren im zeitlichen Ablauf der Zusammenarbeit aufgezeigt.

#### **3.1.4.1 Vor Vertragsschluss**

Vor dem Vertragsabschluss – in der Akquisitionsphase – müssen beide Akteure ermitteln, ob der mögliche Kooperationspartner überhaupt der gewünschten Qualität entspricht. Denn sowohl der PR-Berater als auch der Kunde müssen damit rechnen, dass ihr Gegenüber ihnen gewisse Eigenschaften nur vortäuscht – sich also opportunistisch verhält. Der Kunde kann beispielsweise dem PR-Berater gute Aussicht auf einen lukrativen Auftrag geben, dabei jedoch nur an gewissen Experteninformationen interessiert sein, die ihn dazu befähigen, den Auftrag mit internen Ressourcen selbst oder von einem anderen PR-Berater kostengünstiger durchführen zu lassen. Dieses Vorgehen ist in der PR-Praxis im Rahmen von Ausschreibungen durchaus gängig. Ein Kunde fordert von verschiedenen PR-Beratern jeweils ein Konzept und kann die besten Inhalte davon entweder intern oder vom kostengünstigsten Anbieter umsetzen lassen. Zusätzlich kann der Kunde den PR-Berater hinsichtlich der Schwierigkeit der zu lösenden kommunikativen Aufgabe täuschen. Einerseits indem er den möglichen Aufwand herunterspielt, andererseits indem er seine Unterstützung bei der Lösung der Aufgabe übertrieben darstellt. In diesem Fall kann der Kunde seinen Informationsvorsprung gegenüber dem PR-Berater ausspielen. Der PR-Berater kann



demnach als Prinzipal, der Kunde als Agent gelten. Gleichzeitig liegt jedoch auch die umgekehrte Rollenverteilung vor. Der PR-Berater kann nämlich gewisse Qualitäten vortäuschen, die er gar nicht besitzt und einen Arbeitseinsatz anbieten, den er später nicht umsetzen wird. Der Informationsvorsprung liegt in diesem Fall nun auf Seiten des PR-Beraters.

Welche der beiden Konstellationen die größere Relevanz aufweist, hängt mit der jeweiligen Marktsituation zusammen. Vorausgesetzt es herrscht große Konkurrenz zwischen den PR-Beratern und der Kunde kann die Leistung während der Zusammenarbeit gut einschätzen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der PR-Berater dem Kunden Qualitäten vortäuscht beziehungsweise nicht einzuhaltende Leistungsversprechen macht. Ein solches „unehrliches“ Verhalten wäre für den PR-Berater nicht rational, da er schnell vom Markt verschwinden würde. Zusätzlich kann der Kunde bei großer Konkurrenz zwischen den PR-Beratern seinen Informationsvorsprung ausspielen, indem er bei der Ausschreibung umfangreiche Dokumentationen und Qualitätsnachweise von den PR-Beratern verlangt. Um einen Auftrag zu erhalten, müssen diese demnach einen vergleichsweise großen Aufwand leisten. Gleichzeitig unterliegen sie dem Risiko, dass der Kunden in der Folge mithilfe der gelieferten Informationen den Auftrag intern oder mit einem anderen (kostengünstigeren) PR-Berater umsetzt. Bei großer Konkurrenz zwischen den PR-Beratern und Transparenz bezüglich der Beratereigenschaften während der Zusammenarbeit dürfte der Informationsvorsprung des Kunden von größerer Relevanz sein als derjenige des PR-Beraters. Der Kunde würde demnach die Rolle des Agenten, der PR-Berater diejenige des Prinzipals ausfüllen. Die umgekehrte Konstellation würde auftreten, wenn die Marktmacht zu Ungunsten des Kunden ausfallen würde. Sprich bei wenig Konkurrenz zwischen den PR-Beratern sowie Intransparenz bezüglich der Beratereigenschaften während der Zusammenarbeit. Zwischen diesen beiden Extremen sind jegliche Mischformen denkbar. In der Realität werden beiden Akteure in gewissen Bereichen einen Informationsvorsprung gegenüber dem jeweiligen Kooperationspartner aufweisen und demnach sowohl die Rolle des Prinzipals als auch des Agenten innehaben. Da jedoch die Qualitäten der PR-Berater schwer erkennbar sind und zudem nach Vertragsabschluss (siehe nächstes Kapitel) der Kunde eher die Rolle des Prinzipals einnehmen wird, wird in der Praxis dieselbe Rollenverteilung die Beziehung auch schon vor der Zusammenarbeit definieren.

Noch komplizierter wird die Rollenverteilung zwischen PR-Berater und Kunde, wenn ein externer Dienstleister den Auswahlprozess im Namen des Kunden durchführt. Da sich diese Arbeit jedoch auf die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde beschränkt, wird auf diese Konstellation hier nicht näher eingegangen.

#### **3.1.4.2 Nach Vertragsschluss**

Auch nach Vertragsabschluss – während der Phase der Zusammenarbeit – kann es zu unterschiedlichen Rollenverteilungen zwischen PR-Berater und Kunde kommen. Beide Akteure sind auf einen gewissen Arbeitseinsatz des jeweiligen Kooperationspartners angewiesen und unterliegen gleichzeitig der Gefahr, dass dieser seinen vorhandenen Informationsvorsprung opportunistisch ausnutzt. Die Situation mit dem Kunden als Prinzipal und dem PR-Berater als Agenten ist einfach zu modellieren. Zur Bearbeitung einer gewissen Aufgabe zählt der Kunde auf die Unterstützung eines PR-Beraters. Während der Zusammenarbeit sind dessen Tätigkeiten nicht ohne Aufwand erkennbar und der Kunde

unterliegt demnach einem Informationsdefizit. Gleichzeitig besteht jedoch auch eine Informationsasymmetrie in die andere Richtung. Damit der PR-Berater ein gutes Arbeitsergebnis erzielen kann, muss er den Kunden, dessen Produkte sowie dessen Marktumfeld kennen. In diesem Bereich hat der Kunde einen Wissensvorsprung gegenüber dem PR-Berater. Im Normalfall kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Kunde ein Interesse hat, diese Informationsasymmetrie zu überwinden. Denn je besser die Kenntnisse der PR-Berater sind, desto besser fallen auch deren Arbeitsergebnisse aus und desto mehr profitiert der Kunde von deren Leistungen.

In der Realität sind jedoch durchaus Situationen denkbar, bei welchem der Kunde kein Interesse daran hat, dem PR-Berater gewisse, relevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass der Terminus „Kunde“ in den meisten Fällen einen Akteur bezeichnet, der aus mehreren Individuen besteht, die unterschiedliche Interessen verfolgen. Als Kunde gilt häufig ein Unternehmen, das aus verschiedenen Abteilungen und diese wiederum aus verschiedenen Personen zusammengesetzt ist. Deswegen kann es durchaus vorkommen, dass der eigentliche „Kunde“ beziehungsweise der Ansprechpartner des PR-Beraters im Unternehmen dessen Arbeit nicht als Unterstützung sondern vielmehr als Konkurrenz betrachtet. Dies kann an folgendem Beispiel illustriert werden: Ein großes Unternehmen wird im Bereich Marketing von einer Kommunikationsagentur beraten und sucht im Bereich Public Relations externe Unterstützung. Aufgrund von Kostenvorteilen beschließt die Geschäftsführung des Unternehmens, dazu auf die Dienste derselben Agentur zurückzugreifen. Ansprechpartner für den PR-Berater im Tagesgeschäft und „eigentlicher“ Kunde ist jedoch die Abteilung Unternehmenskommunikation, die mit der Beraterauswahl der Geschäftsführung nicht einverstanden ist. Deswegen hat sie wenig Interesse den vorhandene Informationsvorsprung gegenüber dem PR-Berater – Expertenwissen zum Unternehmen, den Produkten sowie zum Marktumfeld – zu überwinden. Diese Überlegung gilt analog auch für die Situation, in welcher die Abteilung Unternehmenskommunikation eines Unternehmens einen PR-Berater lediglich dazu benötigt, ihr Handeln mithilfe dessen Expertise gegenüber der Geschäftsführung oder anderen Abteilungen zu rechtfertigen. So lange der PR-Berater ein Informationsdefizit aufweist, kann sich die Abteilung Unternehmenskommunikation vor einer allzu großen Einflussnahmen des Beraters schützen und ihre Interessen einfacher verfolgen. In der Praxis dürfte das Informationsdefizit auf Seiten des Kunden von größerer Relevanz sein. Denn der PR-Berater hat aufgrund seines größeren Arbeitsinputs, des besser ausgeprägten Expertenwissens sowie der besseren Fachinformationen eher die Möglichkeit die während der Zusammenarbeit vorhandenen Informationsasymmetrien auszunutzen (vgl. Kapitel 3.4).

### **3.1.5 Machtpotenziale haben Einfluss auf Prinzipal-Agent-Beziehung**

Wie in den vorigen Kapiteln bereits angesprochen, ist die Rollenverteilung in der Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde abhängig von diversen Machtpotenzialen wie beispielsweise der Markttransparenz oder der Konkurrenzsituation zwischen den PR-Beratern.

Machtpotenziale können jedoch nicht nur die Rollenverteilung beeinflussen, sondern darüber hinaus auch als Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik angesehen werden.

Im Unterschied zu anderen Überwindungsmechanismen wie beispielsweise Anreiz- oder Überwachungssysteme werden Machtpotenziale nicht aktiv von den Akteuren gesetzt, sondern ergeben sich aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen der Beziehung von PR-Berater und Kunde automatisch. Abgeleitet aus der Theorie sind folgende Machtpotenziale zwischen PR-Berater und Kunde von Bedeutung:

### **i) Finanzielle Abhängigkeit**

Je höher der prozentuale Anteil des Agenturhonorars eines Kunden am Gesamthonorar der Agentur ausfällt, desto mehr verschiebt sich das Machtpotenzial in Richtung des Kunden. Da der PR-Berater in diesem Fall finanziell größtenteils vom Kunden abhängig ist, hat er einen entsprechend großen Einfluss auf diesen. Bei einer solchen Konstellation kann der Kunde davon ausgehen, dass ein Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzen wird und damit die Agenturproblematik weniger zum Tragen kommt.

Damit verbunden ist die Anzahl der Kunden, die ein Berater in seinem Portfolio aufführen kann. Je mehr Kunden er betreut, desto weniger ist er von einem bestimmten abhängig und desto weniger können diese ihr mögliches Machtpotenzial ausschöpfen. Für den Kunden bedeutet dies wiederum, dass er vermutlich stärker unter den vorhandenen Informationsasymmetrien leidet, als wenn der Berater nur wenige Kunden betreuen würde.

Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie bedeuten diese Überlegungen in der Praxis folgendes: Sofern PR-Berater rationale handelnde Akteure sind, betreuen sie Kunden, die ein hohes Agenturhonorar bezahlen nicht nur umfassender, sondern ihre Beratungsleistung ist auch von höherer Qualität. Dieses Verhalten folgt dabei keineswegs nur aus böser Absicht. Damit ein PR-Berater auf dem Markt bestehen kann, versucht er möglichst viele Kunden zu betreuen. Aufgrund eines beschränkten Zeitbudgets kann er häufig nicht alle Kunden qualitativ gleich betreuen. Ein rationaler PR-Berater wird nun diejenigen Kunden besser beraten, die einen hohen finanziellen Anteil an seinem Gesamteinkommen tragen.

### **ii) Reputation**

Durch die Zusammenarbeit mit einem hoch angesehenen Vertragspartner können sowohl PR-Berater als auch Kunden ihre eigene Reputation steigern. Ein Kunde mit hoher Reputation kann von einem rationalen PR-Berater mehr Leistung erwarten als einer mit niedriger Reputation (bei gleicher finanzieller Entschädigung) und ist vorhandenen Informationsasymmetrien weniger ausgesetzt. Entscheidend scheint beim Machtpotenzial „Reputation“ das Verhältnis der eigenen Reputation mit derjenigen des Vertragspartners. Ein Akteur mit hoher Reputation kann in der Zusammenarbeit mit einem Partner mit niedriger Reputation davon ausgehen, dass sein Partner die herrschenden Informationsasymmetrien nur bedingt ausnutzen wird. Unter der Voraussetzung, dass die Akteure die Reputations des jeweiligen Vertragspartners ohne großen Aufwand zerstören können, kann jedoch auch derjenige Akteur mit der niedrigen Reputation davon ausgehen, dass sein Vertragspartner die vorhandenen Informationsasymmetrien nicht ausnutzt. Denn für die Akteure ist die eigene Reputation nur solange wertvoll, wie sie positiv und unangegriffen besteht. Deswegen zeigt sie eine ähnliche Wirkung wie eine Garantie (vgl. Spremann 1988: 613). Ein Akteur mit hoher Reputation will diese nicht verlieren und wird die herrschenden Informationsasymmetrien dementsprechend nicht ausnutzen. Das Machtpotenzial

Reputation kann unter den genannten Voraussetzungen folglich in beide Richtungen wirken (vgl. dazu auch Kapitel 3.4.1.5).

### **iii) Geschäftsfreundschaft**

Auch aufgrund der möglichen Geschäftsfreundschaft zwischen PR-Berater und Kunde (vgl. dazu auch Kapitel 3.4.1.5) kann ein Machtpotenzial entstehen. Besteht eine enge und vertrauensvolle Beziehung zwischen den beiden Akteuren, kann der Kunde davon ausgehen, dass der Berater die sich bietenden Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt, sondern vollumfänglich im Sinne des Kunden agiert. In diesem Fall wirkt das Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden und er kann auf andere, teilweise aufwändige Überwindungsmechanismen wie beispielsweise Überwachungs- oder Anreizsysteme verzichten.

### **iv) Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung**

Bei Routineaufgaben, die von einer Vielzahl von PR-Beratern angeboten werden können, liegt das Machtpotenzial beim Kunden. Denn erstens kann er aus einer Vielzahl von möglichen Anbietern einen PR-Berater aussuchen, zweitens findet er bei Unzufriedenheit mit dem aktuellen PR-Berater ohne großen Aufwand eine Vielzahl an vergleichbaren PR-Dienstleistern und drittens sind Routineaufgaben größtenteils auch ohne großen Aufwand zu überwachen. Demzufolge haben Informationsasymmetrien für den Kunden weniger Nachteile. Ganz anders sieht es bei komplexen Aufgabestellungen aus. Können nur wenige PR-Berater diese lösen und sind die damit verbundenen Leistungen nur schwer zu überwachen, liegt das Machtpotenzial beim PR-Berater. Dieser kann deswegen die herrschenden Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten nutzen.

### **v) Investitionskosten**

Damit ein PR-Berater einen Kunden erfolgreich betreuen kann, müssen beide Parteien gewisse Investitionen tätigen. So muss der Kunde dem PR-Berater gewisse Informationen über seine Unternehmen und seine Produkte zur Verfügung stellen, der PR-Berater muss seine Kommunikationsdienstleistung auf den Kunden anpassen. Je umfangreicher dieser Investitionsprozess ist, desto aufwändiger ist es für den Kunden einen Berater auszutauschen. Deswegen kann der Berater in diesem Falle die herrschenden Informationsasymmetrien besser ausnutzen, als wenn ein Beraterwechsel ohne großen Aufwand durchführbar wäre.

### **vi) Ausgestaltung des Vertrages**

Beruhet die Zusammenarbeit der beiden Akteure auf einem langfristigen Vertrag beziehungsweise wird eine lange Kündigungsfrist vereinbart, erwächst dem PR-Berater ein Machtpotenzial. Aufgrund des vertraglich festgelegten Verhältnisses besitzt der Kunde nämlich auch bei schlechtem Arbeitseinsatz beziehungsweise schlechter Arbeitsqualität keine Möglichkeit, die Zusammenarbeit ohne weiteres zu beenden. Haben die beiden Akteure nur eine kurze Vertragsdauer vereinbart oder kann der Vertrag kurzfristig gekündigt werden, kann der Kunde die Weiterführung der Zusammenarbeit von der Leistung des Beraters abhängig machen und besitzt ein gewisses Druckmittel. Generell lässt sich sagen, dass der Kunde mehr unter der Agenturproblematik leidet, je langfristiger die Vertragsdauer beziehungsweise die Kündigungsfrist ist.

### **vii) PR-Kompetenz**

Ein Machtpotenzial kann sich auch aufgrund der PR-Kompetenz der beiden Akteure ergeben. Hat der Kunde nämlich umfangreiches Fachwissen oder Erfahrung im PR-Bereich, kann er die Leistung des PR-Beraters besser einschätzen, als wenn er nur über eine begrenzte PR-Kompetenz verfügt. Je umfangreicher die PR-Kompetenz des Kunden ausfällt, desto weniger kann der PR-Berater die herrschenden Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten ausnutzen. Entsprechend groß fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden aus. Im umgekehrten Fall, wenn der Kunde keine PR-Kompetenz besitzt und die Qualität seines Beraters deswegen weniger gut einschätzen kann, fällt das daraus entstehende Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden entsprechend kleiner aus.

Ein Machtpotenzial kann sich ebenso aufgrund der PR-Kompetenz des PR-Beraters ergeben. Fällt diese besonders hoch aus und ist der PR-Berater deswegen nur schwer gleichwertig zu ersetzen, dann fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des PR-Beraters aus. Im umgekehrten Fall, wenn der PR-Berater eine vergleichsweise niedrige Kompetenz aufweist, wird das Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden ausfallen, denn er kann den PR-Berater jederzeit gleichwertig ersetzen.

### **3.1.6 Das Beziehungsnetzwerk von PR-Berater und Kunden**

Eine Prinzipal-Agent-Beziehung kann nicht isoliert vom Organisationskontext sowie dem Organisationsumfeld der jeweiligen Akteure betrachtet werden. Gerade ein externer Berater muss sowohl Erwartungen aus dem eigenen Beratungsunternehmen, dem Kundenunternehmen sowie teilweise auch dem Beratungs-Projektsystem gerecht werden (vgl. Carqueville 1991: 258). Die Akteure sind Teil einer Organisation, die gewisse Zwänge auf sie ausübt. Sowohl die PR-Berater als auch die Kunden sind beispielsweise ihren jeweiligen Vorgesetzten Rechenschaft schuldig und müssen bestimmte Vorgaben erfüllen. Des Weiteren wird das Handeln der Akteure auch von gewissen Zwängen des Organisationsumfelds beeinflusst und muss eingeordnet in den gesellschaftlichen Gesamtkontext betrachtet werden. Beispielsweise müssen die Akteure sich an gesetzliche Vorgaben halten und sind abhängig von den Aktivitäten von Geschäftspartnern. Raupp spricht in ihrer Analyse der Verbandskommunikation davon, dass die Akteure keine dyadischen Beziehungen unterhalten, sondern vielmehr in ein Beziehungsgeflecht eingebunden sind und dementsprechend multiple Prinzipal-Agent-Verbindungen unterhalten (vgl. Raupp 2010: 88). Dies trifft auch auf die Beziehung von PR-Berater und Kunde zu, in deren Umfeld sich diverse Informationsasymmetrien und entsprechend weitere Prinzipal-Agent-Beziehungen finden lassen. Die wichtigsten werden in der Folge sowohl für den PR-Berater als auch den Kunden vorgestellt.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Wie bereits in Kapitel 3.1.4.1 angesprochen, setzen in der Praxis manche Kunden einen Dienstleister für die Auswahl des PR-Beraters ein. In einer solchen Konstellation stehen PR-Berater und Kunden auch zu diesem Dienstleister in einer Prinzipal-Agent-Beziehung. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch darauf nicht weiter eingegangen.

### **3.1.6.1 Prinzipal-Agent-Beziehungen des PR-Beraters**

Neben der Beziehung mit seinem Kunden befindet sich der PR-Berater mit unterschiedlichen Akteuren in weiteren Prinzipal-Agent-Verhältnissen. Gegenüber seinem Vorgesetzten kommt es zur typischen Rollenverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und er agiert dementsprechend als Agent. Gleichzeitig findet sich der PR-Berater jedoch auch in der Rolle des Prinzipals wieder. Denn er ist Vorgesetzter seiner Teammitglieder und bei seiner Beratungstätigkeit auf deren Input angewiesen. Weitere Abhängigkeiten bestehen gegenüber externen Dienstleistern wie beispielsweise Fotografen, Druckereien oder Experten, die seine Arbeit unterstützen. Auch von anderen Abteilungen innerhalb der Organisation kann der PR-Berater abhängig sein. Beispielsweise, wenn er aufgrund eines Großauftrages kurzfristig nicht genügend personelle Ressourcen hat und auf die Unterstützung von Kollegen aus anderen Teams angewiesen ist. All diese Akteure gelten als Agenten des Prinzipals PR-Berater.

### **3.1.6.2 Prinzipal-Agent-Beziehungen des Kunden**

Auch der Kunde befindet sich neben seinem Verhältnis mit dem PR-Berater in weiteren Prinzipal-Agent-Beziehungen. Genau wie der PR-Berater agiert auch der Kunde – als Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung – als Agent seiner Vorgesetzten, in Normalfall der Geschäftsführung. Sofern das Unternehmen einen Aufsichtsrat hat und der Mitarbeiter gleichzeitig als Sprecher dieses Gremiums agiert, ist er zusätzlich auch dessen Agent. Vergleichbar mit dem PR-Berater schlüpft der Kunde ebenso in die Rolle des Prinzipals. So ist er sowohl abhängig von seinen Teammitgliedern als auch der Aktivitäten von anderen Abteilungen innerhalb der Organisation sowie externen Dienstleistern, die als seine Agenten angesehen werden können.

## **3.2 Adverse Selection-Problematik zwischen PR-Beratern und Kunden**

Die Adverse Selection-Problematik beschreibt die Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde vor der Zusammenarbeit. Der zukünftige Kunde will für das Erreichen seiner kommunikativen Ziele einen PR-Berater einsetzen. Dabei steht er vor der Herausforderung aus einer beinahe unendlich großen Anzahl von möglichen PR-Beratern, den Geeigneten auszuwählen. Diese Wahl wird dadurch erschwert, dass der zukünftige Kunde zentrale Eigenschaften der PR-Berater, wie beispielsweise dessen PR-Fachkenntnisse, Leistungsbereitschaft oder Dienstleistungsqualität nicht per se erkennen kann. Der Kunde hat gegenüber dem PR-Berater demzufolge ein Wissensdefizit vom Typ „hidden characteristics“, die Qualität des PR-Beraters ist für ihn nicht erkennbar.

### **3.2.1 Möglichkeiten zur Begrenzung des Adverse Selection-Problems**

Wie in Kapitel 2 aufgezeigt, gibt es mehrere Strategien zur Überwindung der Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunden beziehungsweise zur Begrenzung der Adverse Selection-Problematik. Dabei werden stets private Informationen der PR-Berater abgebaut, damit die Kunden sowohl deren Qualität als auch Leistungsbereitschaft ex ante erkennen können. Die Überwindung der angesprochenen Informationsasymmetrie ist mit einem gewissen Aufwand und dementsprechend auch

Kosten verbunden. Die verschiedenen Lösungsschemata unterscheiden sich unter anderem darin, ob der PR-Berater oder der Kunde dabei die aktive Rolle übernimmt und dementsprechend die Kosten trägt.

Das Informationsdefizit des Kunden kann eliminiert werden, indem der PR-Berater seine verborgenen Merkmale dem Kunden ex ante offen legt. Wie in Kapitel 2.9.1.2 aufgezeigt, existieren dazu mehrere Strategiedesigns.

### **i) Signaling durch den PR-Berater**

Die Initiative zur Überwindung der Informationsasymmetrie geht beim Signaling vom besser informierten Akteur – vom PR-Berater aus. Er demonstriert dabei dem möglichen Kunden seine Qualitäten. In der Praxis sind unterschiedliche Signaling-Aktivitäten denkbar: Besondere Relevanz haben dabei vermutlich die Präsentation von erfolgreich durchgeführten Beratungsprojekten. So verschicken manche PR-Berater gezielt ihr Dienstleistungsprofil inklusive Beispielen von erfolgreichen Projekten an potenzielle Kunden und schlagen konkrete Maßnahmen vor (vgl. Fuhrberg 2010: 212). Auch der Gewinn von PR-Auszeichnungen oder die Zugehörigkeit zu einem Branchenverband wie der „Gesellschaft Public Relations Agenturen“ (GPRA) oder der „Deutschen Public Relationsgesellschaft“ (DPRG) in Deutschland beziehungsweise dem „Bund der Public Relations Agenturen“ (BPRA) in der Schweiz können als mögliche Qualitätsmerkmale beim Signaling eingesetzt werden. Des Weiteren kann auch die fachliche Qualität der Mitarbeiter als positives Signal eingesetzt und deren spezifische Ausbildung und Berufserfahrung dargestellt werden. PR-Berater können potenzielle Kunden auch über persönliche Kontakte oder eine gute Reputation in der Branche von ihrer Qualität überzeugen wollen. Schließlich kann der PR-Berater bereits während des Auswahlprozesses Garantien anbieten und dadurch die Risiken der Zusammenarbeit für den Kunden minimieren. Entsprechend wird der Kunde davon ausgehen, dass nur PR-Berater mit einer gewissen Qualität bestimmte Garantien anbieten werden.

Bei allen Signaling-Aktivitäten kommt der Vertrauenswürdigkeit der Signale eine zentrale Bedeutung zu. Der Kunde sollte von den ausgesandten Signalen der PR-Berater verlässlich auf deren Qualität schließen können. Doch gerade bei der Auswahl von PR-Akteuren, deren primäre Aufgaben häufig das Schaffen einer positiven Außendarstellung ist, könnte dies schwierig sein.

### **ii) Selbstwahlschemata**

Um die Leistungsbereitschaft und die fachliche Qualität der Berater zu testen, können Selbstwahlschemata eingesetzt werden. Dabei legt der Kunde dem PR-Berater mehrere Verträge für eine mögliche Zusammenarbeit vor. Diese können sich hinsichtlich der Art des Honorars unterscheiden. Der Kunde kann dem PR-Berater eine fixe oder eine leistungsabhängige Vergütung anbieten sowie eine Mischform mit fixer Grundvergütung und zusätzlicher Leistungskomponente. Hat der Kunde ein klar definiertes Budget, kann er dem PR-Berater beispielsweise mehrere Verträge mit fixer Vergütung anbieten, die sich jedoch bezüglich der Ausprägung der zu erreichenden Ziele unterscheiden. Mögliche konkrete Ziele sind: Eine bestimmte Anzahl, Auflagenhöhe, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwerte von Veröffentlichungen generieren, eine bestimmte Anzahl an transportierten Aussagen erreichen, eine bestimmte Anzahl an Teilnehmern für eine Veranstaltung akquirieren, eine bestimmte Anzahl an Medienkooperationen organisieren, eine bestimmte Rücklaufquote von

Mailings erreichen oder eine bestimmte Anzahl an Abonnenten für Kundenmagazine oder -newsletter gewinnen.

Der Kunde kann anhand der Auswahl durch den Berater dessen Leistungsbereitschaft beziehungsweise fachliche Qualität erkennen. Je höher die gewählten Zielvorgaben sind, desto höher wird seine Leistungsbereitschaft beziehungsweise fachliche Qualität ausfallen.

Bei PR-Dienstleistungen kann der Einsatz von Selbstwahlschemata aus diversen Gründen jedoch problematisch sein. Das Arbeitsergebnis ist nur zu einem bestimmten Teil von der Leistungsbereitschaft beziehungsweise fachlichen Qualität des PR-Beraters abhängig. Gerade bei Dienstleistungen haben externe Faktoren einen größeren Einfluss auf die Arbeitsergebnisse als beispielsweise bei der Produktion von Gebrauchsgegenständen. Aus diesem Grund können bestimmte Leistungsversprechen mit hohen Risiken für die PR-Berater verbunden sein. Selbstwahlschemata können im Bereich der PR-Beratung folglich dazu führen, dass nicht diejenigen Berater ausgewählt werden, die entweder die höchste Leistungsbereitschaft beziehungsweise fachliche Qualität aufweisen, sondern am risikofreudigsten sind. Deswegen machen Selbstwahlschemata in der PR auch nur bedingt Sinn und es kann vermutet werden, dass sie in der Praxis eher selten eingesetzt werden.

### **iii) Screening – Informationsbeschaffung durch den Kunden**

Beim Screening versucht der Kunde – die schlechter informierte Partei – Informationen über den PR-Berater zu beschaffen und dadurch die Informationsasymmetrie zu überwinden beziehungsweise die Qualität der einzelnen PR-Berater zu erkennen. In der Praxis wird dazu häufig ein dreistufiger Prozess angewendet (vgl. beispielsweise Nöthe 1994: 160f). In einem ersten Schritt werden die möglichen PR-Berater anhand diverser Faktoren analysiert. Damit der Kunde erkennen kann, ob der PR-Berater überhaupt die erforderliche Kompetenz aufweist, untersucht er dessen Leistungsangebot, Spezialisierungsgrad und bisher durchgeführte Projekte. Standort, Mitarbeiterzahl und -fluktuation des Beratungsunternehmens sind weitere Faktoren, die ein Kunde bei der Suche nach dem geeigneten PR-Berater untersuchen kann. Sie demonstrieren nicht nur dessen qualitative Merkmale sondern auch, wie sich die zukünftige Zusammenarbeit gestalten wird. Je häufiger die Mitarbeiter des Beratungsunternehmens wechseln und je weiter die Standorte von Kunde und PR-Berater auseinander liegen, desto höher werden die Transaktionskosten und demzufolge der Aufwand für den Kunden, um sicherzustellen, dass der PR-Berater in seinem Sinne arbeitet.

In einem zweiten Schritt werden die gesammelten Erkenntnisse überprüft und zusätzlich erweitert. Dazu kontaktiert der zukünftige Kunde Branchenvertreter oder aktuelle Kunden des PR-Beraters. Auch der Kontakt mit den PR-Beratern ist eine relevante Screening-Maßnahme für den Kunden. Im Rahmen eines Vorgesprächs kann dieser die PR-Berater kennen lernen und mit ihnen über den möglichen Auftrag, das PR-Verständnis und geeignete Lösungsansätze diskutieren. In der Literatur für die PR-Praxis wird häufig auf die hohe Relevanz solcher Gespräche hingewiesen (vgl. beispielsweise dazu Eybe 1997: 74 und Thiele 1996: 65ff).

Der dritte Schritt des klassischen Screening-Prozesses ist die Wettbewerbspräsentation durch die PR-Berater. Sie erhalten die Möglichkeit, dem Kunden ihre konzeptionellen Lösungsvorschläge und damit verbundene Maßnahmen zu einer bestimmten kommunikativen Aufgabenstellung zu präsentieren. Aufgrund der relativ hohen Kosten ist die



Auswahl im Idealfall während dieses Stadiums bereit soweit fortgeschritten, dass nur noch wenige Berater an der Wettbewerbspräsentation teilnehmen.

Generell ist ein umfangreiches Screening für den Kunden mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden. Deswegen erstaunt es wenig, dass der Auswahlprozess häufig nicht systematisch erfolgt. Dahlhoff konnte beispielsweise zeigen, dass der Großteil der Kunden bei der Auswahl eines Kommunikationsberaters nicht systematisch vorgeht und neben sachlichen Kriterien vor allem psychologische Faktoren von hoher Relevanz sind (vgl. Dahlhoff 1989: 518). Zudem befinden sich die Akteure auf einem institutionsökonomischen Markt und müssen die Gegenpartei von den eigenen Stärken überzeugen. Dabei ist es wichtig, dass die Signale bezüglich der eigenen Qualität von der Gegenpartei als relevant und vertrauenswürdig angesehen werden.

### **3.3 Hold-up zwischen PR-Berater und Kunde**

Der Begriff Hold-up bezeichnet, wie in Kapitel 2.9.2 beschrieben, das opportunistische Ausnutzen von Vertragslücken durch einen der beiden Vertragspartner, im Normalfall dem Agenten. Die Hold-up-Problematik entsteht erst nach Vertragsunterzeichnung und folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein: Aufgrund von komplexen externen Faktoren können die Akteure mittels Vertrag nicht alle Eventualitäten regeln. Weiter darf die optimale Form der Zusammenarbeit vor Vertragsunterzeichnung nicht bestimmbar sein und beiden Vertragspartnern müssen Investitionskosten entstehen (vgl. Rogerson 1992: 777). Diese drei Voraussetzungen sind bei der Beziehung von PR-Berater und Kunde gegeben. Die beiden Akteure können erstens keinen Vertrag abschließen, der ihre Zusammenarbeit vollumfänglich regelt. Denn aufgrund der asymmetrischen Informationen zwischen PR-Berater und Kunde wäre die Erarbeitung eines Vertrags, der ex ante alle Eventualitäten verbindlich regelt, viel zu kostspielig beziehungsweise zeitaufwändig.

Zweitens ist die optimale Form der Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunde ex ante nicht bestimmbar. Sie ergibt sich erst, wenn die Zusammenarbeit begonnen hat und ist beispielsweise abhängig von individuellen Faktoren der beiden Akteure. Schließlich ist auch die dritte Voraussetzung gegeben. Wie im Kapitel 2.9.1.2 beschrieben, entstehen beiden Akteuren bereits während des Auswahlprozesses Investitionskosten. Weitere ergeben sich am Anfang der Zusammenarbeit. Damit der PR-Berater ein möglichst erfolgreiches Arbeitsergebnis erzielen kann, muss er umfassende Kenntnisse des Kunden, dessen Produkte sowie des wirtschaftlichen Umfeldes erlangen (vgl. Bourland 1993). Idealerweise unterstützt der Kunde den PR-Berater aktiv, indem er ihm relevante Informationen liefert. Beide Akteure müssen dazu einen gewissen Arbeitseinsatz leisten und es entstehen ihnen Kosten. Des Weiteren fallen auch Investitionskosten bei der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit an. Dass solche Investitionen durchaus relevant sein können, zeigen die Ergebnisse von diversen empirischen Untersuchungen.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Werden beispielsweise Erwartungen und Ziele der Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunde zu wenig genau besprochen oder fehlen dem PR-Berater relevante Kenntnisse des wirtschaftlichen Umfeldes des Kunden, entstehen oftmals Konflikte (vgl. dazu Pincus et al. 1991, Bourland 1993, Murphy 1994). Vgl. dazu auch Kapitel 4.5.3.1.

### **3.3.1 „hidden intentions“ des PR-Beraters**

Vor Vertragsabschluss kann der Kunde die wahren Absichten des PR-Beraters nicht erkennen. Wie im vorherigen Kapitel bereits angesprochen, beinhaltet der Vertrag zwischen PR-Berater und Kunde gewisse Lücken, die es dem PR-Berater ermöglichen, nach der Unterzeichnung seine „hidden intentions“ umzusetzen. Ganz unabhängig davon, ob der Kunde die wahren Absichten des PR-Beraters nun erkennt, wird er nur begrenzt dagegen vorgehen können. Die einfachste Möglichkeit wäre eine Vertragsauflösung. Da er jedoch bereits einiges in die Zusammenarbeit investiert hat, wird er in der Praxis eher von einer solchen Maßnahme absehen. Der PR-Berater hat demzufolge gute Chancen, seine „hidden intentions“ durchsetzen zu können. Beispielsweise kann ein PR-Berater jeweils diejenigen Maßnahmen umsetzen, die ihm den größten Gewinn versprechen, ganz unabhängig davon, ob damit das beste Resultat für den Kunden erzielt werden kann. Es besteht folglich die Gefahr, dass der PR-Berater ressourcensparende Standardlösungen umsetzt, statt den Kunden individuell zu beraten. Andererseits können PR-Berater auch die (verborgene) Absicht haben, ihren Kunden zusätzliche Leistungen zu empfehlen, an denen entweder sie selbst oder Geschäftspartner finanziell profitieren.

Aufgrund von häufig fehlenden Fachkenntnissen kann der Kunde in den meisten Fällen nur bedingt einschätzen, ob ihm die vom PR-Berater vorgeschlagenen Maßnahmen einen wirklichen Nutzen bieten. Das heißt er kann „hidden intentions“ häufig auch nach der Vertragsunterzeichnung nicht als solche erkennen. Deswegen sind Konzepte zur Überwindung der „hidden intentions“-Problematik für ihn von einer gewissen Relevanz.

### **3.3.2 Autoritätssysteme und Machtpotenziale**

Mithilfe von Autoritätssystemen kann der Kunde dafür sorgen, dass der PR-Berater die Vertragslücken nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. Dies kann er mithilfe von formalen Rahmenverträgen sicherstellen, die den PR-Berater dazu verpflichten, sich der Autorität des Kunden zu unterstellen. Ein solcher Vertrag gibt dem PR-Berater klare Handlungsnormen vor und verhindert, dass er seine „hidden intentions“ ausführen kann. Damit ein solcher Vertrag wirkungsvoll im Sinne des Kunden ist, bedarf es jedoch Sanktionsmöglichkeiten. Einerseits sind finanzielle Strafen für den PR-Berater bei Nichteinhaltung der vereinbarten Handlungsnormen denkbar, andererseits kann der Kunde dem PR-Berater eine mögliche Bonuszahlung in Aussicht stellen, falls dieser vollkommen in seinem Sinne agiert.

Es sind auch Beziehungen zwischen PR-Berater und Kunde denkbar, bei welchen kein vertraglich festgelegtes, sondern vielmehr ein „natürliches“ Autoritätssystem besteht. Das Zustandekommen eines solchen ist von der Relevanz des Kunden für die PR-Berater abhängig. Je wichtiger ein Kunde für einen PR-Berater ist, desto eher unterwirft er sich dessen Autorität – nicht zuletzt aus finanziellen Überlegungen. Deswegen wird er bei der Zusammenarbeit mit einem Prestigekunden, dem Haupt- oder gar einzigen Kunden am ehesten auf das Ausführen von „verborgenen Absichten“ verzichten (vgl. dazu Kapitel 3.1.5).

### **3.3.3 Spieltheoretischer Lösungsansatz**

Als Alternative zu Autoritätssystemen bietet die Prinzipal-Agent-Theorie ein spieltheoretisches Lösungsdesign zur Überwindung der „hidden intentions“-Problematik an. Aufgrund der relativ hohen Interaktionsfrequenz zwischen PR-Beratern und ihren Kunden ist

ein kooperatives Ergebnis im Sinne der Spieltheorie durchaus möglich (vgl. Kapitel 2.9.2.3). Dazu verhandeln der PR-Berater und sein Kunde über die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Vereinfacht dargestellt wird folgendes verhandelt: Beide Partner bieten dem anderen einen bestimmten Einsatz. Auf der einen Seite wählt der PR-Berater eine gewisse Leistungsbereitschaft und gewisse Maßnahmen. Auf der anderen Seite bietet der Kunde eine bestimmte Vergütung. Wenn einer der beiden Akteure mit dem Angebot nicht zufrieden ist, droht er mit unkooperativem Verhalten. Sind die vom PR-Berater angebotene Leistungsbereitschaft und entsprechende Maßnahmen nicht im Sinne des Kunden, beispielsweise weil damit „hidden intentions“ verfolgt werden, kann dieser eine niedrigere Vergütung oder im Extremfall eine Vertragsauflösung androhen. Der PR-Berater wiederum kann mit verminderter Arbeitsleistung beziehungsweise Arbeitsverweigerung drohen, falls er mit der Vergütung des Kunden nicht zufrieden ist. Da beide Akteure bereits gewisse Investitionen getätigt haben und beide demzufolge an einer Zusammenarbeit interessiert sind, wird so lange verhandelt bis ein geeignetes Kooperationsergebnis gefunden wird.

### **3.4 Moral Hazard-Problematik zwischen PR-Berater und Kunde**

Hat sich ein Kunde für die Zusammenarbeit mit einem bestimmten PR-Berater entschieden, muss er sicherstellen, dass dieser in seinem Sinne arbeitet und dabei die nötige Leistungsbereitschaft an den Tag legt. Generell kann der Kunde den Grad der Loyalität und den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nur erkennen, wenn er gewisse Anstrengungen tätigt. Da das Arbeitsergebnis des PR-Beraters jedoch nicht nur von dessen Leistung, sondern ebenso von exogenen Faktoren abhängig ist, wird eine zuverlässige Beurteilung erschwert. Der Kunde unterliegt folglich mehreren Informationsdefiziten.

Wie bereits angesprochen, nennen die Kunden als Motiv für den Einsatz eines PR-Beraters häufig dessen „spezifisches PR-Fachwissen“ (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 229 und Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 233). Deswegen kann angenommen werden, dass zwischen PR-Beratern und deren Kunden die Informationsasymmetrie des Typs „hidden knowledge“ (verborgenes Expertenwissen) besteht (vgl. Kapitel 2.9.3.1). Dieses Expertenwissen erlaubt es dem PR-Berater im Gegensatz zum Kunden, die Auswirkungen der exogenen Faktoren auf seine Arbeit zu erkennen, die Erfolgsaussichten seiner Handlungsalternativen zu bestimmen und schließlich die Ergebnisse seiner ausgeführten Tätigkeiten besser einzuschätzen – der PR-Berater kann den Kunden aufgrund dieser Informationsasymmetrie sogar mutwillig täuschen.

Dem Kunden fehlen oftmals nicht nur das nötige Expertenwissen, sondern auch gewisse (Fach)-Informationen, um die Arbeitsergebnisse des PR-Beraters einschätzen zu können. Diese „hidden information“ (verborgene Informationen) können ihm entweder vom PR-Berater willentlich vorenthalten werden oder der Aufwand für deren Erlangung kann zu hoch sein. Somit kann der Kunde zwar gewisse Handlungen des PR-Beraters erkennen, jedoch nicht vollständig bewerten.

Gewisse Handlungen sind für den Kunden zudem überhaupt nicht beobachtbar. Aufgrund dieser „hidden action“ (verborgene Handlung) kann der Kunde wiederum keinen Rückschluss vom Arbeitsergebnis auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters ziehen. Im folgenden Kapitel wird gezeigt, wie der Kunde diese Informationsasymmetrien (teilweise) überwinden kann.

### **3.4.1 Möglichkeiten zur Überwindung der Moral Hazard-Problematik für den Kunden**

Wie in Kapitel 2.3.9.4 aufgezeigt bietet die Theorie einige Möglichkeiten, die Probleme des Moral Hazard zu überwinden. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche konkreten Maßnahmen den Kunden von PR-Beratern zur Verfügung stehen.

#### **3.4.1.1 Anreizsysteme**

Im Kapitel 2.3.9.4 wurde aufgezeigt, dass die Problematik der „hidden information“ und der „hidden action“ durch die Ausgestaltung von geeigneten Anreizsystemen überwunden werden kann. Bei der Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden stehen drei mögliche solche Systeme im Mittelpunkt. Die erfolgsabhängige Vergütung, die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit sowie die Aussicht auf Ausweitung des Beratungsetats.

##### **i) Erfolgsabhängige Vergütung**

Zur Bestimmung der Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung wird ein Kommunikationsziel definiert und die PR-Berater erhalten anhand des Zielerreichungsgrades einen entsprechend höheren oder niedrigeren Betrag ausgezahlt. Gängige Ziele für PR-Berater sind: Anzahl, Auflagenhöhe, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwerte der erreichten Veröffentlichungen, Anzahl an transportierten Aussagen, Akquisition von Teilnehmern für Veranstaltungen, Organisation von Medienkooperationen, Rücklaufquoten von Mailings, Gewinnung von Abonnenten für Kundenmagazine oder -newsletter.

Die erfolgsabhängige Vergütung kämpft in der PR-Praxis aufgrund diverser Faktoren oftmals mit Akzeptanzproblemen. Im Gegensatz zum Marketing konnten sich in der PR bisher keine harten Erfolgskriterien etablieren. Die oben erwähnten Messgrößen wie die Anzahl an Veröffentlichungen oder die Auflage der erzielten Berichterstattung werden in der Praxis weitgehend nicht als solche akzeptiert (vgl. Fuhrberg 2010: 306). Erschwerend kommt hinzu, dass die Situation der PR-Evaluation in der Praxis unbefriedigend ist. Die meisten Akteure sehen zwar deren Notwendigkeit, vernachlässigen sie gleichwohl (vgl. Besson 2008: 86). Erfolgsabhängige Vergütungsmodelle bedingen jedoch eine verlässliche Evaluation der Ergebnisse der PR-Arbeit. Des Weiteren betonen PR-Praktiker oftmals, die vorhandenen Messmethoden seien mangelhaft und man könne den Erfolg von PR-Arbeit nur bedingt messen. Zudem wird häufig angemerkt, dass eine erfolgsabhängige Vergütung aufgrund der Multikausalität unfair sei. Denn das Ergebnis eines PR-Beraters ist zu einem großen Teil von externen Faktoren abhängig, die nicht beeinflusst werden können (vgl. Fuhrberg 2010: 307).

Der zeitliche Faktor der Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunde liefert ein weiteres Argument gegen eine erfolgsabhängige Bezahlung. PR ist in ihrer kommunikativen Wirkung eher langfristig angelegt und verfolgt dementsprechend auch langfristige Ziele (vgl. Fröhlich 2005: 103). In der Praxis darf der Zeitraum zwischen Leistungserbringung, Erfolgsmessung und Vergütung des PR-Berater jedoch nicht zu lange sein. Einerseits aufgrund der Ursache-Ergebniszuschreibung, andererseits weil die PR-Berater an regelmäßigen finanziellen Einkünften interessiert sind. Damit eine erfolgsabhängige Vergütung sinnvoll ist, müssen in der Praxis folglich kurzfristig, messbare Ziele gesetzt werden. Dies widerspricht der Prämisse der langfristigen Wirkung von PR und kann für den langfristigen PR-Erfolg deswegen sogar hinderlich sein.

Der Einsatz einer erfolgsabhängigen Vergütung dürfte in der Praxis dadurch erschwert werden, dass diese durch den „Code de Lisbonne“, den Europäischen Kodex für ein professionelles Verhalten in der Öffentlichkeitsarbeit, verboten wird (vgl. DRPR 2016).<sup>7</sup>

Obwohl die erfolgsabhängige Vergütung ein mögliches Anreizsystem in der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde darstellt, zeigen die bisherigen empirischen Befunde im Bereich der PR-Forschung, dass es in der Praxis keine wichtige Rolle zur Überwindung der Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde spielen wird.

#### **ii) Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit**

Ein zweites mögliches Anreizsystem, das den PR-Berater dazu animieren kann, im Sinne des Kunden zu agieren, ist die Aussicht auf die Verlängerung der Zusammenarbeit über die anfänglich vertraglich festgelegte Periode hinaus. Auch dieses Anreizsystem bedingt ein klar definiertes Kommunikationsziel, das der Berater erreichen muss. Für den Erfolgsfall stellt der Kunde seinem Berater die Verlängerung der Zusammenarbeit in Aussicht. Genau wie bei der erfolgsabhängigen Vergütung besteht ebenso bei diesem Anreizsystem die Problematik, dass mögliche Zielgrößen der PR-Arbeit in der Praxis nicht akzeptiert werden und die Evaluation oftmals vernachlässigt wird. Grundsätzlich hat die Aussicht auf eine langfristige Zusammenarbeit gegenüber der erfolgsabhängigen Vergütung den Vorteil, dass dadurch auch langfristige Ziele gesetzt werden können und die jeweiligen Teilziele über die weitere Zusammenarbeit entscheiden. In der Praxis ist sicherlich nicht nur die Leistung des PR-Beraters Voraussetzung einer langfristigen Zusammenarbeit, sondern auch ein angenehmes Arbeitsklima zwischen den beiden Parteien.

#### **iii) Aussicht auf Ausweitung des Etats**

Ein drittes mögliches Anreizsystem, stellt die Aussicht auf Ausweitung des Etats dar. Dieser Anreiz ist vergleichbar mit der Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit. Im Gegensatz zu diesem wird im Erfolgsfall die Zusammenarbeit jedoch nicht zeitlich sondern bezüglich des Auftragsvolumens ausgeweitet. Auch hier besteht die Problematik, dass mögliche Zielgrößen der PR-Arbeit in der Praxis nicht akzeptiert werden, die Evaluation oftmals vernachlässigt wird und unter Umständen schwierig zu ermitteln ist, ob der PR-Berater seine Ziele erreicht hat und dementsprechend mit der Ausweitung des Etats durch den Kunden belohnt wird.

#### **3.4.1.2 Kontroll- und Informationssysteme**

Kontroll- und Informationssysteme sind typische Lösungsdesigns, um die Informationsasymmetrie des Typs „hidden-action“ zu überwinden. Der Kunde versucht Informationen über die Handlungen des PR-Beraters zu erhalten und ihn dadurch zu disziplinieren. Dieser Herangehensweise liegt die Annahme zu Grunde, dass der PR-Berater die Interessen des Kunden umso besser berücksichtigt je mehr Informationen dieser über die (verborgenen) Handlungen des PR-Beraters besitzt.

Als mögliche Informationssysteme werden Budgetierung- und Reportingsysteme empfohlen (vgl. Eisenhardt 1989: 61) anhand derer mittels Soll-Ist-Abgleich von bestimmten Größen ein entsprechendes Kontrollsystem aufgesetzt werden kann. Nach Fuhrberg kann ein solches in folgende drei Kategorien unterteilt werden (vgl. Fuhrberg 2010: 273ff). Im Rahmen der

---

<sup>7</sup> Laut Satzung der DPRG ist dieser Artikel für die DPRG-Mitglieder in der Bundesrepublik Deutschland seit 2000 jedoch ausgesetzt. Vgl. DPRG (2016).

„Prozesskontrolle“ muss der PR-Berater den Kunden anhand eines Zeit- und Maßnahmenplanes stets über den aktuellen Stand des Projektes informieren, einzelne Arbeitsschritte aufzeigen und Zuständigkeiten definieren. Die qualitative Umsetzung der Maßnahmen wird mittels einer „Inhaltskontrolle“ überprüft. Dazu stimmt der PR-Berater die Inhalte mit Kunden ab und lässt sich beispielsweise alle Texte, Bilder, Grafiken freigeben. Schließlich überprüft der Kunde im Rahmen einer Etatkontrolle wie hoch der Aufwand für den PR-Berater bei den gemeinsamen Projekten ausfällt. Dazu informiert der Berater seinen Kunden über die Anzahl geleisteter Stunden sowie über mögliche Fremdkosten. Die Übermittlung der Informationen kann auf verschiedene Weise geschehen: Durch (regelmäßige) persönliche Gespräche, Telefonate und E-Mails, unterstützt durch Checklisten, Reportinglisten, Protokolle und sonstige schriftliche Dokumente.

Kontroll- und Informationssysteme sind für beide Vertragsparteien mit hohen Agenturkosten verbunden. Deswegen sind sie in der Realität weder perfekt noch umfassend genug, dass die Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde vollständig überwunden werden könnte. Zudem zielen solche Systeme primär auf eine Verbesserung der Leistungsbereitschaft der PR-Berater. Sie tragen jedoch nicht per se dazu bei, dass die Arbeit der PR-Berater ein bestimmtes Resultat erzielt. Dazu muss der Kunde auf andere Konzepte zurückgreifen.

### **3.4.1.3 Identifikationssysteme**

Eine weitere Möglichkeit die Moral Hazard-Problematik zwischen PR-Berater und Kunde zu überwinden, bilden Identifikationssysteme. Im Bereich der PR-Beratung können diese eine zentrale Bedeutung einnehmen. Denn im Gegensatz zu anderen Bereichen ist hier die Identifikation des Agenten (PR-Beraters) nicht nur für den Prinzipal (den Kunden), sondern durchaus auch für den Agenten selbst gewünscht. Ein PR-Berater muss die kommunikativen Inhalte seines Kunden in der Regel nicht nur aufbereiten und distribuieren, sondern darüber hinaus gegenüber Dritten vertreten. Dies fällt ihm sicherlich einfacher, wenn er vollumfänglich hinter den jeweiligen Botschaften stehen kann. Deswegen ist es für einen rationalen PR-Berater durchaus sinnvoll, sich mit seinem Auftraggeber und/oder dessen Produkten zu identifizieren.

Gerade für politische Akteure ist die Identifikation der PR-Berater mit ihren politischen Zielen und Wertvorstellungen von zentraler Bedeutung. Dies konnten Hoffmann/Steiner/Jarren mit ihrer Studie zu Public-Affairs-Beratern in der Schweiz auch empirisch belegen (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 229f). Identifikationssysteme und gemeinsame Wertvorstellungen führen generell dazu, dass die Akteure sich ihrem Geschäftspartner stark verpflichtet fühlen und daraus ein starkes Vertrauensverhältnis erwächst, das beispielsweise Kontroll- und Informationssysteme überflüssig macht (vgl. Morgan/Hunt 1994)

Deswegen sollte der Prinzipal ein Interesse daran haben, dass der Agent sich mit ihm identifiziert. Zwischen PR-Berater und Kunde kann die Identifikation aktiv verbessert werden, indem beispielsweise einzelne Mitarbeiter temporär ausgetauscht werden, regelmäßig gemeinsame Workshops stattfinden oder Schulungen für den jeweiligen Partner durchgeführt werden.

Identifikationssysteme zeichnen sich zudem durch relativ geringe Agenturkosten aus. Greifen sie vollumfänglich, haben sie den Vorteil, dass weitere Systeme wie beispielsweise

das Setzen von Anreizen, das Vorhandensein von Autoritätsbeziehungen oder Kontroll- und Informationssysteme nicht nötig sind, damit der PR-Berater im Sinne des Kunden agiert.

#### **3.4.1.4 Garantien**

Wie in Kapitel 2.9.3.4 beschrieben, kann die Initiative zur Überwindung der Informationsasymmetrie auch vom Agenten – in diesem Fall vom PR-Berater – ausgehen. Einerseits kann er seinen Handlungsspielraum einschränken, andererseits dem Kunden ein bestimmtes Arbeitsergebnis garantieren und ihm damit eine gewisse Sicherheit geben. Im ersten Fall spricht man von einer inputbezogenen Garantie oder auch Selbstbindung. Der PR-Berater schränkt dabei seinen Handlungsspielraum ein und verpflichtet sich beispielsweise bestimmte Mitarbeiter für den Kunden einzusetzen. Um die Kontrolltätigkeiten und die damit verbundenen Überwachungskosten des Kunden möglichst gering zu halten, demonstriert der PR-Berater im Idealfall, dass er sich an die Vorgaben hält. Im angesprochenen Beispiel geschieht dies dadurch, dass die gewünschten Mitarbeiter als Ansprechpartner fungieren, an Kundenmeetings teilnehmen und ihre Tätigkeitsberichte vorlegen. Der PR-Berater kann seinem Kunden auch ein bestimmtes Arbeitsergebnis garantieren, dies wird auch ergebnisabhängige Selbstbindung genannt. Dabei wird vertraglich festgelegt, was im Falle einer Nichterfüllung durch den PR-Berater geschieht. Denkbar sind eine niedrigere Vergütung oder eine über die vertragliche Laufzeit führende Leistungserbringung durch den PR-Berater. In diesem Falle arbeitet der PR-Berater so lange für den Kunden, bis er das vertraglich festgelegte Arbeitsergebnis erreicht hat. Wie bereits angesprochen, können mögliche Leistungsversprechen sein: eine bestimmte Anzahl, Auflagenhöhe, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwerte von Veröffentlichungen oder eine bestimmte Anzahl an transportierten Aussagen. Eine gewisse Anzahl an Teilnehmern für eine Veranstaltung zu akquirieren, eine bestimmte Anzahl an Medienkooperationen zu organisieren, eine bestimmte Rücklaufquote von Mailings zu erreichen oder eine bestimmte Anzahl an Abonnenten für Kundenmagazine oder -newsletter zu gewinnen, sind weitere mögliche Versprechen. Der PR-Berater geht hier jedoch ein gewisses Risiko ein. Denn er haftet ebenso, wenn er die gemachten Leistungsversprechen aufgrund von exogenen Faktoren nicht halten kann. Deswegen kann vermutet werden, dass solche ergebnisabhängige Garantien in der PR-Praxis eher selten angewandt werden. Zudem werden Erfolgsgarantien durch den „Code de Lisbonne“, den Europäischen Kodex für ein professionelles Verhalten in der Öffentlichkeitsarbeit, verboten (vgl. DRPR 2016).

#### **3.4.1.5 Reputation und Geschäftsfreundschaft**

Neben den erwähnten Strategien spielen, gerade in der PR-Branche, auch Aspekte wie „Geschäftsfreundschaft“<sup>8</sup> oder „Reputation“ eine wichtige Rolle bei der Überwindung von Informationsasymmetrien.

Die Geschäftsfreundschaft kann die Auswahl eines geeigneten Partners erleichtern und gleichzeitig die Agenturkosten reduzieren. Denn sowohl der PR-Berater als auch der Kunde verfügen aufgrund der bereits bestehenden Beziehung über gewisse Informationen über die Gegenpartei. Beispielsweise sind deren Ziele, Risikostruktur oder gewisse Restriktionen bekannt (vgl. Kaas/Schade 1995: 1072f). Dies vermindert einerseits die Gefahr, an einen

---

<sup>8</sup> Vgl. Kapitel 4.1.5 für die Definition des Begriffs „Geschäftsfreundschaft“.

inkompetenten oder gar unseriösen Geschäftspartner zu geraten. Andererseits können die Akteure auch besser einschätzen, ob eine mögliche Partnerschaft zu guten Ergebnissen führen würde. Auch während der Zusammenarbeit können bereits (langjährig) bestehende Geschäftsbeziehungen die Informationsasymmetrie zwischen PR-Beratern und Kunden mindern. Aufgrund der gemachten Erfahrungen kann die Leistung des jeweiligen Partners erstens besser eingeschätzt werden. Zweitens können langjährige Beziehungen zwischen zwei Geschäftspartnern auch in ein großes Vertrauensverhältnis münden. Der Kunde kann aufgrund des vorhandenen Vertrauens davon ausgehen, dass der PR-Berater vollumfänglich in seinem Sinne agiert und ihm aufgrund der Moral Hazard-Problematik keine Nachteile erwachsen. Deswegen kann er auf aufwändige Lösungsmechanismen wie beispielsweise Kontroll- und Informationssysteme verzichten und senkt dadurch die Agenturkosten. Gleichzeitig kann Geschäftsfreundschaft jedoch auch Nachteile mit sich tragen. Nämlich, wenn Abhängigkeiten oder gewisse Routinen vorhanden sind, die das Beratungsergebnis negativ beeinflussen. Wenn ein PR-Berater beispielsweise von einem Kunden finanziell stark abhängig ist und bereits auf einem anderen Gebiet eine Zusammenarbeit besteht, wird er seinem Kunden nicht die objektiv beste, sondern diejenige Lösung vorschlagen, die dieser von ihm erwartet.

Vorhandene Informationsasymmetrien zwischen PR-Beratern und Kunden können ebenfalls durch Reputation (auch „Ansehen“ oder „guter Ruf“) gemindert werden. Sie spielt bereits vor der Zusammenarbeit eine Rolle und begünstigt die Akteure bei der Auswahl eines möglichen Geschäftspartners. Für den Kunden kann die gute Reputation eines PR-Beraters als Signal für dessen Kompetenz gelten (vgl. Kaas/Schade 1995: 1073) und dadurch den Aufwand für Screening- und Signaling- Aktivitäten verkleinern.

Da die eigene Reputation durch die Zusammenarbeit mit einem hoch angesehenen Vertragspartner gesteigert werden kann, stellt sie beim Abschluss und der Ausgestaltung des gemeinsamen Vertrages zudem ein wichtiges Machtpotenzial dar. Dabei hat derjenige Akteur mit dem höheren Ansehen die bessere Verhandlungsposition und entsprechend mehr Einfluss auf den Vertragsinhalt. Konkret kann ein Kunde mit hoher Reputation von einem PR-Berater mehr Leistung erwarten als einer mit niedriger Reputation (bei gleicher finanzieller Entschädigung). Auch während der Zusammenarbeit kann Reputation die aufgrund der vorhandenen Informationsasymmetrie entstehenden Probleme hemmen. So kann ein Kunde mit hoher Reputation davon ausgehen, dass ein Berater eine hohe Leistungsbereitschaft an den Tag legen wird. Denn der Berater will möglichst lange und erfolgreich mit dem hoch angesehenen Kunden zusammenarbeiten und dadurch seine eigene Reputation vergrößern. Gleichzeitig kann auch das (gute) Ansehen des PR-Beraters einen wichtigen Beitrag zur Minimierung der Agenturproblematik während der Zusammenarbeit leisten. Da für den PR-Berater die eigene Reputation nur solange wertvoll ist, wie sie positiv und unangegriffen besteht, zeigt sie für den Kunden eine ähnliche Wirkung wie eine Garantie (vgl. Spremann 1988: 613). Durch Nachrede kann der Kunde die Reputation des Beraters nämlich vernichten. Deswegen kann ihm bereits die bloße Androhung dazu, ein ausreichend hohes Leistungsniveau des Beraters garantieren.

Im Vergleich zu anderen Lösungsmechanismen der Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent, wie beispielsweise Screening, Signaling oder Kontroll- und Informationsmechanismen, können Geschäftsfreundschaft und Reputation die Agenturproblematik mit vergleichsweise geringen Agenturkosten überwinden. Gerade in der



PR-Branche dürften die beiden Aspekte in der Praxis aufgrund der spezifischen Besonderheiten der Dienstleistung eine relativ bedeutende Rolle spielen.

## 4 Forschungsstand Public Relations-Forschung

Um diese Arbeit in die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung einordnen zu können, ist ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand dieser Disziplin notwendig. In diesem Kapitel werden zuerst die zentralen Begriffe definiert, danach ein Überblick zu den wichtigsten Forschungsrichtungen und Untersuchungsgegenstände innerhalb der PR-Forschung gegeben und die Arbeit darin eingeordnet. Danach werden die bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten zur Beziehung von PR-Berater und Kunde vorgestellt und deren Erkenntnissen mit der theoretischen Modellierung des Prinzipal-Agent-Verhältnisses von PR-Berater und Kunde abgeglichen. Schließlich werden relevante Studien zum Verhältnis von Marketingagentur und Kunde vorgestellt und aufgezeigt, welche Erkenntnisse sich auf das Verhältnis von PR-Berater und Kunde übertragen lassen.

### 4.1 Definitionen zentraler Begriffe

#### 4.1.1 Public Relations

Sowohl in der Wissenschaft als auch der Praxis gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen, was unter dem Begriff „Public Relations“ verstanden wird. Fröhlich spricht gar davon, dass es eine „kaum mehr überblickende Anzahl von Definitionen“ gibt (Fröhlich 2005: 95). Eine relativ weit verbreitete Definition, die auch wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, stammt von Grunig/Hunt. Sie sprechen von „Public relations is the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984: 6).

Die in vielen kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten aufgeführte Definition von Bentele weist auf den prozessualen Charakter, den eher langfristigen Fokus und die Dialogfunktion von Public Relations hin:

„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 die Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens.“ (Bentele 1997: 22f).

Häufig wird „Public Relations“ in Abgrenzung zu anderen Kommunikationsdisziplinen wie Marketing, Werbung, Journalismus oder Propaganda definiert (vgl. bspw. Säuberlich 2013: 22ff). Bentele weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „PR sich nicht aus der Werbung heraus entwickelt hat und also auch keine spezielle oder raffiniertere Form der Werbung ist“ (Bentele 1998: 22). Dementsprechend bemühen sich nicht nur Forscher, sondern auch Praktiker, die Unterschiede von PR gegenüber dem Marketing und insbesondere dem wichtigen Marketinginstrument Werbung aufzuzeigen (vgl. Fröhlich 2005: 102). Während Public Relations die Intention hat, für ein Unternehmen, eine Organisation oder eine Person bei einer breiten Öffentlichkeit langfristig Verständnis und Vertrauen aufzubauen, will Werbung kurzfristig ein Produkt oder eine Dienstleistung an eine klar definierte Zielgruppe verkaufen und dadurch letztendlich Marktanteile gewinnen

(vgl. Fröhlich 2005: 103). Eine solche PR-Definition in Abgrenzung zum Marketing führt jedoch bei der Analyse des PR-Marktes zu Schwierigkeiten. Denn ein zentrales Instrument der PR-Arbeit, die Medienarbeit, wird auch im Rahmen der Marketingkommunikation eingesetzt, um dadurch Marken oder Produkte bekannter zu machen und dabei zusätzlich von der höheren Glaubwürdigkeit journalistisch vermittelter Inhalte zu profitieren (vgl. Szyszka 2007: 741). Entsprechend hat sich laut Szyszka eine vertriebsunterstützende PR-Arbeit ausdifferenziert: „Marken-PR, die auf Präsenz und Profil einer Produktmarke im öffentlichen Bewusstsein zielt, und Produkt-PR, die als Informationsarbeit gezielten Einfluss zugunsten gewünschter Produktentscheidungen nehmen soll“ (Szyszka 2007: 741). Hauptaufgabe von Marken- und Produkt-PR ist es demnach, eine Teilöffentlichkeit auf ein bestimmtes Produkt hinzuweisen und letztendlich einen Einfluss auf die Kaufentscheidung von Konsumenten zu nehmen. Folgt man nun einer Definition, die Public Relations von Marketing beziehungsweise Werbung abgrenzt, würden Marken- und Produkt-PR nicht mehr unter den PR-Begriff fallen. Die Herausforderung einer eindeutigen Zuordnung von Marken- und Produkt-PR liegt primär darin begründet, dass sie zwar funktional im Marketing angesiedelt sind, sie gleichwohl als PR-Felder gelten sollten. Denn von ihrer Ausrichtung her reichen sie über den Absatzmarkt hinaus in das marktliche und entsprechend gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmen (vgl. Szyszka 2005: 69). Zudem sollten Unternehmen solche marktbezogene PR-Arbeit mit ihrer unternehmensbezogenen PR koordinieren. Denn in der öffentlichen Wahrnehmung sind die Werte des Unternehmens und seiner Produkte voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. ebenda). Da im Rahmen dieser Arbeit auch Marken- und Produkt-PR unter den Public Relations-Begriff fallen sollen, ist eine umfangreichere Definition notwendig.

Deshalb liegt dieser Arbeit die Definition von Jarren/Röttger zugrunde, sie beschreiben „Public Relations“ allgemein als „Kommunikationsmanagement von allen gesellschaftlichen Organisationen mit ihren Umwelten“ (Jarren/Röttger 2005: 19). Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser Definition gefolgt. Als PR-Tätigkeiten gelten demzufolge erstens jegliche Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens oder einer Organisation, deren primäres Ziel der langfristige Aufbau, das Pflegen sowie die Verbesserung von Verständnis, Vertrauen oder des eigenen Image bei einer bestimmten (Teil-)Öffentlichkeit hat. Zweitens gelten auch absatzbezogene Kommunikationsmaßnahmen von Unternehmen oder Organisationen, die auf eine möglichst hohe Präsenz ihrer Marken oder Produkte in der Öffentlichkeit oder einer konkreten Zielgruppe zielen, im Rahmen dieser Arbeit als PR-Tätigkeiten. Schließlich werden analog zur Definition von Bentele (vgl. oben) explizit auch Zielgruppen innerhalb einer Organisation als Teil-Öffentlichkeit angesehen und entsprechend fällt auch „internes“ Kommunikationsmanagement unter den hier verwendeten Public Relations-Begriff.

#### **4.1.2 Zentrale PR-Aufgabenfelder und -Tätigkeiten**

Entsprechend der vorhin aufgezeigten Definition von Public Relations, fällt eine Vielzahl an konkreten Aufgabenfeldern unter den PR-Begriff. Diese definieren sich dabei primär aufgrund der zentralen Bezugsgruppen, Beziehungsproblemen oder Kommunikationsformen (vgl. Röttger 2005b: 503). Folgende zentrale Aufgabenbereiche von Public Relations können identifiziert werden (vgl. dazu Röttger 2005b: 503ff):

Bei den Media Relations (auch Medienarbeit) sind die Medien die zentrale Bezugsgruppe. Mittels systematischer Pflege der Beziehungen mit Journalisten und Massenmedien

versuchen Akteure ihre Themen, Positionen und Produkte in die öffentliche Diskussion zu bringen. Konkrete Instrumente dazu sind unter anderem die Beziehungspflege mit Journalisten, der Versand von Medienmitteilungen, die Organisation von Pressekonferenzen, das Beantworten von Journalistenanfragen, das Vermitteln von Akteuren des Unternehmens als Interviewpartner für Journalisten, die Organisation von Journalistenreisen oder auch das Bereitstellen von sendefertigen Radio- oder Fernsehbeiträgen.

Bei der internen Kommunikation (auch Internal Relations) sind die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation die zentrale Bezugsgruppe. Ziel ist die Motivation und Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch eine umfangreiche Information und einen Dialog zwischen unterschiedlichen Organisationsmitgliedern – meistens dem Management und den Mitarbeitern. Typische Instrumente der internen Kommunikation sind die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet oder Informationsveranstaltungen.

Krisen-PR versucht mögliche Krisen durch geeignetes Kommunikationsmanagement zu verhindern oder kommunikativ zu bewältigen. Dabei gilt es, ein Unternehmen oder eine Organisation bereits vor möglichen Konfliktfällen auf diese vorzubereiten und die Basis für eine erfolgreiche Kommunikation in einer möglichen Krise zu legen. Entsprechend sind beispielsweise das Erarbeiten von Kommunikationsprozessen während einer Krise und die kommunikative Schulung von relevanten Akteuren wichtige Aufgaben von Krisen-PR.

Das Aufgabenfeld Financial- und Investor Relations zielt auf eine kommunikative Beziehung mit Akteuren von Kapital- und Finanzmärkten. Als Zielgruppen gelten beispielsweise Anleger wie Aktionäre, Investoren, Banken, aber auch Finanzmarktexperten oder Finanz- und Wirtschaftsjournalisten.

Public Affairs umfasst alle kommunikativen Aktivitäten von Unternehmen oder Organisationen, die darauf abzielen, den politischen Entscheidungsprozess in deren Sinne zu beeinflussen. Konkrete Zielgruppen sind entsprechend Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung. Dabei werden grundsätzlich einerseits öffentliche Kommunikationsformen wie beispielsweise Kampagnen bei Abstimmung oder Wahlen, andererseits nicht-öffentliche Kommunikationsformen wie Lobbying eingesetzt.

Das Aufgabenfeld Corporate Identity zielt auf ein möglichst einheitliches Erscheinungsbild einer Organisation oder eines Unternehmens in der Öffentlichkeit oder gegenüber Teilöffentlichkeiten. Dazu gehören beispielsweise der Auftritt aller Einheiten und Mitglieder einer Organisation sowie alle von der Organisation veröffentlichten Botschaften.

Weitere PR-Aufgabenfelder werden anhand deren zentraler Kommunikationsformen definiert. So können beispielsweise Online-PR, das Planen und Durchführen von Veranstaltungen, das Erarbeiten von Kommunikationsmitteln wie Geschäftsberichten, Kundenzeitschriften, Infobroschüren oder Flyern, Sponsoring oder auch Kommunikationstraining als eigene PR-Aufgabenfelder angesehen werden (vgl. Röttger 2005: 505).

Nicht nur die Aufgabenfelder, sondern auch die dazugehörigen Tätigkeiten der PR sind relativ vielfältig. Entsprechend bieten die meisten PR-Funktionsträger in der Praxis eine Vielzahl an unterschiedlichen PR-Leistungen an. Die PR-Berufsfeldstudien von Szyszka/Schütte/Urbahn für Deutschland (vgl. 2009) und Röttger/Hoffmann/Jarren für die Schweiz (vgl. 2003) zeigen, welche Relevanz die unterschiedlichen PR-Tätigkeiten in den beiden Ländern aufweisen. Beide Studien zeigen, dass die Medienarbeit dominiert.

**Tabelle 3: Übersicht PR-Tätigkeiten in Deutschland und der Schweiz**

<b>Deutschland</b>	<b>Schweiz</b>
Medienarbeit	Medienarbeit
Internetauftritt erstellen und pflegen	Anfragen von Interessenten beantworten
Gespräche mit Journalisten	Geschäftsbericht erstellen
Pressespiegel erstellen	Betreuung Internetangebote
Kontakt mit Zielgruppen	Gespräche mit Journalisten
Broschüren erstellen	Mitarbeiterzeitschrift erstellen
Events organisieren und durchführen	Broschüren erstellen
Strategische Planung und Konzeption	Gespräche mit Interessenvertretern
Interne Informationsdienste anbieten	Strategische Planung und Konzeption
Online-PR	Beratung der Organisationsleitung
Beratung Fachabteilungen	Interne Informationsdienste anbieten
Mitarbeiterzeitschrift erstellen	Beratung der Fachabteilungen
Geschäftsbericht erstellen	Gespräche mit Meinungsführern
Beratung Geschäftsführung	Öffentliche Veranstaltungen durchführen
Evaluation	Pressespiegel erstellen
Ghostwriting	Erfolgskontrolle/Wirkungsforschung
Kundenzeitschrift erstellen	Verwendung von Umfrageergebnissen
Mediaplanung	Mediation/runder Tisch
Film/Foto/AV-Medien Produktion	
Gespräche mit Interessenvertretern	
Situationsanalysen	
Verkaufsförderung	

(vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 140ff und Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 122ff)

Im Rahmen dieser Untersuchung sind die unterschiedlichen PR-Tätigkeiten insofern relevant, als dass die Beziehung von PR-Berater und Kunde entscheidend davon beeinflusst wird, welche PR-Tätigkeiten der PR-Berater im Auftrag des Kunden ausführt. Große Unterschiede gibt es beispielsweise hinsichtlich des nötigen Informationsaustausches beziehungsweise Abstimmungsbedarfs zwischen PR-Berater und Kunde als auch hinsichtlich der Evaluation der Beratertätigkeit. Übersetzt in die Terminologie der Prinzipal-Agent-Theorie bedeuten diese Überlegungen, dass die vorhandenen Informationsasymmetrien und dementsprechend auch die damit verbundenen Überwindungsstrategien von den durchgeführten PR-Tätigkeiten abhängen. Dies soll exemplarisch an folgenden zwei unterschiedlichen PR-Tätigkeiten – der Erarbeitung eines strategischen PR-Konzeptes sowie dem Erstellen von Informationsbroschüren – illustriert werden. Erarbeitet ein PR-Berater ein strategisches PR-Konzept benötigt er meist

umfangreiche, teilweise gar vertrauliche, Informationen über den Kunden. Deswegen ist sein Arbeitsergebnis stark vom Informationsfluss des Kunden abhängig. Der Kunde kann seinerseits die Qualität der Beratertätigkeit in einem solchen Fall, falls überhaupt, nur mit großem Ressourcenaufwand einschätzen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Qualität einer konzeptionellen Arbeit teilweise erst in der Umsetzungsphase ersichtlich wird und die Resultate der im Konzept empfohlenen PR-Tätigkeiten auch von externen Faktoren beeinflusst werden können. Die vorhandenen Informationsasymmetrien sind folglich sowohl für den Berater als auch den Kunden relativ umfangreich. Der hohe Ressourcenaufwand bei der Evaluation der Arbeit des Beraters hat demzufolge einen Einfluss auf den Einsatz der vorhandenen Überwindungsstrategien der Informationsasymmetrien.

Bei der Erarbeitung einer Informationsbroschüre dürfte die Agenturproblematik für die beiden Akteursgruppen von geringerer Relevanz sein. Einerseits benötigt der Berater nur in geringerem Umfang Informationen vom Kunden, andererseits gestaltet sich die Evaluation der Arbeit des Beraters einfacher. Der Kunde kann die Qualität einer Broschüre sicherlich mit verhältnismäßig niedrigerem Ressourcenaufwand einschätzen als die Qualität eines strategischen PR-Konzeptes. Theoretisch betrachtet sollte diese Erkenntnis Einfluss auf die eingesetzten Überwindungsstrategien haben. Ob und inwieweit in der Praxis eine Abhängigkeit zwischen den durchgeführten PR-Tätigkeiten und der Relevanz der Informationsasymmetrien sowie den damit verbundenen Überwindungsstrategien besteht, soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden.

#### **4.1.3 Die Begrifflichkeiten PR-Beratung, PR-Berater und Kunde**

In den meisten PR-Berufsfeldstudien wird der Begriff „PR-Beratung“ nicht eindeutig definiert, sondern vielmehr als Teilbereich des vielfältigen Tätigkeitsspektrums von PR-Agenturen klassifiziert (vgl. Preusse/Schmitt 2009: 77). Gleichzeitig werden mit dem Begriff „PR-Berater“ alle möglichen Arten von externen PR-Funktionsträgern bezeichnet und zwar unabhängig davon, ob diese tatsächlich beratend tätig sind. Dies bedeutet wiederum, dass alle Tätigkeiten dieser Akteure als PR-Beratung gelten können (vgl. ebenda). Sowohl in der Praxis, als auch der wissenschaftlichen Forschung werden externe PR-Funktionsträger häufig als PR-Agentur bezeichnet. In der ersten Berufsfeldstudie in Deutschland, die sich explizit mit PR-Agenturen befasst, definiert Nöthe diese folgendermaßen:

„Public Relations-Agenturen sind erwerbswirtschaftlich orientierte Dienstleistungsunternehmen, die im Auftrag anderer Unternehmen, Institutionen, gesellschaftlicher Gruppen oder Einzelpersonen Funktionen im Bereich Public Relations übernehmen. Mit einer Mindestbelegschaft von fünf festangestellten Mitarbeitern (sowie eventuell projektbezogenen tätigen freien Mitarbeitern) verwalten PR-Agenturen treuhänderisch Etats zur Lösung kommunikativer Aufgaben und erzielen durch diese Tätigkeit vollständig oder hauptsächlich ihre Erlöse.“ (Nöthe 1994: 66).

Die Definition von Nöthe zeigt, dass PR-Funktionsträger erst als PR-Agentur bezeichnet werden können, wenn deren Organisation aus mindestens fünf festangestellten Mitarbeitern besteht. Die umfangreichen Berufsfeldstudien im deutschsprachigen Raum bezeichnen

externe PR-Funktionsträger mit weniger Mitarbeitern als „PR-Einzelberatungen“ (vgl. Nöthe 1994: 60f), „PR-Einzelberater“ (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 201), oder „PR-Beratungsbüros“ (vgl. Röttger 2000: 202 und Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 221). Da diese Arbeit die Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen PR-Funktionsträgern auf der Mikro-Ebene untersucht – konkret von jeweils einer Person auf Seiten des PR-Dienstleisters und des Kunden – und in die Analyse zudem explizit auch PR-Funktionsträger mit weniger als fünf Mitarbeiter einbezogen werden sollten, wird der Begriff „PR-Agentur“ im Rahmen dieser Untersuchung nicht weiter verfolgt. Stattdessen werden die untersuchten PR-Funktionsträger als „PR-Berater“ bezeichnet. Unter diesem Begriff fallen alle Personen, die im Bereich der PR-Beratung tätig sind. Demzufolge ist eine Definition dieses Begriffs notwendig. Die umfassendste, theoretische Auseinandersetzung mit dem Terminus PR-Beratung stammt von Röttger/Zielmann (vgl. 2009). Sie weisen auf zwei zentrale Herausforderungen beim Erarbeiten einer Definition von PR-Beratung hin. Erstens wird der Begriff ausschließlich für externe PR-Funktionsträger verwendet. Das heißt PR-Beratung ist eine Dienstleistung, die von externen, wirtschaftlich und organisatorisch eigenständigen Akteuren – wie PR-Agenturen oder PR-Einzelberatern – ausgeführt wird. PR-Funktionsträger innerhalb eines Unternehmens, sofern es sich um keine PR-Agentur handelt, betreiben Folge dessen keine PR-Beratung. Dies bedeutet in der Praxis jedoch nicht, dass solche Akteure nicht beratend tätig sein können und externe PR-Funktionsträger nicht für die Operative zuständig sein können (vgl. Röttger/Zielmann 2009: 36). Die Tatsache, dass PR-Akteure im Bereich PR-Beratung tätig sind, dabei jedoch nicht – oder nicht ausschließlich – beratend tätig sind, gilt als zweite Herausforderung beim Erarbeiten einer Definition von PR-Beratung. Die Entscheidung lediglich externe PR-Funktionsträger als Bestandteil der PR-Beratung anzusehen, begründen Röttger/Zielmann folgendermaßen: Es soll deutlich machen, „dass externe Dienstleister gerade aufgrund ihrer Externalität besonders günstige Voraussetzungen für die Erbringung von Beratungsleistungen mitbringen“ (Röttger/Zielmann 2009: 36). Schließlich definieren sie den Begriff PR-Beratung als:

„eine fallspezifische, von externen Einzelberatern oder Organisationen angebotene komplexe Dienstleistung, die zur Reflexivitätssteigerung und zur Lösung von Entscheidungsproblemen der Klientenorganisation beiträgt, welche den Aufbau und die Gestaltung von kommunikativen Umweltbeziehungen betreffen bzw. von diesen tangiert werden“ (Röttger/Zielmann 2009: 40).

Diese Definition konzentriert sich vor allem auf die tatsächliche Beratungsleistung von externen PR-Funktionsträgern. Gleichzeitig weisen Röttger/Zielmann jedoch darauf hin, dass PR-Berater verschiedene Rollen übernehmen und unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen „konzeptioneller“ und „umsetzungsorientierter Beratung“. Gleichzeitig konstatieren sie, dass in der Praxis die Übergänge zwischen diesen beiden Rollen fließend sind und ausschließlich beratende Akteure vermutlich eher selten anzutreffen sind (vgl. Röttger/Zielmann 2009: 45f). Dementsprechend werden im Rahmen dieser Arbeit auch externe Funktionsträger als PR-Berater bezeichnet, die primär für die Umsetzung zuständig sind. Um diesen Aspekt entsprechend zu berücksichtigen, wird im Rahmen der empirischen Untersuchung zudem erhoben, inwieweit die Akteure von einer beratenden oder operativen Tätigkeit ausgehen.

Bei der Zusammenarbeit mit einem Kunden wird ein PR-Berater nicht nur hinsichtlich des Beratungsniveaus verschiedene Rollen einnehmen, sondern ganz generell unterschiedliche Rollen auszufüllen haben. So spricht Carqueville beispielsweise davon, dass ein externer Berater unter anderem die Rolle eines Mitdenkers, Seelsorgers, Moderators, Trainers, Katalysators, Change Agents oder Prozessberaters ausfüllen wird (vgl. Carqueville 1991: 260). Dass gerade auch PR-Berater in der Praxis solche unterschiedlichen Rollen einnehmen müssen, konnte Fuhrberg empirisch bestätigen (vgl. Fuhrberg 2010: 365ff). Da diese Arbeit den Prinzipal-Agent-Ansatz als theoretischen Hintergrund verwendet, erfolgt die Modellierung der Rollen von PR-Berater und Kunden primär anhand der Erkenntnisse dieser Theorie (vgl. dazu Kapitel 3.1.4 und 3.1.6) Generell werden sich aufgrund von Interaktionen zwischen dem PR-Berater und Kunden Rollenmuster bilden, die sich im Zeitverlauf verändern können und zu gegenseitigen Erwartungen führen (vgl. Carqueville 1991: 249). Die zentrale Eigenschaft eines Dienstleistungsanbieters, wie es ein PR-Berater ist, liegt darin, dass er ausschließlich im Auftrag anderer Unternehmen, Institutionen, gesellschaftlicher Gruppen oder Einzelpersonen tätig ist. Diese Auftraggeber werden in den relevanten wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich PR-Beratung meistens als „Kunden“ bezeichnet (vgl. Nöthe 1994, Fuhrberg 2010, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009). Dieser Begriff wird im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls verwendet und bezeichnet den Auftraggeber des PR-Beraters. Da es sich um eine Studie auf der Mikro-Ebene handelt, konkret diejenige Person, die hauptsächlich für die Steuerung des PR-Beraters verantwortlich ist.

#### **4.1.4 Beratungsprozess**

In der Kommunikationswissenschaft wird PR-Beratung oftmals als Managementprozess verstanden, welcher die vier Phasen Zieldefinition, Planung, Durchführung und Kontrolle durchläuft (vgl. bspw. Besson 2004: 29f, Bentele 1997: 26). Bei der Zusammenarbeit von externen PR-Beratern und Kunden ist der Normalprozess noch umfangreicher (vgl. dazu Fuhrberg 2010: 70ff oder Klein 2007: 678ff). Auf Seiten des Kunden folgt typischerweise als erstes eine Bedarfsanalyse. Dabei wird untersucht, ob zur Bearbeitung einer kommunikativen Aufgabenstellung ein externer PR-Berater beauftragt oder dies mit internen Ressourcen durchgeführt werden soll. Danach führt der Kunde einen Auswahlprozess durch. Der PR-Berater wird vor einer allfälligen Teilnahme abklären, ob er überhaupt für diesen Kunden arbeiten möchte. Wenn sich Kunde und PR-Berater für eine gemeinsame Zusammenarbeit entschieden haben, erfolgt zuerst eine Situationsanalyse (vgl. Fuhrberg 2010: 70). Dabei werden, meistens im Rahmen eines mehrstufigen Briefingprozesses, die Grundlagen der Zusammenarbeit gemeinsam erarbeitet. Beispielsweise werden die Aufgaben des PR-Beraters präzisiert, klare Ziele der Zusammenarbeit definiert, das Budgetvolumen und ein Zeitplan vereinbart oder auch konkrete Angaben zu Zielgruppen gemacht (vgl. Klein 2007: 683). Basierend auf den Ergebnissen der Situationsanalyse erarbeitet der PR-Berater danach ein Konzept, das eine Strategie aufzeigt, mit welcher die kommunikativen Ziele des Kunden erreicht werden sollen. Sobald sich Kunde und PR-Berater mit den Inhalten der Konzeption einig sind, erfolgt die Umsetzungsphase, die idealtypisch mittels einer Evaluation analysiert wird. Danach wird die Zusammenarbeit entweder beendet oder die Erkenntnisse der Evaluation werden für eine erneute Situationsanalyse beziehungsweise Konzeption verwendet (vgl. dazu Fuhrberg 2010: 70).



In der Praxis erfolgt der Übergang zwischen diesen idealtypischen Phasen teilweise vermutlich fließend oder es werden einzelne auch ganz ausgelassen.

Da die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde im Rahmen dieser Arbeit vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie untersucht wird, erfolgt auch die theoretische Analyse des Beratungsprozess aus deren Perspektive. Die Bedarfsanalyse zeigt bei einer Prinzipal-Agent-Beziehung auf, wie ausgeprägt die herrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte zwischen den beiden Akteuren ausfallen. Engagiert der Kunden beispielsweise einen PR-Berater, weil er selbst über kein PR-Fachwissen verfügt, kann von einer vergleichsweise großen Informationsasymmetrie ausgegangen werden. Setzt der Kunde auf einen externen Dienstleister, weil er damit PR-Maßnahmen intern besser legitimieren kann, fällt ein möglicher Zielkonflikt zwischen ihm und seinem PR-Berater vermutlich anders aus als wenn die tieferen Kosten den Ausschlag für dessen Einsatz gaben. Beim Auswahlprozess liegt der Fokus der Prinzipal-Agent-Theorie auf dem Screening- und Signalingprozess der beiden Akteure. Konkret, inwieweit die beiden Akteure die verborgenen Merkmale des anderen durch geeignete Mechanismen zur Überwindung der herrschenden Informationsasymmetrie erkennen können. Die Situationsanalyse und die Konzeptionsphase werden von der Prinzipal-Agent-Theorie dagegen nur am Rande betrachtet. Sie dienen den Akteuren lediglich dazu, mögliche Informationsasymmetrien abzubauen oder bereits erste Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik einzuführen, wie beispielsweise Identifikationssysteme. Während der Umsetzungsphase betrachtet die Prinzipal-Agent-Theorie primär, mit welchen Mechanismen der Kunde (in manchen Fällen auch der PR-Berater) dafür sorgen kann, dass der PR-Berater (bzw. der Kunde) in seinem Sinne agiert und die vorhandenen Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. Die Evaluation dient schließlich dazu, die Leistung des jeweiligen Partners zu beurteilen und herauszufinden, inwieweit dieser die Informationsasymmetrien tatsächlich ausnutzen konnte.

#### **4.1.5 Weitere relevante Begriffe**

Im Rahmen dieser Arbeit sind einige weitere Begrifflichkeiten von Bedeutung, deren konkrete Definition hier geklärt werden soll. Es handelt sich dabei um den Qualitätsbegriff der Public Relations, den Qualitätsbegriff der beiden Akteure, die PR-Fachkompetenz sowie die Geschäftsfreundschaft:

##### **i) PR-Qualität**

Public Relations wird häufig als spezifische Dienstleistung konzipiert, die von externen oder internen PR-Funktionsträgern für Organisationen erbracht wird (vgl. Röttger 2009: 121). Entsprechend wird der PR-Qualitätsbegriff meistens vor dem Hintergrund dieses Dienstleistungscharakters diskutiert (vgl. bspw. Fuhrberg 2010: 132ff, Bentele/Nothhaft 2005). Laut Bruhn besitzt der Qualitätsbegriff von Dienstleistungen eine Mehrdimensionalität und wird grundsätzlich in die ursprünglich von Donabedian (vgl. 1980) eingeführten folgenden drei Dimensionen unterschieden (vgl. dazu Bruhn 2008: 50f):

Erstens in die Potenzial- bzw. Strukturqualität. Hier liegt der Fokus auf der Wahrnehmung des Dienstleisters und dessen Struktur. Faktoren wie Größe, Marktposition und Kontakte sind für die Bestimmung der Qualität maßgebend.

Zweitens die Prozessdimension. Dabei ist die Qualität der Prozesse während der Dienstleistungserstellung entscheidend. Hierbei kann es sich um Prozesse innerhalb der Organisation des PR-Beraters als auch zwischen PR-Berater und Kunde handeln oder auch um Prozesse innerhalb von PR-Kampagnen bspw. bei der Zusammenarbeit mit journalistischen Akteuren (vgl. Bentele/Nothhaft 2005: 157). Wichtig ist dabei, dass nur die Prozesse, jedoch nicht die daraus resultierenden Ergebnisse relevant sind.

Drittens die Ergebnisdimension. Hier werden die tatsächlich erzielten Ergebnisse untersucht. Bei den Ergebnissen können klassischerweise vier Dimensionen untersucht werden: der Output der Public Relations-Tätigkeiten (bspw. die Medienresonanz), der Outgrowth (Wahrnehmung der PR), der Outcome (Veränderung durch PR) sowie der Outflow (ökonomischer Niederschlag auf Kundenseite) (vgl. Bentele/Nothhaft 2005: 157).

Im Rahmen dieser Arbeit sollen alle drei Dimensionen von PR-Qualität empirisch ermittelt werden. Die Potenzial- bzw. Strukturqualität im Zusammenhang mit dem Auswahlprozess eines PR-Beraters durch den Kunden. Die Prozess- und Ergebnisdimension als Faktoren einer möglichen Evaluation der Arbeit des PR-Beraters beziehungsweise der Zusammenarbeit.

Neben den unterschiedlichen Dimensionen ist der Qualitätsbegriff zudem davon abhängig, welcher Akteur die Qualität einer Dienstleistung einschätzt. Grundsätzlich kann zwischen produktbezogener und kundenbezogener Dienstleistungsqualität unterschieden werden. Bei der produktbezogenen Qualität erfolgt ein Abgleich der Qualität der eigenen Dienstleistung durch den PR-Berater selbst und zwar mit konkurrierenden Beratungsunternehmen beziehungsweise dem marktspezifisch akzeptierten Qualitätsniveau. Die kundenbezogene Dienstleistungsqualität definiert die Qualität unter Bezug auf Erwartungen und Anforderungen durch den Kunden und wird entsprechend vom Kunden beurteilt (vgl. Bentele/Nothhaft 2005: 153). Laut Bruhn wird ein absoluter Qualitätsbegriff der Dienstleistungssituation nicht gerecht und er definiert Dienstleistungsqualität ausschließlich relativ mit dem Fokus auf die Kundenperspektive (Bruhn 2008: 38). Da im Rahmen dieser Arbeit die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde im Zentrum steht, wird dieser relative Qualitätsbegriff von PR-Dienstleistungen verfolgt. Entsprechend soll an dieser Stelle kurz die größte Schwäche dieser Herangehensweise thematisiert werden. Der relative und aus der Perspektive des Kunden definierte Qualitätsbegriff vernachlässigt nämlich relevante Bezugsgruppen des PR-Handelns, wie journalistische Akteure, Rezipienten und Zielgruppen. Entsprechend plädieren beispielsweise Bentele/Nothhaft für einen Qualitätsbegriff der die Qualität der Prozesse und den daraus folgenden Ergebnissen zwischen den drei Akteuren Auftragsgeber, PR-Dienstleister und Bezugsgruppe untersucht (vgl. Bentele/Nothhaft 2005: 158ff). Ein solches, von Bentele/Nothhaft „triadische Qualitätsmodell“ genannt, ermöglicht bei der Bestimmung von PR-Qualität Leistungserwartungen aus den unterschiedlichen Perspektiven der involvierten Akteure beziehungsweise Gruppen zu berücksichtigen und damit ein multiperspektivisches Qualitätsverständnis zu entwickeln. So kann die PR-Qualität letztendlich als Ergebnis der Relation von Angebot und Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsträger verstanden werden (vgl. Röttger 2009: 126).

Um die Qualität der PR-Beratung konkret bestimmen zu können, sind entsprechende Qualitätsfaktoren notwendig. In der PR-Praxis werden eine Vielzahl solcher eingesetzt (vgl. für einen Überblick Fuhrberg 2010: 134ff). In den 1990er Jahren hatte beispielsweise die ISO-Zertifizierung (Normreihe ISO 9000) einen Höhepunkt, nicht zuletzt, weil sich die Agenturen davon Wettbewerbsvorteile versprachen (vgl. Baerns/Klewes 1996: 9f). Dabei hat

die ISO-Zertifizierung weniger mit der Qualität des PR-Produktes zu tun, sondern optimiert vielmehr die organisatorischen Aspekte innerhalb der PR-Agentur (vgl. Baerns/Klewes 1996:9). Aufgrund dieser einseitigen Fokussierung hat die GPRA die ISO-Zertifizierungspflicht für ihre Mitglieder 1997 aufgehoben (vgl. Bentele/Nothhaft 2005: 150). Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde, sind folgende zwei in der Praxis angewandten Qualitätsfaktoren erwähnenswert: Erstens die „Customer Satisfaction Public Relations“, die 1994 von der International Public Relations Association (IPRA) veröffentlicht wurde, geht von einem systematischen Zusammenhang zwischen Qualität und Kundenzufriedenheit aus. Konkret lautet dieser: Wenn der Kunde zufrieden ist, weist die PR-Arbeit des Beraters eine hohe Qualität auf. Die Argumentation verweist auf die Ökonomie von mittel- und langfristiger Kundenbindung. Qualität ist nicht Selbstzweck, sondern Grundlage für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg (Bentele/Nothhaft 2005: 147f).

Zweitens legte Merten in der Fachzeitschrift „PR-Magazin“ ein Qualitätsranking vor, bei dem ebenfalls ausschließlich die Kunden die Qualität ihres PR-Beraters einschätzen. Und zwar nach folgenden zehn Kriterien (vgl. Merten 2000: 17f): Verlässlichkeit, professioneller Auftritt, kompetentes Personal, Kreativität, problemlose Zusammenarbeit, Spezialkompetenz, Empfehlung, langjährige Erfahrung, „alles aus einer Hand“ und das Renommee des PR-Beraters. Im Rahmen dieser Arbeit werden sowohl die Kundenzufriedenheit als auch – bei der Untersuchung des Auswahlprozesses – ein Teil der Qualitätskriterien von Mertens empirisch untersucht.

## **ii) Qualität des PR-Beraters**

Die Qualität des PR-Beraters setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Laut Szyszka ist das entscheidende Kriterium für die Qualität der PR-Arbeit die Professionalität eines PR-Mitarbeiters im Sinne der Erfüllung folgender drei zentralen PR-Kompetenzbereiche (vgl. dazu Szyszka 1995: 332ff):

Erstens die Sachkompetenz. Sie betrifft den Kommunikationsgegenstand, beispielsweise spezifische Kenntnisse bezüglich der Themen, Ziele und Projekte der jeweiligen Kundenorganisation, Branchenkenntnisse und auch die Allgemeinbildung fällt unter diesen Begriff. Zweitens die Fachkompetenz, das heißt das Grundwissen im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit, in der Kommunikationswissenschaft und in Bezug auf strategische Auftragskommunikation auch Kenntnisse von Wirkungsweisen und Erfahrung in der Umsetzung von einzelnen Kommunikationsinstrumenten. Drittens die Realisationskompetenz, das heißt die Fähigkeiten und Fertigkeiten des situationsadäquaten Handelns und der normgerechten Anwendung von Arbeitstechniken und -instrumenten der PR. Dazu zählt Szyszka auch die Koordination mit dem Kunden, die konkret auf soziale Kompetenz, Führungstechniken, Teamfähigkeit, Analyse, Vermittlung und Umsetzung basiert. Der zuletzt genannte Bereich, der primär im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einem Kunden, das heißt auf die Qualität des PR-Beraters als Dienstleister zielt, wird von Bruhn genauer definiert und in folgende drei Dimensionen unterteilt (vgl. dazu Bruhn 2008: 53f): Erstens die sachliche Qualitätsdimension, konkret beispielsweise Faktoren wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit oder Vollständigkeit der Dienstleistung. Zweitens die persönliche Qualitätsdimension, dazu zählt Bruhn Offenheit, Ehrlichkeit und Freundlichkeit der beteiligten Kundenkontaktmitarbeiter. Drittens die zwischenmenschliche

Qualitätsdimension, bestehend aus Entgegenkommen, Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Fairness des Kundenkontaktpersonals im Umgang mit den Kunden.

Basierend auf den Arbeiten von Szyszka und Bruhn wird die Qualität des PR-Beraters im Rahmen dieser Arbeit in folgende Dimensionen unterteilt: In die Sach- und Fachkompetenz (vgl. Kapitel iv) nach Szyszka sowie in die Dienstleistungsqualität, welche die drei Qualitätsdimensionen des PR-Beraters als Dienstleister nach Bruhn enthält. Dabei werden für die empirische Untersuchung die persönliche und die zwischenmenschliche Qualitätsdimension unter dem Begriff „angenehme Zusammenarbeit“ zusammengefasst. Da diese Arbeit zudem mit dem Prinzipal-Agent-Ansatz eine ökonomische Theorie verwendet, fällt auch der Arbeitseinsatz unter den Qualitätsbegriff für den PR-Berater.

### **iii) Qualität des Kunden**

Die Qualität der Arbeit eines PR-Beraters beziehungsweise der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde ist nicht nur von der Qualität des Beraters, sondern auch von derjenigen des Kunden abhängig. Bei der wissenschaftlichen Diskussion um PR-Qualität wird auf die Rolle des Kunden jedoch, wenn überhaupt, nur am Rande eingegangen. Dagegen findet man häufig Aussagen zu den Pflichten des Kunden bei der Zusammenarbeit mit einem PR-Berater. Von diesen lässt sich ein Qualitätsbegriff ableiten, indem angenommen wird, dass die Güte des Kunden primär in der Erfüllung dieser Pflichten liegt. Fuhrberg sieht als Kundenpflichten beispielsweise das Briefing, der Informationszugang, die Zuarbeit, Freigabe von Entwürfen oder die Beraterschulung (vgl. Fuhrberg 2010: 146). Zudem besteht aus Sicht des PR-Beraters die Qualität des Kunden auch darin, dass dieser den (berechtigten) finanziellen Forderungen des PR-Beraters stets nachkommt. Schließlich ist die Güte der Zusammenarbeit nicht nur von der Dienstleistungsqualität des PR-Beraters, sondern auch von derjenigen des Kunden abhängig. Entsprechend werden die sachliche, die persönliche sowie die zwischenmenschliche Qualitätsdimension nach Bruhn (vgl. ebenda 2008: 53f) im Rahmen dieser Arbeit auch unter den Qualitätsbegriff des Kunden gefasst.

### **iv) PR-Fachwissen**

Laut Szyszka setzt sich das PR-Fachkompetenz, auch Fachwissen genannt, aus folgenden Faktoren zusammen: dem Grundwissen im Bereich Public Relations und in der Kommunikationswissenschaft. In Bezug auf strategische Auftragskommunikation sind Kenntnisse von Wirkungsweisen und Erfahrung in der Umsetzung von einzelnen Kommunikationsinstrumenten Teil der Fachkompetenz (vgl. Szyszka 1995: 332). Davon abgeleitet werden im Rahmen dieser Arbeit folgende konkreten Fähigkeiten unter dem Begriff PR-Fachwissen subsummiert: Kenntnisse, mit welchen PR-Maßnahmen die gesetzten PR-Ziele erreicht werden können und wie diese Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden. Dies erfordert sowohl eine fundierte Einschätzung der Wirkung von bestimmten PR-Maßnahmen, Kenntnisse über die Zielgruppen, Multiplikatoren oder die Funktionsweise verschiedener Medien. Zudem bedeutet vorhandenes PR-Fachwissen auch, dass ein Akteur den möglichen Einfluss von externen Faktoren auf den Grad der Zielerreichung einschätzen kann. Konkret geht es um die Frage, ob ein Akteur das nötige Wissen hat, damit er die geeignetsten PR-Maßnahmen zur Erreichung der gesetzte PR-Ziele kennt und diese auch umsetzen kann. Schließlich sollte ein Akteur auch beurteilen können, inwieweit die erreichten PR-Ergebnisse auf die durchgeführten PR-Maßnahmen oder aber externe Faktoren zurückzuführen sind.

#### **v) Geschäftsfreundschaft**

Geschäftsfreundschaft kann als häufige, vertrauensvolle Interaktionen, die durch geschäftliche Interessen motiviert sind, zwischen zwei oder mehreren Akteuren definiert werden (vgl. Schade 1997: 111). Die Existenz einer persönlichen Beziehung ist dabei für Geschäftsfreundschaften konstitutiv. Diese kann beispielsweise aufgrund des gemeinsamen und regelmäßigen Austausches von geschäftlichen Problemstellungen oder auch durch gemeinsame Mitgliedschaften in Berufsverbänden entstehen (vgl. Schade 1997: 111). Zwischen PR-Berater und Kunde besteht folglich eine Geschäftsfreundschaft, wenn die Akteure häufig miteinander interagieren, ihre Beziehung dadurch besonders eng und vertrauensvoll ausfällt und sich aufgrund von großer Sympathie auf einer sehr emotional-persönlichen Ebene befindet. Bei anderen relevanten Studien zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde finden sich für die Geschäftsfreundschaft die Begriffe „persönlicher Draht“ (vgl. Fuhrberg 2010: 323) oder „Vertrauens- bzw. Vertrautheitsbeziehung“ (vgl. Lohn/Röttger 2009: 119).

### **4.2 Theoretische Forschungsperspektiven**

Analog vieler sozialwissenschaftlicher Forschungsdisziplinen erfolgt auch in der kommunikationswissenschaftlichen PR-Forschung die Unterteilung in die drei theoretischen Perspektiven einer Mikro-, Meso- und Makro-Ebene. Auf der Makro-Ebene wird die PR-Forschung von der Systemtheorie sowie der Strukturations- und Organisationstheorie dominiert (vgl. Jarren/Röttger 2005: 19f). Bei den systemtheoretischen Überlegungen geht es vor allem um die Frage der Systemhaftigkeit von Public Relations, also nach der Frage inwieweit PR als gesellschaftliches System verstanden werden kann. Während einige Forscher von einem eigenständigen PR-System ausgehen (vgl. beispielhaft Ronneberger/Rühl 1992) herrscht in der kommunikationswissenschaftlichen Debatte zunehmend die Ansicht, dass Public Relations aufgrund ihrer Abhängigkeit von anderen Systemen als Subsystem unterschiedlicher Organisations- und Funktionssystemen anzusehen ist. Genau diese Überlegung wird von strukturations- und organisationstheoretischen Arbeiten aufgegriffen. Aus diesen beiden Forschungsperspektiven betrachtet, handelt es sich um ein mögliches Teilsystem Public Relations nicht autonom, sondern ist von strukturellen Rahmenbedingungen sowie Handlungs- und Entscheidungsvorgaben einzelner Organisationen abhängig. Der Fokus der Analyse verschiebt sich dabei größtenteils von der Makro- auf die Meso-Ebene. Dadurch lassen sich die Erkenntnisse der Organisations- und Strukturierungstheorie – im Gegensatz zu solchen der Systemtheorie – empirisch überprüfen. Deswegen gelten die beiden Ansätze als wichtige Rahmentheorien für die PR-Theoriebildung (vgl. dazu Jarren/Röttger 2005: 26ff). Einen ausführlichen Überblick zur hier kurz aufgezeigten Thematik geben der Sammelband von Röttger sowie das PR-Handbuch von Bentele/Fröhlich/Szyszka (vgl. Röttger 2004, Bentele/Fröhlich/Szyszka 2005).

Untersuchungen mit einer Meso- oder Mikro-Perspektive analysieren einzelne Organisationen beziehungsweise einzelne Akteure. Im Fokus steht meistens die Frage, welche Leistung die PR für Organisationen erbringt und wie einzelne Akteure dabei agieren. Generell dominieren auf Meso- und Mikro-Ebene interdisziplinäre Theorien. Die meisten

Konzepte und Modelle stammen dabei aus der Soziologie, der (Sozial-)Psychologie sowie den Wirtschaftswissenschaften. Im Gegensatz zur makrotheoretischen Perspektive, lassen sich die meso- und mikrotheoretisch hergeleiteten Erkenntnisse empirisch überprüfen. Genau aus diesem Grund analysiert diese Arbeit die Beziehung zwischen PR-Beratern und Kunden aus einem mikrotheoretischen Blickwinkel. Ziel ist es nämlich, das Verhältnis der beiden Akteursgruppen anhand einer empirischen Untersuchung von einzelnen Beziehungen von PR-Berater und Kunde zu charakterisieren.

### **4.3 Thematische Einordnung in die PR-Forschung**

Die kommunikationswissenschaftliche Forschung im Bereich Public Relations konzentriert sich thematisch auf drei Schwerpunkte: Erstens das Verhältnis von PR und Journalismus, zweitens Politische PR und drittens die Berufsfeld- und PR-Kommunikatorforschung. Diese Arbeit ordnet sich in den dritten Forschungsbereich ein.

Im Zentrum der Studien der Berufsfeld- und PR-Kommunikatorforschung stehen meistens Fragen nach Anzahl, soziodemografischen Merkmalen, Tätigkeiten, Bezugsgruppen, Erfolgskriterien, strukturellen Rahmenbedingungen von PR-Akteuren oder Organisationen. Häufig setzen sich Berufsfeldstudien auch mit dem Grad der Professionalisierung der PR auseinander und untersuchen die Ausbildung sowie die Berufswege der einzelnen Akteure. PR-Agenturen und -Berater werden dabei teilweise ebenfalls untersucht – jedoch meistens nur am Rande. Die ersten relevanten Berufsfeldstudien im deutschsprachigen Raum stammen von Böckelmann, der jeweils eine deskriptive Studie zu Pressestellen der Wirtschaft, von staatlichen Einrichtungen sowie anderen Organisationen wie Verbänden oder Parteien veröffentlicht hat (vgl. Böckelmann 1988, 1991a, 1991b). 1994 hat Nöthe die erste Berufsfeldstudie veröffentlicht, die sich explizit mit PR-Agenturen in Deutschland beschäftigt (vgl. Nöthe 1994 – siehe auch folgendes Kapitel). Weitere relevante PR-Berufsfeldstudien stammen von Merten (vgl. 1997), Röttger (vgl. 2000 – Vollerhebung der PR-Akteure im Raum Hamburg), Wienand (vgl. 2003), Fröhlich/Peters/Simmelbauer (vgl. 2005), sowie Szyszka/Schütte/Urbahn (vgl. 2010) für Deutschland. Und für die Schweiz von Röttger/Hoffmann/Jarren (vgl. 2003) und Lurati/Mariconda (vgl. 2014). Auf internationaler Ebene gelten der seit 2007 in mittlerweile 41 Ländern durchgeführte „European Communication Monitor“ (vgl. Zerfaß et al. 2015) sowie für die USA die seit 2002 durchgeführte „Communication and Public Relations – Generally Accepted Practices Study“ (vgl. Swerling et al. 2014) als relevante Berufsfeldstudien.

#### **4.4 Relevante empirische Studien zur Beziehung PR-Berater und Kunde**

Diese Arbeit ordnet sich in die Berufsfeldforschung ein. Mit der Analyse der Beziehung von PR-Beratern und deren Kunden wird ein bisher vernachlässigter Untersuchungsgegenstand analysiert. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche empirischen Befunde dazu bereits vorliegen.

Das Feld der relevanten Studien, die sich mit der Zusammenarbeit von PR-Beratern und deren Kunden beschäftigen, ist ziemlich überschaubar. Die vorhandenen Arbeiten lassen sich in vier Kategorien einteilen. Erstens gibt es einige PR-Berufsfeldstudien, die sich auch mit Akteuren externer PR-Beratung beschäftigen und dabei am Rande auf die Beziehung von PR-Berater und Kunde eingehen. Meist stehen dabei die Gründe für das Zustandekommen der Zusammenarbeit, die Faktoren der Beraterauswahl sowie mögliche Probleme während der Zusammenarbeit im Zentrum der Analyse. Da diese Studien das ganze Berufsfeld der Public Relations durchleuchten wollen und die Beziehung, wie bereits angesprochen, nur ganz am Rande untersuchen, gehen die vorhandenen Erkenntnisse dieser Studie wenig in die Tiefe. Deswegen sucht man qualitative Daten zur Beziehung von PR-Berater und Kunde bei diesen Studien vergebens.

Anders sieht es dahingehend bei der zweiten vorhandenen Kategorie von PR-Studien aus. So existieren einige wenige deutschsprachige Untersuchungen, welche die Beziehung von PR-Berater und Kunde qualitativ untersucht haben und dementsprechend relativ umfangreiche Daten ermitteln konnten.

Die dritte Kategorie besteht aus englischsprachigen Studien, die explizit das Verhältnis von PR-Berater und Kunde untersuchen. Im Vergleich zum deutschsprachigen gibt es im englischsprachigen Raum mehr Studien zu diesem Thema – wenngleich auch hier deren Anzahl sehr übersichtlich ist. Die Forschungsarbeiten haben meistens mögliche Konflikte zwischen PR-Beratern und deren Kunden im Zentrum der Analyse und wurden größtenteils in den 1990er Jahren veröffentlicht.

Die vierte und letzte Kategorie relevanter Studien beschäftigt sich nicht mit PR-Beratern, sondern mit der Zusammenarbeit von Werbe- beziehungsweise Marketingagenturen und deren Kunden. Seit den 1980er Jahren wurden vor allem im englischsprachigen Raum regelmäßig Untersuchungen in diesem Themengebiet veröffentlicht. Die meisten dieser Studien interessieren sich dabei primär für Aspekte der Agenturauswahl sowie für Konflikte während der Zusammenarbeit. Manche argumentieren gar vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie, wobei dabei häufig untersucht wird, welche Auswirkungen gewisse finanzielle Anreize auf die Beziehung von Agentur und Kunde haben (vgl. bspw. Spake et al. 1999, Zhao 2005,; Davies/Prince 2010).

Weitere wissenschaftliche Arbeiten zur Beziehung von PR-Beratern und ihren Kunden sowie vergleichbare Untersuchungen aus anderen wissenschaftlichen Bereichen fehlen. Zudem gibt es bisher keine länderübergreifende Studie, die die Beziehung von PR-Beratern und deren Kunden untersucht.

#### 4.4.1 Die großen Berufsfeldstudien

Für die Schweiz geben Röttger/Hoffmann/Jarren (vgl. 2003) den umfassendsten Einblick in die PR-Branche. Die Ergebnisse stützen sich auf eine schriftliche Befragung von insgesamt 941 Unternehmen, Non-Profit Organisationen, Behörden und PR-Agenturen. Die Forscher untersuchen dabei auch externe PR-Dienstleister und bestätigen deren Marktrelevanz. So gaben jedes zweite Schweizer Wirtschaftsunternehmen (54,3%), jede vierte Non-Profit Organisation (24.9%) und jede dritte Behörde (33.0%) an, mit einem externen PR-Dienstleister zusammen zu arbeiten (vgl. 228). Ein Teil der Untersuchung beschäftigt sich dabei auch mit der Zusammenarbeit von externen PR-Beratungsunternehmen und deren Kunden. Dabei beschränken sich die Forscher jedoch auf lediglich drei Aspekte der Zusammenarbeit. Erstens analysieren sie die Gründe, wieso externe Berater überhaupt eingesetzt werden. Zweitens wie die Zusammenarbeit zu Stande kommt – wie die Kunden einen externen PR-Berater auswählen. Drittens untersuchen Röttger/Hoffmann/Jarren mögliche Probleme während Zusammenarbeit.

Die zweite große PR-Berufsfeldstudie für die Schweiz untersucht zur Beziehung von PR-Beratern und Kunden lediglich, aus welchen Gründen die Unternehmen einen externen PR-Berater einsetzen und welche Akteure auf Unternehmensseite die Agentur einstellen (vgl. Lurati/Mariconda 2014: 45f).

Für Deutschland haben Szyszka/Schütte/Urbahn (vgl. 2009) eine Berufsfeldstudie durchgeführt, die den aktuellsten und umfassendsten Einblick in die PR-Branche gibt. Die Ergebnisse stützen sich auf eine schriftliche Befragung, an welcher insgesamt 756 Agenturen, Unternehmen und Wirtschaftsverbänden teilgenommen haben. Die Forscher untersuchen dabei auch die PR-Arbeit von externen Dienstleistern und widmen ein Kapitel der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden. Dabei wird der gesamte Zyklus der Beziehung von PR-Berater und Kunde untersucht und eine Vielzahl an Einschätzungen der beiden Akteursgruppen ermittelt – von den Gründen für das Zustandekommen der Zusammenarbeit bis zur Evaluation der Arbeit der Agentur.

Auf dem Gebiet der Public-Affairs-Berater haben Hoffmann/Steiner/Jarren (vgl. 2007) eine umfassende Berufsfeldstudie für die Schweiz veröffentlicht. Sie haben in ihrer empirischen Untersuchung 641 externe Berater angeschrieben und insgesamt 101 ausgefüllte Fragebogen zurückerhalten. Einige Fragen zielten dabei auch auf das Verhältnis von Public-Affairs-Berater und Kunde und sind zur theoretischen Analyse der Beziehung von PR-Beratern und Kunden von Bedeutung.

Den Markt der PR-Agenturen in Deutschland hat Nöthe (vgl. 1994) mit einer ziemlich umfangreichen Studie untersucht. Sie hat insgesamt 209 PR-Agenturen schriftlich befragt. Und obwohl die Beziehung von Agentur und Kunde nur am Rande untersucht wurde, kann die Untersuchung einige Hinweise geben, wie sich die Zusammenarbeit der beiden Akteursgruppen darstellt. Nöthes Ausführungen zur Beziehung von PR-Agentur und Kunde beschränken sich dabei jedoch auf einige empirische Befunde zur Agenturauswahl sowie zur Ausgestaltung des Agenturvertrages.

Swarling et al. liefern in ihrer aktuellsten Berufsfeldstudie für die USA einige wenige Erkenntnisse zur Zusammenarbeit von PR-Agenturen und Kunden. Sie haben mittels einer Online-Umfrage insgesamt 347 PR-Praktiker auf Senior-Level befragt und dabei unter anderem untersucht, aus welchen Gründen Unternehmen mit einer PR-Agentur zusammenarbeiten, welche Budgets sie dazu einsetzen und ob eine Zusammenarbeit mit mehreren Agenturen parallel besteht (vgl. Swarling et al. 2014: 73ff). Schließlich enthält auch



die Berufsfeldstudie von Zerfaß et al. für 41 europäische Länder einige Ergebnisse zur Zusammenarbeit von PR-Agenturen und Kunden. Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt 1277 PR-Profis in Unternehmen und 652 Agenturmitarbeiter unter anderem zu den Gründen für den Einsatz einer PR-Agentur und für das Entstehen von Konflikten befragt (vgl. Zerfaß et al. 2015: 83ff).

#### **4.4.2 Untersuchungen zur Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden**

Die umfangreichste Studie zur Zusammenarbeit von PR-Beratern und deren Kunden stammt von Fuhrberg (vgl. 2010). Durch insgesamt 87 qualitative Interviews mit PR-Beratern in Agenturen, Kunden und Experten in Deutschland versucht er herauszuarbeiten, welche Gesetzmäßigkeiten die Zusammenarbeit zwischen PR-Beratern und deren Kunden prägen. Dabei betrachtet Fuhrberg sämtliche Phasen der Zusammenarbeit – von der Bedarfsentscheidung des Kunden, der Beraterauswahl über den Start der Zusammenarbeit mit Briefing und Konzeption bis zur Umsetzung und der Evaluation.

Fuhrberg geht in seiner induktiven Arbeit auf die Prinzipal-Agent-Theorie ein und versuchte seine Erkenntnisse vor ihrem Hintergrund theoretisch einzuordnen. Dabei hält er fest, dass sich die Beziehung zwischen PR-Berater und Kunden nach Vertragsabschluss als „Interaktion zwischen Prinzipal und Agent beschreiben“ lässt (Fuhrberg 2010: 434) und bezeichnet verschiedene empirische Befunde als Instrumente der Prinzipal-Agent-Theorie zur Überwindung der Agenturproblematik. Die Studie ordnet jedoch nur wenige Erkenntnisse aus den durchgeführten Befragungen bestehenden Prinzipal-Agent-Konzepten zu und verzichtet auf eine umfassende und systematische Analyse der empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie.

Auch Löhn/Röttger gehen auf die Prinzipal-Agent-Theorie ein. Sie untersuchen in ihrer Studie welche Relevanz „Vertrauen“ in der Beziehung von Klienten<sup>9</sup> und ihren PR-Beratern hat und erwähnen dabei, dass die Kunden auf „Signaling“ und „Screening“ setzen, um einen möglichst vertrauenswürdigen Partner zu finden (vgl. Löhn/Röttger 2009:112). Die beiden Forscherinnen haben zehn Leitfadeninterviews mit Klienten durchgeführt und weisen – analog der Agenturtheorie – darauf hin, dass die Kooperationsbeziehung mit der PR-Agentur für den Kunden mit gewissen Risiken behaftet ist, damit „Vertrauen“ für ihn überhaupt von Relevanz ist.

Röttger/Zielmann haben die Beziehung von Bundesministerien sowie Bundesparteien und deren externen PR-Beratern untersucht. Dazu haben sie Leitfadeninterviews mit 14 PR-Agenturen, zwei PR-Einzelberatern, fünf Bundesministerien, drei Partei-Geschäftsführern und sechs PR-Verantwortlichen von Parteien geführt (Röttger/Zielmann 2012: 109). Die Untersuchung konnte unter anderem aufzeigen, dass PR-Berater selten tatsächlich beraten, sondern die politische Akteure primär im operativen Tagesgeschäft unterstützen. Beispielsweise indem sie Texte schreiben, Publikationen gestalten oder Profile in neuen Medien pflegen (vgl. Röttger/Zielmann 2012: 154). Insbesondere die Kunden haben bei den Befragungen angegeben, dass sie lang anhaltende Beziehungen mit PR-Beratern bevorzugen, weil die daraus entstehende enge Zusammenarbeit die Risiken im Umgang mit externen Dienstleistern am besten minimieren kann und zudem der Aufwand für das Einarbeiten mit einem neuen PR-Berater entfällt (vgl. Röttger/Zielmann 2012: 152). Weitere

---

<sup>9</sup> Löhn/Röttger sprechen in ihrer Untersuchung von „Klienten“ und nicht von Kunden. Entsprechend wurde hier deren Begriff übernommen.

konkrete relevante Aussagen zu der tatsächlichen Beziehung der PR-Berater mit den Kunden werden nicht gemacht.

Schöller/Koch betrachten die Beziehung von PR-Berater und Kunde als Prinzipal-Agent-Beziehung, erweitern den Ansatz jedoch, indem sie PR-Beratung als Managementprozess verstehen und in die vier Prozessphasen Zieldefinition, Planung, Durchführung und Evaluation unterteilen (vgl. Schöller/Koch 2015: 160f). Diese Unterteilung weist darauf hin, dass die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde sowohl eine Ziel- als auch eine Prozessdimension aufweist, die unabhängig voneinander erfolgreich gestaltet werden können. So kann der PR-Berater beispielsweise die gesetzten Ziele erreichen, obwohl der Beratungsprozess – zum Beispiel aufgrund von zwischenmenschlichen Konflikten zwischen den beiden Akteuren – nicht wie geplant umgesetzt werden konnte (vgl. ebenda). Schöller/Koch untersuchen, welche Faktoren aus Sicht der Akteure zum Erfolg des PR-Beratungsprozesses beitragen können. Dazu haben sie eine qualitative Befragung mit insgesamt 15 PR-Beratern und 16 Vertretern von Kundenorganisationen durchgeführt, bei der ein idealtypischer Beratungsprozess mit den Erfahrungen der Interviewpartner abgeglichen wurde. Dabei handelte es sich nicht um PR-Berater und Kunden, die an demselben Beratungsprozess gearbeitet haben und die Aussagen sollten sich explizit nicht auf eine, sondern auf alle bisherigen Beziehungen der Akteure beziehen (vgl. Schöller/Koch 2015: 165f). Die Studie kann verschiedene erfolgsrelevante Faktoren identifizieren und teilt diese in die Gruppen „Soft Skills“, „Expertisen“ und „organisatorische Merkmale“ ein (vgl. Schöller/Koch 2015: 175). Aus Sicht sowohl der PR-Berater als auch der Kunden spielt dabei die Expertise des PR-Beraters die wichtigste Rolle für den Erfolg der externen Beratung. Gleichzeitig erachten beide Akteursgruppen auch die Soft Skills als relevanten Erfolgsfaktor, wobei die befragten Kunden es häufiger als wichtig empfinden, dass die Chemie zwischen den beiden Partnern stimmt (vgl. ebenda).

#### **4.4.3 Untersuchungen zu Konflikten von PR-Beratern und Kunden**

Im englischsprachigen Raum existiert eine kleine Anzahl an Studien, die das Verhältnis von PR-Agentur und Kunden untersuchen. Die Autoren konzentrieren sich dabei meist auf die Analyse möglicher Konflikte zwischen PR-Beratern und deren Kunden. Bourland hat zwei Forschungsarbeiten zu diesem Themenbereich veröffentlicht. Erstens eine Inhaltsanalyse des „Public Relations Journals“ der Jahre 1980 bis 1989, in welcher sie insgesamt 26 Beiträge nach möglichen Konflikte zwischen den beiden Parteien identifiziert und analysiert hat (vgl. Bourland 1993). Die daraus gewonnenen Erkenntnisse hat sie in der Folge empirisch untersucht und dazu 296 PR-Berater sowie 288 Kunden zu 35 möglichen Konfliktpotenzialen befragt (vgl. Bourland-Davis 1997). Da sie konkrete Konflikte in bestehenden Agentur-Kunden-Beziehungen identifizieren wollte, versuchte sie bestehende Agentur-Kunden-Paare zu analysieren, konnte dieses Vorhaben empirisch jedoch nicht umsetzen. Ihre Ergebnisse beziehen sich folglich generell auf mögliche Konflikte zwischen PR-Beratern und deren Kunden. Einen besonderen Fokus legt sie auf mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung von Konflikten zwischen den beiden unterschiedlichen Akteursgruppen.

Murphy untersucht den Entscheidungsfindungsprozess von PR-Beratern und Kunden beim Erarbeiten eines PR-Konzeptes. Sie hat dazu insgesamt 29 PR-Berater – vom kleinen PR-

Beratungsbüro mit drei Mitarbeitern bis zur internationalen Agentur – und 38 von deren aktuellen oder ehemaligen Kunden befragt (vgl. Murphy 1994:215f). Dabei wurde untersucht, welche der fünf Kriterien „Kosteneffizienz“, „Messbarkeit“, „Verbesserung des Unternehmensimages“, „Unterstützung der Marketingmaßnahmen“ und „Umsetzbarkeit“ die Akteure bei der Erarbeitung eines PR-Konzeptes als besonders relevant erachten und welche mögliche Konfliktpotenziale zwischen PR-Beratern und Kunden dabei zu erkennen sind.

Auch Pincus et al. untersuchen die Beziehung von PR-Berater und Kunde nach möglichen Konfliktpotenzialen und zwar vor dem Hintergrund der Spieltheorie (vgl. Pincus et al. 1991: 153ff). Dazu befragen sie insgesamt 30 Agentur-Kunden-Paare. Da insgesamt nur zwölf Agenturen an der Befragung teilnehmen wollten, wurden von einigen Agenturen mehrere Kunden zu möglichen Konfliktpotenzialen befragt. Dabei handelte es sich um 19 ehemalige Agentur-Kunden-Beziehungen und elf aktuell noch bestehende (vgl. Pincus et al. 1991: 156).

Mart/Jackson haben den Einfluss der Agenturgröße auf die Beziehung zwischen Kunde und Agentur untersucht. Dazu wurde mit insgesamt zehn Unternehmen aus der Tourismusbranche in Großbritannien, die mit einer PR-Agentur zusammen arbeiteten, jeweils ein persönliches Interview geführt. Die Agenturen unterschieden sich in der Anzahl ihrer Mitarbeiter – von fünf bis über 50 Angestellte (vgl. Mart/Jackson 2005).

Als Hauptursache für Konflikte nennen die Studien meist schlechte oder fehlende Kommunikation zwischen den beiden Parteien. Dabei ist eine der zentralen Voraussetzung für eine erfolgreiche langfristige Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunde eine offene und ehrliche Kommunikation (vgl. Ritchie/Specter 1990: 21). In der Folge werden die Erkenntnisse der Studien zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde kurz vorgestellt und die darin erkennbaren Elemente einer Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen den beiden Akteuren aufgezeigt.

## **4.5 Relevante Erkenntnisse der vorhandenen Studien**

### **4.5.1 Grundvoraussetzungen für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent-Beziehung – Gründe für die Zusammenarbeit mit einem PR-Berater**

Die Leistungserbringung des Agenten im Namen eines Prinzipals ist das zentrale Merkmal einer Prinzipal-Agent-Beziehung. Damit zwei Akteure überhaupt eine solche Beziehung eingehen, muss jedoch eine der folgenden Grundvoraussetzungen gegeben sein: Der zukünftige Agent muss gewisse Kompetenzen besitzen, die der zukünftige Prinzipal nicht aufweist. Falls beide Akteure dieselben Kompetenzen besitzen, muss der Agent einen bestimmten Auftrag zu geringeren Kosten erledigen können (vgl. ausführlicher in Kapitel 3.1.1). Ob diese Grundvoraussetzungen gegeben sind und es demnach sinnvoll ist, die Beziehung zwischen PR-Beratern und deren Kunden theoretisch als Prinzipal-Agent-Beziehung zu modellieren, wird in diesem Kapitel anhand der vorhandenen empirischen Befunde zu den Gründen für das Zustandekommen der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde aufgezeigt.

Röttger/Hoffmann/Jarren haben in ihrer Studie sowohl die PR-Berater als auch deren Kunden befragt, aus welchen Gründen die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen erfolgt. Für die PR-Berater stehen dabei ihr spezifisches Fachwissen (89,1%), das Einbringen von neuen Ideen (72,3%), objektive Beurteilung (55%) sowie das Kontaktnetz (54,5%) im Zentrum. Auf Kundenseite fallen die einzelnen Faktoren weniger markant aus. Mit 67,2 Prozent wird ebenso das spezifische Fachwissen als Hauptgrund angegeben. Danach folgen mit 44 Prozent „neue Ideen einbringen“, das Überbrücken von Personalengpässen (41,8%) sowie das Kontaktnetz der PR-Berater (38,1%) (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 232f).

Szyszka/Schütte/Urbahn konnten ebenfalls eine Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der PR-Agenturen und dem Fremdbild durch die Kunden feststellen. Die Agenturen definierten sich primär über ihre Qualitäten; so gaben 90 Prozent der Befragten an, die Kunden würden sie aufgrund ihres Fachwissens engagieren und 69 Prozent aufgrund ihres ausgebauten Kontaktnetzes. Für die Kunden waren dagegen neben dem Fachwissen und kreativen Leistungen auch die „Überbrückung von Personalengpässen“ sowie „spezifische Infrastruktur“ von Bedeutung (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2010: 229).

Auch Lurati/Mariconda stellen Unterschiede zwischen den durch die PR-Agenturen wahrgenommenen und den tatsächlichen Gründen der Kunden für die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister fest. Während die Kunden eher operative Gründe (bspw. zusätzliche Arbeitskraft, kein Aufbau von internen Kapazitäten) angeben, sehen die PR-Agenturen ihren Einsatz eher mit strategischen Aspekten (bspw. bieten Expertise, strategische Einblicke, wertvolle Kontakte) begründet (vgl. Lurati/Mariconda 2014: 45). Diese Erkenntnisse können durch die Ergebnisse der Untersuchung von Zerfaß et al. teilweise unterstrichen werden. Während beide Akteure einig sind, dass die PR-Agenturen aufgrund der Kreativität und der zusätzlichen Arbeitskraft eingesetzt werden, vermuten die Agenturen selbst häufiger, dass der Kunde sie aufgrund ihrer Expertise, Objektivität und Fähigkeit Kommunikationstrends einzuschätzen und zu erklären, einsetzt (vgl. Zerfaß et al. 2015: 83ff). Hoffmann/Steiner/Jarren haben keine Kunden, sondern nur die Berater nach deren wahrgenommenen Gründen für die Externalisierung von politischer Kommunikation befragt, ihre Ergebnisse zeigen jedoch ein ähnliches Bild wie die bereits erwähnten Studien. Die Berater gaben an, dass sie aufgrund ihrer Qualitäten sowie der Außenperspektive eingesetzt würden: Drei Viertel der Befragten nannten als Hauptgrund „alternative Perspektive“ (75%) und „neue Ideen“ (75%), dahinter folgen die Punkte „unabhängige Beurteilung“ (63,3%) und „Unterstützung bei Entscheidungsfindung“ (50,5%). Faktoren wie „Infrastruktur“ (45,5%), „Flexiblere Ressourcenplanung als mit Festangestellten“ (32,0%) und „Kostenvorteile“ (11,0%) werden dagegen nur von wenigen Public-Affairs-Beratern als relevant angesehen (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 149ff). Die Berater vermuten folglich, dass sie aufgrund ihrer fachlichen Expertise und nicht aus eher pragmatischen Ressourcengründen eingesetzt werden.

**Tabelle 4: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu den Gründen für die Zusammenarbeit mit externen PR-Beratern**

Beratersicht	Kundensicht
<b>Spezifisches Fachwissen der PR-Berater</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Hoffmann/Steiner/Jarren 2007, Fuhrberg 2010)	<b>Spezifisches Fachwissen der PR-Berater</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/ Urbahn 2009, Hoffmann/Steiner/Jarren 2007, Fuhrberg 2010)
<b>Kontaktnetz der PR-Berater</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Fuhrberg 2010)	<b>Kontaktnetz der PR-Berater</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003 und Szyszka/Schütte/Urbahn 2009)
<b>Neue, kreative Ideen einbringen</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003 und Szyszka/Schütte/Urbahn 2009)	<b>Neue, kreative Ideen einbringen</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Swerling et al. 2014)
<b>Ressourcenvorteile (Personal, Kosten)</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Hoffmann/Steiner/Jarren 2007, Fuhrberg 2010)	<b>Ressourcenvorteile (Personal, Kosten)</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Lohn/Röttger 2009, Fuhrberg 2010)
<b>Objektive Beurteilung/alternative, externe Perspektive</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Hoffmann/Steiner/Jarren 2007, Fuhrberg 2010)	<b>Spezifische Infrastruktur</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009)
	<b>Vorteil interne Legitimation von PR-Maßnahmen</b> (vgl. Fuhrberg 2010)
	<b>Reputationsgewinn</b> (vgl. Fuhrberg 2010)

Während Hoffmann/Steiner/Jarren nur externe Berater befragt haben, konzentrierten sich Lohn/Röttger auf die Kundenseiten. Ihre Untersuchung unterstreichen die bisher genannten empirischen Ergebnisse zu den Gründen für das Zustandekommen einer Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunden. Die Kunden gaben nämlich an, dass sie aufgrund von Faktoren wie „hohem Zeitdruck“, „personeller Ressourcenknappheit“ oder „fehlendem Know-how“ bei diversen Kommunikationsprojekten auf die Leistung von externen Beratern zurückgreifen und dabei von deren Leistung abhängig sind (vgl. Lohn/Röttger 2009: 116). Auch Swarling et al. haben nur die Kunden über die Gründe für die Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur befragt. Am häufigsten wurden die Kreativität, zusätzliche Arbeitskraft sowie die objektive Beratungsleistung genannt (vgl. Swarling et al. 2014: 74).

Fuhrberg hat in seiner Untersuchung ermittelt, dass die Kunden vor allem vom PR-Know-how, den Kontakten und den Erfahrungen der Agenturen profitieren wollen und kreative Ideen und Innovation erwarten. Daneben wird auf externe Berater gesetzt, weil diese objektiv beraten und aufgrund des Blicks von außen eine gewisse Orientierung bieten. Er kommt jedoch ebenso zum Schluss, dass Ressourcenüberlegungen eine Rolle spielen. PR-Agenturen werden einerseits aufgrund von mangelnden personellen Ressourcen auf Kundenseite eingesetzt, andererseits, weil sie PR-Beratung preiswerter anbieten als dies der Kunde mit internen Ressourcen könnte. Einer der Befragten gab zudem an, dass sich der

Einsatz von externen Beratern organisationsintern eher durchsetzen ließe als der Einsatz interner Ressourcen (vgl. dazu Fuhrberg 2010: 206ff). Externe Berater werden von den Kunden ganz generell im Kampf gegen interne Widerstände beispielsweise durch andere Abteilungen oder Vorgesetzte eingesetzt. Sie helfen bei der organisationsinternen Durchsetzung von Kommunikationsprojekten oder der Legitimation bereits bestehender Kommunikationstätigkeiten und gelten als Vermittler falls es zu innerorganisatorischen Differenzen kommen sollte (vgl. Fuhrberg 2010: 208). Schließlich nennt ein von Fuhrberg Befragter auch das Renommee als Grund für eine Zusammenarbeit. Denn manche Agenturen gelten als eine Art „Statussymbol“ und so setzen manche Unternehmen eine Agentur beispielsweise primär aufgrund des guten Rufs als externen Berater ein.

Die vorhandenen empirischen Befunde zeigen, dass die Grundvoraussetzungen für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde gegeben sind. Zentrale Gründe für den Einsatz eines externen PR-Beraters sind sowohl dessen fachliche Kompetenz, als auch Ressourcenüberlegungen von Seiten des Kunden. Demzufolge ist die Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunde eine typische Delegationsbeziehung mit den von der Prinzipal-Agent-Theorie beschriebenen Informationsasymmetrien. Die erwähnten Studien liefern nicht nur empirische Befunde dafür, dass die Grundvoraussetzungen für eine Prinzipal-Agent-Beziehung erfüllt sind, sondern weisen darüber hinaus bereits auf mögliche Informationsasymmetrien zwischen PR-Beratern und Kunden hin. Gerade die Tatsache, dass die PR-Berater in den meisten Fällen wegen des besseren Fachwissens engagiert werden, verweist auf eine grundlegende Prinzipal-Agent-Problematik. Die PR-Berater können aufgrund des Wissensvorsprungs die Ergebnisse ihrer Arbeit besser einschätzen als ihre Kunden. Dies erlaubt es ihnen, Erfolge mit ihrer Leistungsbereitschaft, mögliche Misserfolge jedoch mit ungünstigen Umwelteinflüssen zu begründen. Die Kunden können anhand der erzielten Ergebnisse der PR-Berater folglich nur bedingt auf deren Arbeitseinsatz beziehungsweise deren Arbeitsqualität schließen. Dadurch können sie auch nur bedingt einschätzen, ob und inwieweit die PR-Berater in ihrem Sinne agieren.

Ohne das Verhältnis der beiden Akteure explizit als Prinzipal-Agent-Beziehung zu bezeichnen, weisen beispielsweise Löhn/Röttger auf mögliche Risiken der Zusammenarbeit für die Kunden hin, die sich durch die Delegation von „Handlungsverantwortung“ an den PR-Berater ergeben (vgl. Löhn/Röttger 2009: 106). Gleichzeitig lassen einige empirische Befunde zu den Gründen für den Einsatz von externen Beratern vermuten, dass die Rollenverteilung zwischen den beiden Akteursgruppen nicht derart eindeutig ist und auch der PR-Berater möglichen Risiken ausgesetzt sein könnte (vgl. dazu auch Kapitel 3.1.4). Wenn der externe PR-Berater nur zur Überwindung von internen Widerständen oder wegen seines Renommees eingesetzt wird, könnte auch er die Rolle des Prinzipals einnehmen. Denn in einer solchen Situation ist der Kunde nicht primär an dessen Beratungsleistung interessiert und hat dementsprechend kein Interesse den Berater bei dessen Arbeit zu unterstützen – beispielsweise durch das Bereitstellen von Informationen. Wird ein externer Berater zum Beispiel aufgrund seines Renommees von der Geschäftsführung eines Kunden beauftragt, können die Mitarbeiter, die im Tagesgeschäft mit ihm zusammenarbeiten, diesen als Konkurrenten ansehen und ihren Informationsvorsprung ausnutzen. D. h. sie stellen dem externen PR-Berater die nötigen Informationen über das Unternehmen nicht zur Verfügung und dessen Beratungsleistung fällt deswegen schlecht aus.

#### 4.5.2 Auswahl eines geeigneten PR-Beraters

Um sich von den im vorigen Kapitel erwähnten Risiken zu schützen, misst die Prinzipal-Agent-Theorie dem durch den Prinzipal durchgeführten Agenten-Auswahlverfahren eine große Relevanz zu. Der Prinzipal muss dabei aus einer Vielzahl von möglichen Agenten einen von möglichst guter Qualität auswählen. Laut der Prinzipal-Agent-Theorie kann dabei einerseits der Prinzipal die aktive Rolle einnehmen und mittels eines Screenings die Qualität der einzelnen Agenten ermitteln. Andererseits können auch die Agenten aktiv um die Prinzipale werben, indem sie Signaling-Aktivitäten durchführen und diese von ihren Qualitäten überzeugen. Die vorhandenen empirischen Untersuchungen geben einige Hinweise, wie der Auswahlprozess formal durchgeführt wird, welche Screening- und Signaling-Aktivitäten beim Zustandekommen einer Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde angewandt werden und welche Auswahlkriterien dabei von Relevanz sind.

##### 4.5.2.1 Formaler Auswahlprozess

Die vorhandenen empirischen Untersuchungen beschreiben verschiedene Auswahl- bzw. Screening-Prozesse. Nöthe spricht von einem dreistufigen Screening mit welchem die Kunden eine geeignete Agentur auswählen. Als erstes wird anhand standardisierter Auswahllisten eine erste Grobauswahl gemacht. Dabei spielen Faktoren wie Agenturgröße, Standort, Mitarbeiteranzahl und -Fluktuation, Spezialisierungsgrad, Referenzen etc. eine Rolle (vgl. Nöthe 1994: 160). In der zweiten Auswahlphase nehmen die Kunden Kontakt mit der Agentur auf und besuchen diese teilweise vor Ort. In der dritten Phase erfolgt schließlich die Wettbewerbspräsentation. Leider liefert Nöthe keine empirischen Daten zur Relevanz dieses Auswahlprozesses in der Praxis.

**Tabelle 5: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zum Screening-Prozess**

Screening (Prozess)	
Aktivitäten der Kunden	Aktivitäten der PR-Berater
<p>Mehrstufiger <b>Auswahlprozess</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Grobscreening (z. B. auf Branchentreffen, in Branchemedien, oder mittels Internetrecherche)</li><li>2) Persönliche Kontaktaufnahme</li><li>3) Agentur- oder Wettbewerbspräsentation</li></ol> <p>(vgl. Nöthe 1994, Fuhrberg 2010)</p>	<p>Keine empirische Befunde vorhanden.</p>

Fuhrberg beschreibt einen ähnlichen Screeningprozess des Kunden, spricht aber von zwei Phasen. Zuerst führen die Kunden ein Screening des gesamten Markts der PR-Berater durch. Mittels eines „Branchen-Monitoring“ suchen sie nach besonders herausragenden PR-Arbeiten auf dem Markt. Gleichzeitig führen sie ein „Agentur-Scanning“ durch und analysieren eine Vielzahl an Agenturen anhand gewissen für sie individuell, relevanter Kriterien. Die dazu nötige Informationsbeschaffung geschieht häufig auf Branchentreffen oder über Branchenmedien. Anhand dieser Screening-Aktivitäten treffen die Kunden eine erste Auswahl an möglichen Agenturen. Diese werden nun durch weitere Screening-Maßnahmen zusätzlich analysiert. Bei der „Agenturpräsentation“ erhalten die Agenturen die Möglichkeit, sich schriftlich oder persönlich zu präsentieren ohne dabei ein Kommunikationskonzept vorschlagen zu müssen. Bei „Wettbewerbspräsentationen“ hingegen erhalten die Agenturen eine Kommunikationsaufgabe und müssen dem Kunden ein Konzept zur Bearbeitung dieser vorstellen. Eine weitere Screening-Aktivität von Seiten der Kunden sind „Agenturbesuche“, bei denen sie sich ein genaueres Bild der Agentur machen und dabei deren Arbeitsweisen vor Ort untersuchen können. Eine weitere Screeningmöglichkeit, die von den Interviewpartnern von Fuhrberg erwähnt wird, ist die Vergabe von Probeaufträgen. Ohne eine vertragliche Bindung einzugehen, sammeln die beiden Parteien erste Erfahrungen, wie ihre Zusammenarbeit aussehen wird. Die Befragten geben zudem an, sich Drittmeinungen über mögliche Agenturpartner einzuholen – in erster Linie von PR-Kollegen oder Journalisten. Manche der Interviewpartner verzichten aber auch auf aufwändige Screening-Aktivitäten und setzen Agenturen ein, mit denen sie bereits erfolgreich zusammengearbeitet haben oder zur deren Mitarbeiter sie persönliche Kontakte pflegen (vgl. dazu Fuhrberg 2010: 212f).

Fuhrberg erwähnt auch diverse Signaling-Aktivitäten, mit welchen die Agenturen die Kunden von ihren Vorzügen überzeugen wollen: Im Wissen um das Branchen-Monitoring der möglichen Kunden, ist es für die Agenturen relevant ihre Arbeiten in Branchenkreisen (PR-Fachzeitschriften, Konferenzen und Tagungen sowie Preisverleihungen) möglichst publik zu machen. Agenturmailings sind eine weitere Signaling-Aktivität, die von den Agenturen eingesetzt wird. Manchmal bieten Agenturen möglichen Kunden auch direkt ein fertiges Kommunikationskonzept an. Dies adressieren sie meistens an die Geschäftsführung und nicht an die Abteilung Unternehmenskommunikation, in der Hoffnung die Unternehmensspitze von der Qualität ihrer Kommunikationsarbeit überzeugen zu können. Weitere Signaling-Aktivitäten werden von den Interviewpartnern von Fuhrberg nicht erwähnt. Seine Resultate zeigen auch, dass die Agenturauswahl häufig nicht bei der Abteilung Unternehmenskommunikation, mit der die Agenturen dann im Tagesgeschäft zusammenarbeiten, liegt, sondern oftmals bei der Geschäftsführung oder der Marketingabteilung.



#### 4.5.2.2 Kriterien für das Screening und Signaling

Hinsichtlich der Agenturauswahlkriterien weisen die Studien auf relativ große Unterschiede der durch die Kunden angewandten und den von der Agentur wahrgenommenen Faktoren hin. Szyszka/Schütte/Urbahn kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass auf Seiten der Agenturen „weiche Faktoren“ wie „persönliche Kontakte“ oder der „gute Ruf“ als besonders relevant gelten während auf Kundenseite pragmatischere Auswahlkriterien wie „stimmige Konzepte“, „kompetente und zuverlässige Mitarbeiter“, „Branchenkenntnisse“, sowie ein gutes „Preis/Leistungs-Verhältnis“ von zentraler Bedeutung sind (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2010: 230). Löhn/Röttger fügen an, dass die Kunden Referenzen und Empfehlungen anderer Kunden sowie die Reputation der PR-Berater als vertrauenswürdige Signale bei der Beraterauswahl ansehen (vgl. Löhn/Röttger 2009: 120).

Die Befunde von Röttger/Hoffmann/Jarren für die Schweiz weisen auf eine ähnliche Relevanz dieser Screening-Kriterien hin – zeigen jedoch weniger große Unterschiede zwischen den Akteursgruppen. Die PR-Berater erachten einen „guten Ruf“ (Durchschnittswert von 5,6 auf einer Skala von 1=unwichtig bis 6=sehr wichtig), „bereits erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Kunden“ (5,4), „Empfehlung durch Dritte“ (5,2) sowie „gute Branchenkenntnisse“ (4,9) als wichtigste Auswahlkriterien. Für die befragten Kunden waren neben „bereits erfolgreiche Zusammenarbeit“ (4,8) und „Branchenkenntnissen“ (4,8), ebenso „eine stimmige Konzeption“ (4,8), „ähnliche Philosophie“ (4,7) sowie „ein guter Ruf“ (4,7) von Relevanz. (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 233f). Fuhrberg nennt ähnliche Auswahlkriterien. Kunden wählen die Agentur anhand der Größe, räumlicher Nähe, Angebot an Dienstleistungen, Branchen-Know-How, sowie Kosten bzw. Preis-Leistungs-Verhältnis (vgl. Fuhrberg 2010: 210). Gleichzeitig weist er jedoch darauf hin, dass manche PR-Agenturen ausgewählt werden, weil diese bereits mit anderen Abteilungen (bspw. Marketing, Vertrieb) zusammenarbeiten.

Von den englischsprachigen Untersuchungen liefert einzig die Studie von Bourland einige wenige Erkenntnisse und nennt Kriterien, nach welchen die Kunden ihr Screening durchführen: Relevant sind die fachliche Qualität, das Auftreten der Agentur, vorhandene Medienkontakte, vorgestellte Projekte sowie die „Chemie“ zwischen Berater und Kunde (vgl. Bourland 1997: 7). Weniger Bedeutung hat die Tatsache, ob der PR-Berater einer „Full-Service-Agentur“ angehört, einem internationalen Netzwerk angeschlossen ist, lokale oder nationale Niederlassungen in der Nähe des Kunden unterhält oder relevante Referenzkunden aufführen konnte (vgl. Bourland 1997: 7).

**Tabelle 6: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu den Screening-Faktoren**

<b>Screening (Faktoren)</b>	
<b>Kunden</b>	<b>PR-Berater</b>
<p><b>a) Grobscreening:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenturgröße</li> <li>- Standort</li> <li>- Mitarbeiteranzahl und -fluktuation,</li> <li>- Dienstleistungsangebot</li> <li>- Referenzen von anderen PR-Akteuren oder Journalisten</li> </ul> <p>(vgl. Nöthe 1994, Fuhrberg 2010)</p> <p><b>b) Screening konkrete Auswahl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- persönliche Kontakte</li> <li>- guter Ruf</li> <li>- stimmige Konzepte</li> <li>- kompetente, zuverlässige Mitarbeiter,</li> <li>- Branchenkenntnisse</li> <li>- Medienkontakte</li> <li>- Preis/Leistungs-Verhältnis</li> <li>- Referenzen von anderen Kunden, PR-Akteuren oder Journalisten</li> <li>- Bereits bestehende Zusammenarbeit (früher oder auf anderem Gebiet)</li> <li>- Sympathie</li> </ul> <p>(vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Nöthe 1994, Fuhrberg 2010, Lohn/Röttger 2009, Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Bourland 1993, Hoffmann/Steiner/Jarren 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- persönlicher Kontakt</li> <li>- Reputation</li> <li>- geographische Kriterien</li> <li>- ideelle Kriterien (beispielsweise bestimmte Branchen wie Waffen-, Kernkraft-, Tabak- oder Pharmaindustrie)</li> <li>- finanziellen Kriterien (Kunde kann nicht profitabel betreut werden, finanzielle Abhängigkeit von einem Kunden zu groß)</li> <li>- Konkurrenzausschluss aufgrund bestehender Kunden</li> </ul> <p>(vgl. Nöthe 1994, Hoffmann/Steiner/Jarren 2007)</p>

Die bisher erwähnten Auswahlkriterien der Screeningaktivitäten finden sich größtenteils auch in der Untersuchung von Hoffmann/Steiner/Jarren: Die befragten PR-Berater vermuten, aufgrund ihrer „Reputation“, „guter Medienkontakte“, „Empfehlungen von Dritten“ sowie „dem persönlichen Kontakt zu ihren Klienten“ ausgewählt zu werden. Da Public-Affairs-Berater im Bereich der politischen Kommunikationsvermittlung tätig sind, erhalten zusätzlich die Faktoren „gute Kontakt in die Politik“ sowie „ähnliche politische Überzeugung“ gewisse Relevanz. Wie bei den anderen Untersuchungen im Bereich der externen PR-Beratung weisen die Agenturen Ressourcengründen wie Infrastruktur oder Kostenvorteile eine untergeordnete Rolle bei der Agenturauswahl durch den Kunden zu (Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 154).

Im Gegensatz zu den bisher erwähnten Studien attestieren Hoffmann/Steiner/Jarren den PR-Beratern jedoch eine aktive Rolle bei der Anbahnung einer Zusammenarbeit mit einem Kunden – bemessen den Signalingaktivitäten folglich eine gewisse Relevanz. Deswegen haben sie die wichtigsten Faktoren der Kundenakquisition untersucht. Die meisten PR-Berater sehen „persönliche Kontakte“ (82,7%) dabei als wichtigsten Faktor, danach folgen „Weiterempfehlung durch andere Klienten“ (78,4%), „Anfrage durch Klienten“ (63,3%) und „gute Beziehungen zu Meinungsführern“ (51%). Faktoren wie „gezielte Ansprache“ (25,8%) oder auch „Teilnahme Ausschreibungen und Wettbewerben“ (13,4%) folgen erst mit großem Abstand (vgl. ebenda 166). Die Forscher kommen deswegen zum Schluss, dass es auf dem Markt der Public-Affairs-Berater in der Schweiz keinen freien Wettbewerb gibt und die Agenturauswahl deswegen nicht primär anhand von Qualitätskriterien erfolgt, sondern persönliche Kontakte im Zentrum stehen.

Auch Nöthe hat untersucht, welche Signaling-Aktivitäten die Agenturen bei der Kundenakquise einsetzen. Relevant sind vor allem „persönliche Kontakte“, „Weiterempfehlung durch andere Kunden“, „Weiterempfehlung durch Werbeagenturen“ sowie „gute Beziehung zur Fachpresse“. Dagegen sind „Wettbewerbspräsentationen“, „Platzierung/Vorstellung in Adressverzeichnissen“ sowie „Anzeigen in Tageszeitungen/Zeitschriften“ weniger relevant (vgl. Nöthe 1994: 161). Die Agenturen setzen dabei folglich auf vertrauensbildende Maßnahmen zur Überwindung der Adverse Selection-Problematik. Dieser Befund kann durch die Untersuchungen von Szyszka/Schütte/Urbahn (2009) und Röttger/Hoffmann/Jarren (2003) unterstrichen werden. Für die befragten PR-Berater waren die wichtigsten Punkte „persönliche Kontakte“, ein „guter Ruf“, „wurde dem Kunden empfohlen“ oder „hat bereits mit dem Klienten gearbeitet“ (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 230 und Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 234). Die PR-Berater wurden zwar nicht nach eigenen Maßnahmen zur Kundengewinnung, sondern nach den vermuteten Auswahlkriterien der Kunden befragt. Indirekt kann jedoch auf die Signaling-Aktivitäten der PR-Berater geschlossen werden. Denn je relevanter ein Auswahlkriterium in ihren Augen ist, desto eher werden sie ihre Qualitäten in diesem Bereich signalisieren.

**Tabelle 7: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zum Signaling**

<b>Signaling</b>	
<b>Kunden</b>	<b>PR-Berater</b>
Keine empirische Befunde vorhanden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veröffentlichung Referenzarbeit in Branchenkreisen (PR-Fachzeitschriften, Konferenzen, Tagungen, Preisverleihungen).</li> <li>- Präsentation in Fachmedien</li> <li>- Mailings an mögliche Kunden</li> <li>- Konzeptvorschlag an Kunden</li> <li>- Gezielte Ansprache</li> <li>- Persönliche Kontakte zu möglichen Kunden</li> <li>- Empfehlung durch andere Kunden</li> </ul> <p>(vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Nöthe 1994 Hoffmann/Steiner/Jarren 2007)</p>

Da nicht nur die Kunden Erwartungen an die Agenturen haben, sondern – gerade im politischen Bereich – die Agenturen auch gewisse Vorstellungen von Auftraggebern hegen und ihrerseits den Markt nach möglichen Kunden screenen, haben Hoffmann/Steiner/Jarren nach Auswahlkriterien von Seiten der Berater gefragt. Wichtig für diese ist, dass die Kunden mit „andern Mandaten kompatibel“ sind (66,3%), sie „ähnliche politische Überzeugung“ haben (48,5%), „bereits persönliche Beziehungen bestehen“ (41,6%) und „eine hohe Reputation haben“ (40,4%). Finanzielle Faktoren wie „hohe Honorarumsätze“ (8%) oder ein „hohes Auftragsvolumen“ (18%) scheinen dagegen weniger relevant zu sein (vgl. ebenda 161f). Auch Nöthe weist auf gewisse Screeningaktivitäten der PR-Berater hin. So unterliegen diese gewissen Konkurrenzausschlussklauseln und können deswegen manche Kunden nicht betreuen. Laut ihrer empirischen Untersuchung würden 35,8 Prozent der Agenturen „immer“ eine solche Klausel mit den Kunden vereinbaren und 55,7 Prozent „manchmal“ (vgl. Nöthe 1994: 160). Des Weiteren schließen PR-Agenturen eine Zusammenarbeit mit gewissen Kunden auch aus diversen anderen Gründen aus. So gaben 84,4 Prozent der befragten Agenturen an, Kunden aufgrund von ideellen Restriktionen nicht betreuen zu wollen, beispielsweise Firmen bestimmter Branchen wie Waffen-, Kernkraft-, Tabak- oder Pharmaindustrie, aber auch bestimmte Parteien oder Personen, die radikale Ansichten vertreten. Weitere 41,2 Prozent lehnten Aufträge wegen finanziellen Restriktionen ab. Einerseits, wenn der Kunde nicht profitabel betreut werden kann, andererseits, wenn die Agentur aufgrund der Etatgröße finanziell zu einseitig von diesem Kunden abhängig wäre. Schließlich bestehen bei 4 Prozent der Agenturen auch geographische Restriktionen (vgl. Nöthe 1994: 164f). Da Nöthe nur Agenturen befragt hat, fehlen empirische Befunde bezüglich des Agenturscreenings durch die Kunden.

#### **4.5.2.3 Fazit Auswahl eines Partners**

Die vorhandenen empirischen Studien zeigen, dass bei der Suche nach einem geeigneten Partner eine Vielzahl an Screening- und Signalingaktivitäten sowohl für PR-Berater als auch für Kunden von Relevanz sind. Damit die beiden Akteursgruppen die Qualität der jeweiligen Partner einschätzen können, setzen die Kunden häufig auf einen mehrstufigen Screening-Prozess. Zuerst werden die PR-Berater aufgrund von Faktoren wie Agenturgröße, Standort, Spezialisierungsgrad, Reputation und von externen Referenzen analysiert und eine erste Auswahl getroffen. Die ausgewählten Berater werden danach eingehend untersucht und müssen die Kunden häufig im Rahmen einer Wettbewerbspräsentation von ihren Qualitäten überzeugen. Hinweise auf den Einsatz von Selbstwahlschemata zur Bestimmung der Leistungsbereitschaft sowie der fachlichen Qualität der Berater während des Auswahlprozesses finden sich in keiner der vorhandenen Studien.

Da der Screening-Prozess aufwändig ist, verzichten manchen Kunden jedoch darauf – besonders im Bereich der politischen PR-Beratung, wie die Studie von Hoffmann/Steiner/Jarren zeigen konnte, und engagieren einen Berater zu dem sie persönliche Kontakte unterhalten oder bereits auf einem anderen Gebiet zusammengearbeitet haben und deswegen ein persönliches Vertrauensverhältnis besteht. Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie lässt sich dieses Erkenntnis folgendermaßen interpretieren: Um die Adverse Selection-Problematik zu überwinden, setzen die Kunden aufgrund von Kostenvorteilen bevorzugt auf persönliche Kontakte, als auf aufwändige Wettbewerbspräsentationen. Oder sie gehen davon aus, dass sie mittels einer

Wettbewerbspräsentation die Qualität der Berater nicht oder nur ungenügend erkennen können und deswegen bevorzugt auf persönliche Kontakte zur Überwindung der Agenturproblematik setzen.

Betrachtet man die Faktoren der Beraterauswahl lassen sich gewisse Unterschiede zwischen den Akteursgruppen erkennen. Während die Berater vermuten, dass sie aufgrund von Faktoren wie „persönlichen Kontakten“, „guter Reputation“ oder „Branchenkenntnisse“ ausgewählt werden, sind für die Kunden neben fachlichen Faktoren wie „Branchenkenntnissen“ oder „stimmigen Konzepten“ auch finanzielle Faktoren wie das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ von Relevanz.

Auch bezüglich der Rollenkonstellation zwischen PR-Berater und Kunden liefern die vorhandenen empirischen Daten erste Erkenntnisse. Aufgrund der Grundkonstellation – die Kunden engagieren einen PR-Berater, der in ihrem Namen eine bestimmte Kommunikationsaufgabe bearbeitet und zahlen ihm dafür eine finanzielle Entschädigung – nimmt der Kunde die Rolle des Prinzipals ein und der Berater diejenige des Agenten. Die vorhandenen empirischen Studien unterstreichen diese Rollenverteilung, indem sie aufzeigen, dass die Kunden für die Auswahl eines geeigneten Beraters besonders viele Ressourcen einsetzen. Gleichzeitig gibt es jedoch Hinweise, dass auch andere Rollenverteilungen von Relevanz sind und der PR-Berater als Prinzipal, der Kunde als Agent angesehen werden kann. Beispielsweise wenn der PR-Berater von der Geschäftsführung oder der Marketingabteilung ausgewählt wird, im Tagesgeschäft mit dem Kunden jedoch mit der Unternehmenskommunikation zusammenarbeiten muss. In solchen Fällen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation nicht kooperativ gegenüber dem PR-Berater verhalten und ihm nötige Informationen vorenthalten, der PR-Berater unter der Agenturproblematik leidet und entsprechend die Rolle des Prinzipals einnimmt. Welche Akteurskonstellation in den einzelnen Beziehungen von PR-Berater und Kunde vorherrschen und welcher Einfluss das Screening und Signaling auf die tatsächliche Agenturauswahl hat, soll im Rahmen dieser Arbeit weiter untersucht werden.

#### **4.5.3 Probleme während Zusammenarbeit – Hinweise auf Agenturproblematik und Strategien zu deren Überwindung**

Mögliche Probleme der Beziehung von PR-Berater und Kunde sowie die Konzepte zu deren Überwindung sind eines der zentrale Untersuchungsinteressen der vorhandenen empirischen Studien, die das Verhältnis von PR-Berater und Kunde behandeln. In der Folge werden die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse kurz vorgestellt.

##### **4.5.3.1 Herrschende Konfliktpotenziale weisen auf Agenturbeziehung hin**

Röttger/Hoffmann/Jarren weisen in ihrer Analyse zu den Problemen während der Zusammenarbeit zwischen PR-Berater und Kunde auf die generelle Agenturproblematik hin: „Den PR-Beratern stellt sich die Frage nach den Handlungsspielräumen im Rahmen des Problemlösungsprozesses. Grundsätzlich ist die innere Operationsweise einer Klientenorganisation durch die PR-Organisation nicht vollständig beobachtbar. Reaktionen auf ihre Interventionen sind somit nicht zuverlässig vorhersagbar und die Beziehung bleibt zu einem gewissen Grad intransparent, unkalkulierbar und damit kontingent“ (Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 235). Mittels Kommunikation zwischen PR-Berater und

Kunde könnte diese Problematik minimiert werden. Deswegen haben die Forscher den Informationsfluss zwischen Kunde und PR-Berater untersucht. Weniger als die Hälfte (45,8%) der befragten PR-Berater gaben an, dass sie die nötigen Informationen vom Kunden „schnell und zuverlässig“ erhalten. 35,5 Prozent befanden den Informationsfluss als „nicht schnell genug“, 37,9 Prozent beschwerten sich darüber, nicht alle nötigen Informationen zu erhalten (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 236). Die PR-Berater gaben zudem an, dass die Kunden ein durchschnittliches PR-Verständnis an den Tag legen und ihnen relativ große Handlungsspielräume eingestehen (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 236f) – die Grundvoraussetzungen der Agenturproblematik scheinen folglich gegeben.

Man könnte nun vermuten, dass ein mangelndes PR-Verständnis auf Seiten der Kunden den PR-Beratern gelegen kommt, um die dadurch entstehende Informationsasymmetrie zu ihren Gunsten auszunutzen. In der Praxis kann ein gutes PR-Verständnis der Kunden für den PR-Berater jedoch auch hilfreich sein, weil der Kunde dadurch realistische Erwartungen an die Arbeit des Beraters hat und entsprechend realistische Ziele setzt.

Mangelndes PR-Verständnis auf Seiten der Kunden ist auch laut der Studie von Szyszka/Schütte/Urbahn einer der Hauptgründe für Konflikte zwischen den beiden Akteursgruppen. 42,2 Prozent der Befragten PR-Berater gaben an, dass „falsche Erwartungen des Kunden“ zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit führen. Als noch konfliktgeladener gelten Abstimmungsprobleme, die aufgrund von unklaren Zuständigkeiten auf Kundenseite oder schwierigen Entscheidungsprozessen entstehen (44,1%). Schließlich waren auch Streitigkeiten bezüglich der Kosten mit 37 Prozent relativ häufig. Danach folgten ein schlechter Informationsfluss (28,9%) sowie Zeitprobleme (28,4%) (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2010: 232ff).

Szyszka/Schütte/Urbahn haben nicht nur die PR-Berater sondern auch die Kunden nach den wahrgenommenen Konfliktursachen befragt. Im Gegensatz zu den PR-Beratern ergibt sich auf Kundenseite ein weniger klares Bild – die Antworten verteilten sich auf relativ viele unterschiedliche Faktoren. An erster Stelle der Konfliktpotenziale steht mangelnde Kundenkenntnis (20,5%) vor Kostenproblemen (20,2%) sowie fehlender Kompetenz (13,6%) und mangelnden Branchenkenntnissen (13,2%) (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2010: 234). Löhn/Röttger kommen in ihrer Befragung von PR-Kunden zu ähnlichen Ergebnissen. Die fehlende Kompetenz der PR-Berater wird explizit durch die beiden Faktoren „relativ hohe Mitarbeiterfluktuation“ und „unerfahrenen Mitarbeitern“ konkretisiert. Zudem sehen die Kunden auch im „Agenturhonorar, dass interne gegenüber Vorgesetzten verteidigt werden muss“, gewisse Risiken der Zusammenarbeit (vgl. Löhn/Röttger 2009: 116f).

Laut der von Bourland durchgeführten Inhaltsanalyse des „Public Relations Journals“ führen folgende Faktoren zu Konflikten zwischen PR-Beratern und Kunden. Die Kunden beschwerten sich über die mangelhaften Kenntnisse der Berater über die Produkte und das Marktumfeld der Kunden, die mangelhafte Qualifikation der Mitarbeiter sowie häufige Mitarbeiterwechsel. Zudem liegen Konfliktpotenziale bei finanziellen Faktoren wie ungerechtfertigten Agenturrechnungen oder Budgetüberschreitung bei Projekten vor. Schließlich beschwerten sich die Kunden über die schlechte Kommunikation der Berater (vgl. Bourland 1993: 393). Auch die PR-Berater erachten kommunikative und finanzielle Faktoren als primäre Konfliktpotenziale und bemängeln, dass ihre Kunden nicht rechtzeitig bezahlen sowie ungenügend und häufig nicht zeitgerecht Informationen zur Verfügung stellen würden. Zudem führen auch fehlendes PR-Wissen auf Seiten der Kunden sowie deren mangelhaftes Vertrauen zu Konflikten (vgl. Bourland 1993: 393).

Vergleichbare Ergebnisse liefert die zweite Studie von Bourland-Davis auf diesem Gebiet. Sie kommt zum Schluss, dass beide Akteursgruppen die Relevanz der verschiedenen Konfliktfaktoren größtenteils gleich einschätzen – wobei die PR-Berater allen generell eine größere Bedeutung zumessen als die Kunden (vgl. Bourland-Davis 1997: 13). Besonders hohe Übereinstimmung resultierten bei den Punkten „Nichterreichbarkeit des Kunden“ (PR-Berater auf 1. Platz, Kunde auf 2. Platz), „mangelnde Bereitstellung von Informationen durch den Kunden“ (PR-Berater 4, Kunde 3), „Arbeit der Agentur ist nicht zufrieden stellend“ (jeweils 7. Platz) sowie „Agentur hält das Budget nicht ein“ (Agentur 10, Kunde 9). Weniger relevant waren für beide Akteursgruppen die Punkte „Klient macht der Agentur Vorwürfe“ (Agentur 27, Kunde 25) sowie „Klient ist zu anspruchsvoll“ (Agentur 34, Kunde 35). Ein Problem für mögliche Konflikte liegt laut Bourland-Davis auch in der internen Struktur der Kunden, beispielsweise wenn aufgrund von Hierarchien zu viele Personen von Seiten des Kunden dem PR-Berater Vorgaben machen und/oder im Freigabeprozess involviert sind und dieser dadurch langwierig ausfällt (vgl. Bourland-Davis 1997: 27).

Die beiden Akteursgruppen sehen die Ursachen für mögliche Konflikte durchaus bei sich selbst. Die Kunden erachten ihre mangelnde Entscheidungsfreude, schlechte Erreichbarkeit und mangelnden Informationsfluss als wichtigste Faktoren beim Entstehen von Konflikten. Faktoren wie das Nichtbeachten von Vorgaben, mangelnde Aufmerksamkeit sowie schlechte Kommunikation auf Seiten der Agentur findet sich unter den zehn relevantesten Konfliktfaktoren aus Sicht der Agenturen.

**Tabelle 8: Die zehn relevantesten Konfliktpotenziale aus Sicht der Berater bzw. Kunden nach Bourland-Davis**

<b>Agentur-/Beratersicht</b>	<b>Kundensicht</b>
1. Kunde ist nicht erreichbar	1. Kunde trifft keine Entscheidungen
2. Schlechte Kommunikation des Kunden	2. Kunde ist nicht erreichbar
3. Agentur berücksichtigt nicht alle Vorgaben	3. Kunde stellt nötigen Informationen nicht bereit
4. Kunde stellt nötigen Informationen nicht bereit	4. Agentur hält Deadlines nicht ein
5. Agentur hört nicht zu	5. Agenturmitarbeiter haben zu wenig Erfahrung
6. Schlechte Kommunikation der Agentur	6. Agentur kennt Business des Kunden nicht
7. Arbeit der Agentur nicht zufrieden stellend	7a. Arbeit der Agentur ist nicht zufrieden stellend
8. Klient ist nicht ehrlich	7b. Agentur berücksichtigt nicht alle Vorgaben
9. Klient fehlt Objektivität	9. Agentur hält Budget nicht ein
10. Agentur hält Budget nicht ein 10. Agentur hält Deadline nicht ein	10. Agentur hört nicht zu 10. Agentur hat eine schlechte Strategie

Quelle: Bourland-Davis 1997: 14f.

Relevante Unterschiede in der Bedeutungszumessung zwischen den beiden Parteien konnte Bourland-Davis bei folgenden Punkten feststellen: „Agentur kennt Geschäft des Kunden nicht“ (Agentur 28, Kunde 6), „Agentur hat eine schlechte Strategie“ (Agentur 23, Kunde 10),

„Schlechte Kommunikation des Kunden“ (Agentur 2, Kunde 15), „Kunde ist nicht ehrlich“ (Agentur 8, Kunde 20), „Mitarbeiter der Agentur haben zu wenig Erfahrung“ (Agentur 17, Kunde 5). Dabei handelt es sich allesamt um Punkte, die den Akteuren mangelnde Expertise beziehungsweise ungenügenden Einsatz unterstellen. Im Kern werfen die beiden Partner einander vor, dass sie weder den bestmöglichen Vertragspartner darstellen noch sich vollkommen loyal verhalten und nicht zu hundert Prozent im Sinne des anderen agieren würden – die typische Problematik einer Prinzipal-Agent-Beziehung.

Auch Pincus et al. bilanzieren, dass die Agenturen und Kunden sich über die Ursachen von Konflikten größtenteils einig seien. Als einer der zentralen Gründe für Konflikte wird die mangelnde Fähigkeit der beiden Vertragspartner angesehen, Informationen strategisch auszutauschen. Zudem entstehen Konflikte aufgrund der „Uneinigkeit bezüglich der Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahmen“, dem „Vorgehen bei der Umsetzung“ sowie aufgrund von „finanziellen Aspekten“. Des Weiteren gaben beide Akteursgruppen an, dass sie die Perspektive des jeweiligen Gegenübers in Konfliktsituationen durchaus nachvollziehen und verstehen (vgl. Pincus et al. 1991: 159).

Obwohl Mart/Jackson darauf hinweisen, dass ihre Erkenntnisse aufgrund der kleinen Stichprobe nicht verallgemeinerbar seien, geben sie erste Hinweise, dass die Agenturgröße einen Einfluss auf das Agent-Kunden-Verhältnis haben kann: Für Kunden, die mit einer kleinen Agentur (bis 12 Personen) zusammenarbeiteten, hatte eine gute Agentur-Kunden-Kommunikation eine höherer Relevanz als für solche, die mit einer größeren Agentur zusammenarbeiteten. Dementsprechend war für Kunden von kleinen Agenturen deren „Service“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit genauso entscheidend wie deren Arbeitsergebnis; während dem bei Kunden von größeren Agenturen fast ausschließlich das Arbeitsergebnis der Agentur als Indikator für eine erfolgreiche Zusammenarbeit galt (vgl. Mart/Jackson 2005: 11). Mart/Jackson kommen zum Schluss, dass Kunden von kleinen Agenturen generell menschlichen Faktoren mehr Bedeutung schenken und sich neben einem guten Arbeitsergebnis ebenso eine angenehme Zusammenarbeit mit der Agentur wünschen (vgl. Mart/Jackson 2005: 11). Kunden von kleinen Agenturen gaben darüber hinaus an, dass Konflikte aufgrund der guten Kommunikation eher selten seien, während Kunden von großen Agenturen Konflikte als etwas Alltägliches ansahen (vgl. Mart/Jackson 2005: 11).

Laut der Untersuchung von Murphy kommt es zwischen den beiden Akteursgruppen oftmals zu Konflikten, weil die beiden Partner die Ziele der Zusammenarbeit und ihre eigenen Absichten nicht vollständig definiert haben beziehungsweise sich deren nicht bewusst sind. Anders als bei Pincus et al. zeigen die Resultate von Murphy, dass die PR-Berater die Perspektive des Kunden nur schlecht nachvollziehen können und beispielsweise deren Reaktionen auf vorgeschlagene PR-Maßnahmen häufig nicht richtig einschätzen (vgl. Murphy 1994: 211). Zudem halten die Kunden ihrem Berater oftmals gewisse Informationen vor, weil sie ihm misstrauen (vgl. Murphy 1994: 212). Wie im Kapitel 4.4.3 beschrieben, hat Murphy die Relevanz von fünf Faktoren beim Erarbeiten einer PR-Konzeption untersucht. Den Kunden sind die Kriterien „Messbarkeit“, „Kosteneffizienz“ sowie „Unterstützung der Marketingmaßnahmen“ von Bedeutung. Die „Verbesserung des Unternehmensimage“ ist bereits weniger relevant und die „Umsetzbarkeit“ spielt für die Kunden fast keine Rolle. Murphy interpretiert diese Befunde folgendermaßen: Die Kunden müssen ihre Arbeit bzw. diejenige der Agentur intern gegenüber anderen Abteilungen bzw. der Geschäftsführung rechtfertigen und erachten deswegen „harte“ Faktoren als relevanter



als beispielsweise die Verbesserung des Unternehmensimage. Bei der Umsetzbarkeit der PR-Maßnahmen verlassen sich die Kunden vollständig auf die Berater – deswegen ist dieser Punkt für sie irrelevant (vgl. Murphy 1994: 221). Die Faktoren „Kosteneffizienz“ sowie „Unterstützung der Marketingmaßnahmen“ waren auch für die PR-Berater beim Erarbeiten eines PR-Konzeptes am bedeutendsten. Danach folgen die Faktoren „Messbarkeit“ und „Umsetzbarkeit“ und erst an letzter Stelle die Verbesserung des Unternehmensimage (vgl. Murphy 1994: 221). Vor dem Hintergrund der theoretischen PR-Ansätze – das primäre Ziel der PR ist per Definition die langfristige Verbesserung des Ansehens eines Akteurs und gerade nicht die kurzfristige Unterstützung von Marketingmaßnahmen – erstaunen die Erkenntnisse über die PR-Berater. Dies kann einerseits damit zusammenhängen, dass die PR-Berater ein anderes PR-Verständnis haben oder andererseits sich bei der Erarbeitung eines PR-Konzeptes stark der Perspektive der Kunden angepasst haben – beispielsweise, um Konflikte zu vermeiden.

**Tabelle 9: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu den Gründen für Konflikte bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde**

Beratersicht	Kundensicht
<p><b>Mangelnder Informationsfluss der Kunden</b> (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003, Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Bourland 1993, Pincus et al. 1991, Murphy 1994).</p>	<p><b>Mangelnde Kommunikation/Infodfluss der PR-Berater</b> (vgl. Bourland 1993, Pincus et al. 1991)</p>
<p><b>Mangelndes PR-Verständnis und falsche Erwartungen der Kunden</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Bourland 1993)</p>	<p><b>Mangelnde Kundenkenntnis (Unternehmen, Produkte)</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Bourland-Davis 1997)</p>
<p><b>Unklare Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse beim Kunden</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009)</p>	<p><b>Mangelnde Kenntnisse der Branche des Kunden</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Bourland-Davis 1997)</p>
<p><b>Finanzielle Faktoren (Zusatzleistungen ohne Vergütung, Verzögerungen bei Agenturvergütung)</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Fuhrberg 2010, Bourland 1993, Pincus et al. 1991)</p>	<p><b>Finanzielle Faktoren (fehlende Transparenz bei Abrechnung, Budgetüberschreitung)</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Löhn/Röttger 2009, Fuhrberg 2010, Bourland 1993, Pincus et al. 1991)</p>
<p><b>Unnötiger Termindruck</b> (vgl. Fuhrberg 2010)</p>	<p><b>Mitarbeiterfluktuation</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Löhn/Röttger 2009, Fuhrberg 2010, Bourland 1993)</p>
<p><b>Kunde erachtet fachliche Qualifikation des Beraters unzureichend</b> (vgl. Fuhrberg 2010)</p>	<p><b>Fehlende Kompetenz Berater</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Löhn/Röttger 2009, Bourland-Davis 1997)</p>

Beratersicht	Kundensicht
<b>Ansprechpartner beim Kunden betrachtet Berater als Konkurrenz</b> (vgl. Fuhrberg 2010)	<b>Unerfahrene Berater</b> (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009, Lohn/Röttger 2009, Bourland-Davis 1997)
<b>Mangelndes Vertrauen der Kunden</b> (vgl. Bourland 1993)	<b>Mangelhafte Dienstleistungsqualität (mangelnde Beratungsleistung, Termintreue, Textqualität, Medienresonanz)</b> (vgl. Fuhrberg 2010, Bourland 1993)
<b>Zusammenarbeit nicht klar definiert</b> (vgl. Murphy 1994)	

#### 4.5.3.2 Fazit Untersuchungen zu Konflikten

Die Resultate der vorhandenen empirischen Untersuchungen demonstrieren, dass die Annahme eines Prinzipal-Agent-Verhältnisses zwischen Berater und Kunde in der Praxis sinnvoll ist. Aus der Sicht der Kunden entstehen Konflikte, weil die Kompetenz der PR-Berater (mangelnde Branchen-, Kundenkenntnis, fachliche Qualifikation, unerfahrene Mitarbeiter), die Dienstleistungsqualität (Termintreue, Textqualität, Beratungsleistung) oder die Transparenz bei der Leistungsabrechnung nicht zufrieden stellend sind. Der Kunde unterliegt folglich typischen „Agenturproblemen“, die aufgrund von vorherrschenden Informationsasymmetrien entstehen können. Gerade die Faktoren „mangelnden Kunden- und Branchenkenntnisse“ weisen auf eine mögliche Agenturproblematik des Typs Moral Hazard hin. Der PR-Berater betreut mehrere Kunden und hat dementsprechend wenig Zeit sich mit den einzelnen Kunden und deren Branche zu beschäftigen. Aufgrund des damit verbundenen beschränkten kundenspezifischen Wissens, agiert der PR-Berater nicht vollkommen im Sinne des Kunden. Der Faktor „fehlende Kompetenz“ weist dagegen eher auf ein mangelhaftes Screening durch den Kunden hin bzw. ein entsprechend erfolgreiches Signaling. Generell lassen sich dabei mögliche Probleme beim Auswahlverfahren feststellen. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass keine verlässlichen Signale existieren und die Qualität eines PR-Beraters erst während der Zusammenarbeit erkannt werden kann. Die Kunden unterliegen folglich der Agenturproblematik des Typs Adverse Selection.

Die Erkenntnis von Fuhrberg, dass die meisten Konflikte zwischen PR-Berater und Kunde in der Umsetzungsphase auftreten (vgl. Fuhrberg 2010: 348ff), scheint aufgrund der bisher erwähnten Befunde wenig überraschend. Er beschreibt die Beziehung der beiden Akteursgruppen als konfliktgeladen – das Arbeitsverhältnis zwischen Agentur und Kunden sei häufig durch eine ungenaue Zielsetzung, irrationale Entscheidungsmuster und Machtbeziehungen gekennzeichnet (vgl. ebenda).

Kunden sind oftmals mit der Dienstleistungsqualität (konkret der Beratungsleistung, mangelnder Termintreue, Textqualität, mangelnder Medienresonanz) unzufrieden, PR-Berater mit dem mangelnden Informationsfluss oder unnötigem Termindruck. Gerade die

Unzufriedenheit bezüglich der Bereitstellung von Informationen oder fehlenden Entscheidungen durch den Kunden zeigt, dass auch die PR-Berater unter der Agenturproblematik leiden und die Annahme einer wechselnden Rollenverteilung zwischen PR-Beratern und Kunden sinnvoll ist. Denn die Arbeitsergebnisse der PR-Berater sind von schnellen Entscheidungen und einem guten Informationsfluss von Seiten der Kunden abhängig.

Laut den vorhandenen wissenschaftlichen Untersuchungen entstehen Konflikte ebenso auf der Beziehungsebene. Beispielsweise wenn der Kunde die fachliche Qualifikation des PR-Beraters als nicht ausreichend einschätzt, den Berater unsympathisch findet oder der Ansprechpartner für den Kunden bei der Agentur häufig wechselt und keine Vertrauensbeziehung aufgebaut werden kann (vgl. Fuhrberg 2010: 350f). Auch innerorganisatorische Zwänge führen zu Konflikten zwischen Beratern und Kunden. Wird der PR-Berater von der Geschäftsführung eingestellt, kann der Ansprechpartner beim Kunden diesen als Konkurrenz betrachtet (vgl. Fuhrberg 2010: 353). Nicht zuletzt führen finanzielle Faktoren laut Fuhrberg immer wieder zu Konflikten zwischen den beiden Akteuren. Auf der einen Seite bemängeln die Kunden fehlende Transparenz bei der Abrechnung von Agenturleistungen oder empfinden die Kosten generell als zu hoch, auf der anderen Seite beschweren sich die Agenturen darüber, dass sie für ihre Kunden oftmals Zusatzleistungen unentgeltlich durchführen sollen oder ihre Entschädigung generell zu niedrig ausfallen würde (vgl. Fuhrberg 2010: 363). Wenig bis gar keine Konflikte entstehen zwischen PR-Beratern und Kunden, wenn Defizite bei der Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen hinsichtlich der Zielgruppen bestehen (vgl. Fuhrberg 2010: 364). Dieses Ergebnis lässt Fuhrberg zum Schluss kommen, dass die Handlungen der Akteure durch begrenztes rationales Verhalten geprägt seien und ihr Verhalten nicht vollumfänglich zielführend hinsichtlich der kommunikativen Aufgabestellung des Kunden ausfällt (vgl. Fuhrberg 2010: 386ff).

Die Resultate der englischsprachigen PR-Studien unterstreichen die Befunde der deutschsprachigen Literatur. Aus der Sicht der Kunden entstehen Konflikte aufgrund der mangelhaften Kompetenz der Berater (Branche, Produkte des Kunden, fachliche Qualifikation, Mitarbeiter), der ungenügenden Dienstleistungsqualität (Nichteinhalten Deadlines und Vorgaben) sowie finanziellen Faktoren (Nichteinhalten Budget, intransparente Rechnungsstellung). Gleichzeitig anerkennen sie auch Konfliktpotenziale, die aufgrund ihres eigenen Verhaltens entstehen, wie mangelnde Bereitstellung von Informationen für den Berater, Nichterreichbarkeit und mangelnde Entscheidungsfindung. Diese Faktoren führen auch aus der Perspektive der PR-Berater besonders häufig zu Konflikten mit Kunden. Murphy konnte gar zeigen, dass manche Kunden ihrem Berater gewisse Informationen bewusst vorenthalten, weil sie ihm misstrauen. Auch die Berater sehen die Ursache von Konflikten in ihrem eigenen Verhalten und erachten schlechte Kommunikation, das Nichteinhalten von finanziellen oder inhaltlichen Vorgaben sowie Deadlines als relevante Faktoren.

Die Studien über die Konfliktpotenziale zwischen PR-Berater und Kunden weisen ebenso auf grundlegende Schwierigkeiten zwischen den beiden Akteursgruppen hin. Einerseits sind die Ziele der Zusammenarbeit teilweise nicht definiert und die beiden Akteure sind sich nicht im Klaren darüber, welche Leistungen sie vom jeweiligen Partner überhaupt erwarten. Andererseits entstehen Konflikte auch aufgrund von „Uneinigkeiten bezüglich der Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahmen“ sowie dem „Vorgehen bei der Umsetzung“ – PR-Berater

und Kunde erzielen folglich über grundlegende Elemente der Kommunikationsarbeit keine Einigkeit.

Auch die Ergebnisse der englischsprachigen Literatur zu Konflikten zwischen PR-Berater und Kunde geben eindeutige Hinweise, dass eine Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen den beiden Akteuren vorherrscht. Da die Kunden die Qualifikation der PR-Berater bemängeln, müssen auch hier die Screening-Aktivitäten der Kunden als unzureichend angesehen werden. Mangelnde Kundenkenntnisse, ungenügende Dienstleistungsqualität sowie fehlende Transparenz bei der Kostenstellung gelten als Hinweise für das Vorherrschen der Moral Hazard-Problematik für den Kunden. Gleichzeitig weist der, teilweise absichtliche, mangelhafte Informationsfluss von Seiten der Kunden darauf hin, dass auch die PR-Berater unter der Informationsasymmetrie des Typs Moral Hazard leiden. Die Annahme einer wechselnden Rollenverteilung zwischen PR-Beratern und Kunden wird durch diese Befunde folglich weiter gestärkt. Im Zuge dieser Erkenntnis soll zudem darauf hingewiesen werden, dass es in den von PR-Beratern und Kunden aufgezeigten Konfliktsituationen häufig schwierig ist, zwischen Ursache und Wirkung zu unterscheiden. So kann es beispielsweise an der mangelnden Kommunikation des Kunden bzw. dessen Nichterreichbarkeit liegen, wenn die Agentur bestimmte Vorgaben nicht einhält oder der Kunde mit der Qualität der Arbeit nicht zufrieden ist. Andererseits kann das Nichteinhalten von Vorgaben beziehungsweise die generelle Unzufriedenheit des Kunden mit dem Berater auch dazu führen, dass der Kunde verärgert ist und deswegen die Kommunikation beeinträchtigt wird. Gerade in diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse von Mart/Jackson – Kunden von kleinen Agenturen schenken einer persönlichen Kommunikation und generell menschlichen Faktoren mehr Beachtung und wünschen sich nicht nur eine gutes Arbeitsergebnis sondern ebenso eine angenehme Zusammenarbeit mit dem PR-Berater (vgl. Mart/Jackson 2005: 11) – besonders interessant.

#### **4.5.3.3 Überwindungsmechanismen**

Die Prinzipal-Agent-Theorie verweist zur Überwindung der im vorigen Kapitel aufgeführten Agenturproblematik auf diverse Konzepte (vgl. Kapitel 3.2, 3.3 und 3.4). Die vorhandenen empirischen Untersuchungen zeigen, dass diese in der Praxis durchaus von Relevanz sind. Besonders häufig werden Kontroll- und Informationssysteme zur Eindämmung der Moral Hazard-Problematik eingesetzt, wie Zeitkostenerfassung, Sitzungsprotokolle, Wochen- oder Monatsberichte über geleistete Arbeit sowie Soll-Ist-Vergleich hinsichtlich erzielter Ergebnisse (vgl. bspw. Fuhrberg 2010: 438 oder Löhn/Röttger 2009: 118). Auch finanzielle Anreizsysteme – wie eine erfolgsabhängige Bezahlung sowie die Aussicht auf mögliche Folgeaufträge oder Ausweitung des Etats – spielen in der Beziehung von PR-Berater und Kunde eine gewisse Rolle. Laut der Studie von Fuhrberg werden finanzielle Anreize zwar relativ selten eingesetzt, haben in letzter Zeit jedoch an Bedeutung gewonnen (vgl. Fuhrberg 2010: 316). Nöthe hat in ihrer Untersuchung der PR-Branche in Deutschland die Relevanz von unterschiedlichen Vergütungsarten ermittelt – Pauschalvergütung, Vergütung nach Aufwand (Stunden- bzw. Tagessätze) und Pauschalvergütung mit zusätzlich variabler Komponente (Provision, Kommissionen oder zusätzliche Stundensätze). 19,8 Prozent der Befragten rechnen „immer“ pauschal und mehr als die Hälfte (53,5%) „häufig“ in dieser Form ab. Eine aufwandabhängige Vergütung erhalten 42,5 Prozent der befragten Agenturen „häufig“ und 11,1 Prozent „immer“, dagegen rechnet fast die Hälfte der PR-Agenturen „nie“

aufwandabhängig ab (46,4%). Die Mischform wird von einem Fünftel der befragten Agenturen eingesetzt (21,7%), wobei Nöthe leider nicht konkret angibt, ob die variable Komponente aufwand- oder ergebnisabhängig gezahlt wird (vgl. Nöthe 1994: 173). Es ist jedoch davon auszugehen, dass ein Teil der Kunden dadurch ein finanzielles Anreizsystem setzt. Obwohl Pauschalvergütungen für die PR-Berater eine finanzielle Planungssicherheit geben, haben sie laut Nöthe auch einen zentralen Nachteil: Sollte der Kunde mit einer konkreten Dienstleistung der Agentur nicht zufrieden sein, kann er ohne finanziellen Mehraufwand eine Überarbeitung durch Seiten der Agentur verlangen. In ihrer Untersuchung bemerkt Nöthe, dass auch „psychologische“ und „emotionale Elemente“ die Zusammenarbeit beeinflussen und beispielsweise „gegenseitiges Vertrauen, Loyalität und Seriosität als Voraussetzung für eine optimale Leistungserfüllung gelten“ (vgl. Nöthe 1994: 177). Sie kann dazu jedoch keine empirischen Befunde liefern.

**Tabelle 10: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu Überwindungsmechanismen der Agenturproblematik bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde**

<b>Kontroll- und Informationssysteme</b>	<b>finanzielle Anreizsysteme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitkostenerfassung</li> <li>- Sitzungsprotokolle</li> <li>- Wochen/Monatsberichte über geleistete Arbeit</li> <li>- Soll-Ist-Vergleich hinsichtlich erzielter Ergebnisse</li> </ul> <p>(vgl. Fuhrberg 2010, Löhn/Röttger 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erfolgsabhängige Vergütung (vgl. Fuhrberg 2010, Nöthe 1994, Löhn/Röttger 2009, Bourland-Davis 1997)</li> <li>- Aussicht auf Folgeaufträge (vgl. Fuhrberg 2010)</li> <li>- Aussicht auf Ausweitung des Etats (vgl. Fuhrberg 2010)</li> </ul>
<b>Identifikationssysteme</b>	<b>Sonstige Strategien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitertausch</li> <li>- gegenseitige Schulungsmaßnahmen</li> <li>- Reputation und Geschäftsfreundschaft</li> </ul> <p>(vgl. Fuhrberg 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau von Vertrauen (vgl. Löhn/Röttger 2009)</li> <li>- Reputation und Geschäftsfreundschaft (vgl. Fuhrberg 2010)</li> <li>- Machtpotenziale (vgl. Bourland-Davis1997)</li> </ul>

Die Relevanz von Vertrauen haben Löhn/Röttger untersucht und kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass sich diese Agenturprobleme zwischen PR-Berater und Kunde durch vertragliche Klauseln nur teilweise eliminieren lassen und deswegen ein gewisses Vertrauen zwischen den beiden Akteuren notwendig sei (vgl. Löhn/Röttger 2009: 106). Die befragten Kunden versuchen zwar mittels eines Briefing der PR-Berater, Kontroll- und Überwachungsmechanismen sowie teilweise mit erfolgsabhängiger Bezahlung

(Anreizsysteme) die Agenturproblematik zu minimieren, sind sich jedoch im Klaren, dass solche Aktivitäten aufgrund der hohen Transaktionskosten ziemlich aufwändig sein können und dementsprechend den dadurch erzielten Nutzen durchaus vernichten kann (vgl. Löhn/Röttger 2009: 117f). Als Alternative dazu geben Löhn/Röttger das „Vertrauen“ an und können dessen Relevanz für die Kunden mit der empirischen Untersuchung bestätigen. Die Forscher stellten dabei fest, dass die Kunden stärker einzelnen Beratern als Agenturen vertrauen (vgl. Löhn/Röttger 2009: 119). Bei einer langfristigen Zusammenarbeit wird das Vertrauen in die Agentur gestärkt, wenn diese über einen gewissen Zeitraum eine bestimmte Arbeitsqualität leistet und zusätzlich Termin- und Budgetvorgaben einhält (vgl. Löhn/Röttger 2009: 120). Ebenso von großer Relevanz ist die „richtige Chemie“ zwischen Kunde und Berater und dies obwohl dieser Faktor nicht objektiv beurteilt werden kann. Löhn/Röttger kommen zum Schluss, dass Vertrauen für die Zusammenarbeit von großer Bedeutung ist, manche Kunden jedoch darüber hinaus auch auf risikominimierende Mechanismen wie Steuerung und Kontrolle setzen, um die herrschenden Agenturprobleme zu überwinden (vgl. Löhn/Röttger 2009 121).

Fuhrberg weist in seiner Untersuchung auf herrschende Identifikationssysteme hin, ein weiteres Konzept zur Überwindung der Moral Hazard-Problematik. Durch Mitarbeitertausch und gegenseitiges Schulungsmaßnahmen passen die PR-Berater ihr Verhalten an die Erwartungen der Kunden an, übernehmen beispielsweise deren Sprache und Habitus und werden so „Teil der Familie“, wie ein Befragter von Fuhrberg bestätigt (vgl. Fuhrberg 2010: 439). Ein PR-Berater, der sich mit einem Kunden stark identifiziert, wird die ihm bietenden Informationsasymmetrien nur bedingt zu seinen Gunsten ausnutzen – der Kunde kann damit folglich die Moral Hazard-Problematik überwinden.

Von den englischsprachigen Studien präsentiert einzig diejenige von Bourland-Davis einige Erkenntnisse zu möglichen Überwindungsstrategien der Agenturproblematik. Dabei beschränkt sie sich auf bestehende Machtpotenziale. Während der Zusammenarbeit können sowohl der PR-Berater als auch der Kunde einen gewissen Machteinfluss auf den jeweiligen Partner ausüben (vgl. Bourland-Davis 1997: 26). Die wichtigsten Machtpotenziale zwischen PR-Berater und Kunde sind finanzielle Ressourcen bzw. Abhängigkeiten, Expertenwissen sowie Kommunikationsfähigkeit (vgl. Hocker/Wilmot 2007: 75).

Das finanzielle Machtpotenzial liegt ganz klar beim Kunden. Für die Leistung des PR-Beraters zahlt er diesem eine finanzielle Entschädigung. Der Kunde kann nun finanzielle Anreize setzen, indem er dem Berater bei Unzufriedenheit eine tiefere, bei vollständiger Zufriedenheit mit der Leistung des Beraters eine höhere finanzielle Entschädigung zahlt. Zudem kann der Kunde PR-Projekte verzögern indem er dem Berater die nötigen finanziellen Ressourcen nicht zur Verfügung stellt. Mit dem finanziellen Machtpotenzial kann der Kunde den PR-Berater folglich dazu animieren, dass dieser in seinem Sinne agiert.

Beim Expertenwissen liegt das Machtpotenzial beim PR-Berater – der Kunde ist deswegen überhaupt ein Verhältnis mit dem Berater eingegangen. Damit der Berater jedoch sein Expertenwissen auch entsprechend umsetzen kann, ist er auf die Unterstützung des Kunden angewiesen, beispielsweise indem dieser ihm gewisse Informationen zur Verfügung stellt, klare Vorgaben für die Arbeit des Beraters macht oder Freigaben für die Umsetzung gewisser Kommunikationsmaßnahmen erteilt. Der PR-Berater kann dem Kunden nun androhen, dass er sein Expertenwissen nicht vollständig einsetzen wird, wenn der Kunde ihm die nötigen Informationen nicht erteilt. In der Praxis unterliegt das Machtpotenzial Expertenwissen wohl

dem finanziellen Machtpotenzial. Denn sollte der PR-Berater sich nicht kooperativ verhalten, wird der Kunde die Zusammenarbeit beenden und dem PR-Berater entgehen Einnahmen.

Vergleichbar mit dem Expertenwissen ist das Machtpotenzial Kommunikationsfähigkeit, das laut Bourland-Davis eher unbewusst zum Tragen kommt und bei beiden Parteien liegt. Darunter versteht sie die Fähigkeit, den Geschäftspartner regelmäßig mit den aktuellsten und für ihn relevanten Informationen zu versorgen (vgl. Bourland-Davis 1997:28). Dies sollte für beide Parteien selbstverständlich sein, denn nur so können gute Arbeitsergebnisse erzielt werden. Auch dieses Machtpotenzial kann eher vom Kunden ausgenutzt werden, denn wie beim Expertenwissen wird der Kunde die Zusammenarbeit einstellen, sollte sich der PR-Berater nicht kooperativ verhalten.

Bourland-Davis spricht auch davon, dass Verträge wie von der Prinzipal-Agent-Theorie vorgeschlagen bestimmte Unsicherheiten zwischen Berater und Kunde aus der Welt schaffen können, bspw. indem man Ziele, gewünschte Ergebnisse, nötige Deadlines, das Budget sowie die Rahmenbedingungen des Informationsaustausches vertraglich festhält (vgl. Bourland-Davis 1997:28).

Die vorhin aufgezeigten wechselnden Machtpotenziale können vor allem vom Kunden eingesetzt werden, um sich vor unkooperativem Verhalten von Seiten des Beraters zu schützen. Dem Berater stehen zwar theoretisch auch Machtpotenziale zur Verfügung, in der Realität sind diese jedoch von geringer Relevanz, da das finanzielle Machtpotenzial dominiert.

#### **4.5.3.4 Evaluation der PR-Arbeit zur Ermittlung der Beratungsqualität**

Werden (finanzielle) Anreizsysteme implementiert, muss die Arbeit des PR-Beraters nach objektiv verlässlichen Kriterien evaluiert werden. In der Praxis sehen die meisten Akteure zwar die Notwendigkeit von PR-Evaluation, vernachlässigen sie gleichwohl (vgl. Besson 2008: 86). Szyszka/Schütte/Urbahn erkennen eine mangelnde Bereitschaft der Kunden einen gewissen Teil des Budgets für PR-Evaluation einzusetzen. Obwohl viele Agenturen PR-Evaluation in ihrem Leistungsspektrum haben, nutzen nur wenige Kunden dieses Angebot (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2010: 238 und Fuhrberg 2010: 313). Betrachtet man die Evaluation der Agenturarbeit fällt auf, dass Medienanalyseverfahren einen hohen Stellenwert haben. Bei der Untersuchung von Szyszka/Schütte/Urbahn gaben 68,3 Prozent der Befragten an, dass sie die Agenturarbeit mittels quantitativer Medienanalyse evaluieren, 63,4 Prozent mit qualitativer Medienanalyse. Auch Löhn/Röttger bemerken, dass PR-Evaluation in der Praxis selten umfangreich betrieben wird und meistens nur aus der Erfassung von Mediencuttings besteht (vgl. Löhn/Röttger 2009: 118). Die Gründe für die Ablehnung von PR-Evaluation bzw. der Konzentration auf Medienresonanzanalysen sieht Fuhrberg aufgrund der Resultate seiner Befragung in folgenden Bereichen. Erstens der Ressourcenmangel, der zweitens durch den Mangel an theoretischem Wissen und methodischem Vorgehen unterstützt wird – aufgrund ihres fehlenden PR-Wissens (Theorie und Methode) erachten die Akteure die Evaluation als Kostenfaktor und nicht als Zukunftsinvestition in eine qualitative Verbesserung der PR-Arbeit. Sie unterstellen der PR-Arbeit einerseits mangelnde Messbarkeit und verkennen andererseits, dass regelmäßige Evaluation die PR-Arbeit verbessern kann und beispielsweise Auswirkungen von bestimmten PR-Maßnahmen besser prognostiziert werden können. Drittens spielen Beziehungsfaktoren eine Rolle. Dabei vermuten die Akteursgruppen, dass eine PR-Evaluation ihre Beziehung

verschlechtern könnte. Zusätzlich fehlt es den PR-Beratern häufig an Selbstkritik und sie sind nicht bereit, ihre Arbeit zu evaluieren. Darüber hinaus fürchten sich die Kunden vor einer Ergebniskritik, die sie organisationsintern gegenüber andern Abteilungen oder Vorgesetzten vorzeigen müssten (vgl. Fuhrberg 2010: 313ff).

Grundsätzlich kann sowohl die Arbeit des PR-Beraters – beispielsweise die Dienstleistungsqualität – als auch deren Auswirkungen zur Bearbeitung einer kommunikativen Aufgabestellung evaluiert werden. Die vorhandenen Erkenntnisse – geringe Relevanz von Evaluation bei gleichzeitiger Dominanz der quantitativen Medienanalyse – zeigen, dass vor allem die Auswirkungen der PR-Arbeit untersucht werden. Bedenkt man jedoch die vorherrschende Dominanz der Medienarbeit im Bereich der PR-Beratung, scheint diese Erkenntnis wenig überraschend.

Gleichzeitig ist zu vermuten, dass auch die Dienstleistungsqualität evaluiert wird, jedoch eher selten nach objektiven Kriterien. Die vorhandenen Studien zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde geben verlässliche Hinweise darauf. Fuhrberg konnte ermitteln, dass nur wenige Berater formalisierte Zufriedenheitsbefragungen bei Kunden durchführen (vgl. Fuhrberg 2010: 315). Die Dienstleistungsqualität wird jedoch häufig als wichtiges Qualitätskriterium angesehen und weiche Faktoren wie eine angenehme Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen, Seriosität und die „richtige Chemie“ spielen für die Akteure eine zentrale Rolle.

#### **4.5.3.5 Fazit Überwindungsmechanismen**

Untersucht man die vorhandenen empirischen Studien zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde hinsichtlich angewandter Konzepte zur Überwindung der Agenturproblematik des Typs Moral Hazard lässt sich eine Dominanz der Kontroll- und Überwachungsmechanismen erkennen. In der Praxis gibt es große Unterschiede, wie stark die PR-Berater sich mit Kunden abstimmen und wie intensiv solche Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden – von mehreren Telefonaten pro Tag bis hin zu wochenlangen Pausen. Die Intensität ist dabei auch abhängig von der jeweiligen Projektphase. Am Anfang der Zusammenarbeit beziehungsweise eines Beratungsprojektes gibt es mehr Abstimmungsbedarf als wenn die beiden Partner bereits jahrelang zusammenarbeiten und die Anforderungen des anderen bereits kennen (vgl. Fuhrberg 2010: 276).

Nicht zuletzt aufgrund der fehlenden Akzeptanz von PR-Evaluation werden finanzielle Anreize vergleichsweise selten eingesetzt. Die Studie von Fuhrberg gibt zudem erste Hinweise auf den Einsatz von Identifikationssystemen (vgl. Kapitel 3.4.1) zwischen PR-Berater und deren Kunden, Löhn/Röttger weisen auf die mögliche Relevanz von Reputation und Geschäftsfreundschaft (vgl. Löhn/Röttger 2009: 119) zur Überwindung der Agenturproblematik hin. Anhaltspunkte zu vertraglich festgelegten Autoritätssystemen (vgl. Kapitel 3.3) sind keine zu finden. Dies liegt darin begründet, dass die vorhandenen Studien die Beziehung von PR-Berater und Kunde nicht explizit nach Autoritätssystemen untersucht haben, andererseits deren (finanzielle) Sanktionsmöglichkeiten in der Praxis sicherlich mit ähnlichen Akzeptanzproblemen zu kämpfen haben, wie die finanziellen Anreize. „Natürliche“ Autoritätssysteme werden dagegen von gewisser Relevanz sein. Denn eine gewisse Anzahl an PR-Beratern betreut nur eine geringe Anzahl an Kunden (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 213f und Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 229) und ist deswegen von diesen finanziell abhängig. Auf die Relevanz von Machtpotenzialen zur Überwindung der Agenturproblematik weist auch Bourland-Davis hin. Die wichtigsten



zwischen PR-Berater und Kunden sind finanzielle Ressourcen bzw. Abhängigkeiten, Expertenwissen sowie Kommunikationsfähigkeit (vgl. Hocker/Wilmot 2007: 75).

Weitere von der Prinzipal-Agent-Theorie aufgezeigte Überwindungsstrategien der Moral Hazard-Problematik wie bspw. Garantien oder spieltheoretische Lösungsansätze (vgl. Kapitel 3.4.1) sind in den vorhandenen Untersuchungen nicht zu finden.

Generell werden die Akteure vor der Implementierung eines Konzeptes zur Überwindung der Agenturproblematik des Typs Moral Hazard stets zwischen dessen Aufwand und Ertrag abwägen. Kontrollmechanismen können einen relativ hohen zeitlichen Aufwand für beide Akteursgruppen bedeuten. Der PR-Berater muss beispielsweise viel Zeit für das Verfassen, der Kunde für die Auswertung von Reportings einsetzen. Und auch gemeinsame Meetings können relativ zeitintensiv sein. Das Setzen von Anreizen ist aufgrund der damit verbundenen Evaluation auch relativ ressourcenintensiv. Des Weiteren beeinflussen Anreize das Verhalten des Beraters und müssen richtig umgesetzt werden, damit sie perfekt auf die kommunikativen Ziele des Kunden abgestimmt sind. Aus diesen Gründen kann es für manche Kunden durchaus sinnvoll sein, sowohl auf Kontroll- und Informationsmechanismen als auch auf das Setzen von Anreizen zu verzichten und dem PR-Berater zu vertrauen. Zudem können falsch gesetzte Anreize das Erreichen von kommunikativen Zielen beeinträchtigen. Denn ein Agent in einer Prinzipal-Agent-Beziehung hat primär zum Ziel, die Erwartungen des Prinzipals mit möglichst wenig Aufwand zu erfüllen. Übertragen auf die Beziehung von PR-Berater und Kunde bedeutet dies, dass der Berater nicht zwingend das objektiv beste kommunikative Ergebnis erzielen wird, sondern dasjenige, das der Kunde von ihm erwartet. Sofern ein Kunde möglichst viele Medienbeiträge über sein Unternehmen wünscht, wird sein Berater die Tätigkeit auf die Erreichung dieser Vorgabe richten, auch wenn der Kunde objektiv betrachtet sein eigentliches kommunikatives Ziel mit anderen Maßnahmen besser erreichen könnte. Eine tatsächliche Beratung ist unter solchen Voraussetzungen nicht möglich.

#### **4.6 Forschungsstand Prinzipal-Agent-Beziehung von Marketing-Agentur und Kunde**

Seit den 1980er Jahren haben mehrere englischsprachige Forschungsarbeiten die Beziehung von Marketing- bzw. Werbeberatern und Unternehmen untersucht. Obwohl sich die Zusammenarbeit von Marketingberatern und deren Kunden von derjenigen von PR-Beratern und Kunden unterscheidet, lassen sich gewisse Erkenntnisse auf solche Beziehungen übertragen – zu diesem Schluss kommt auch Bourland-Davis (vgl. Bourland-Davis 1997: 25). Manche dieser Untersuchungen analysieren die Beziehung zwischen Werbeagentur und Kunde vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie. Dabei stehen jedoch oftmals finanzielle Aspekte im Vordergrund und die Studien untersuchen teilweise mithilfe mathematischer Modelle die optimale Ausgestaltung einer erfolgsabhängigen Entschädigung (vgl. bspw. Zhao 2005, Davies/Prince 2010). Im folgenden Kapitel werden die für die Analyse von PR-Berater und Kunde relevanten Befunde der Marketingliteratur kurz aufgezeigt. Wie in den vorangegangenen Kapiteln wird wiederum zwischen der Situation vor (Adverse Selection) sowie während der Zusammenarbeit (Moral Hazard) unterschieden.

#### **4.6.1 Marketingberater und Kunden als Prinzipal und Agent**

Davies/Price haben untersucht, inwieweit die beiden Akteursgruppen während der Zusammenarbeit unter der herrschenden Agenturproblematik leiden und weisen dabei auf die Relevanz von herrschenden Machtpotenzialen hin. Laut den beiden Forschern verschieben sich das Machtpotenzial und dementsprechend auch die negativen Auswirkungen der Agenturproblematik während der Zusammenarbeit zwischen den beiden Akteursgruppen. Am Anfang liegt das Machtpotenzial bei den Beratern. Denn die Kunden sind abhängig von der Expertise der Berater, und können zusätzlich aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrien die Arbeit der Agentur schlecht einschätzen. Mit der Zeit lernt der Kunde jedoch den Berater besser kennen und kann deswegen sowohl dessen Arbeitseinsatz als auch die Qualität der Inhalte der Beratungsleistungen besser einschätzen. Das Machtpotenzial wandert entsprechend zum Kunden, denn der Berater ist finanziell von ihm abhängig. Besteht die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitpunkt, wechselt das Machtpotenzial wieder zum Berater. Er hat immer umfangreichere Informationen über den Kunden und dadurch eine entsprechend individuelle Expertise aufgebaut. Ein Agenturwechsel wäre deswegen einerseits mit dem Wegfall der individuellen Beratungskompetenz verbunden, andererseits ebenso mit großen Investitionskosten, falls ein neuer Berater ausgesucht und eingearbeitet werden müsste (vgl. Davies/Prince 2010: 27). Davies/Prince sprechen in diesem Zusammenhang von den „Agenturwechselkosten“. Diese bestehen aus Einsatz von Zeit und Geld sowie psychischer Belastung für den Aufbau einer Partnerschaft mit einer neuen Agentur sowie dem Nutzenverlust, der aufgrund der Beendigung einer bestehenden Zusammenarbeit mit einer Agentur entsteht (vgl. Davies/Prince 2010: 13). Je höher diese Kosten sind, desto eher sind die Kunden der Agenturproblematik ausgeliefert (vgl. Kapitel 2.8). Die Kosten sind abhängig von der Größe des Investment in eine Zusammenarbeit, der Dauer der Zusammenarbeit sowie der Tatsache, ob ein Kunde die Agentur als strategischen Partner einsetzt (vgl. Davies/Prince 2010: 13).

#### **4.6.2 Auswahl einer geeigneten Marketingagentur**

Die relevanten empirischen Erkenntnisse zum Auswahlprozess von Marketingagenturen sind übersichtlich. Wackmann/Salmon/Salmon haben ermittelt, anhand welcher Faktoren die Kunden einen Screeningprozess durchführen. Dabei spielten sowohl grundlegende Unterscheidungsmerkmale wie die Agenturgröße, der jeweilige Standort sowie das individuelle Serviceangebot eine wichtige Rolle als auch spezifische Faktoren wie die Erfahrung, die fachliche Expertise sowie die Reputation der Agentur auf einem bestimmten Markt (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986: 27f). Laut Bergen/Dutta/Walker führen die Kunden jedoch häufig ein mangelhaftes Screening durch. Erschwerend kommt hinzu, dass verlässliche Signale, die auf die Qualität der Marketingagenturen schließen lassen, weitgehend fehlen (vgl. Bergen/Dutta/Walker 1992: 18). Über den Screeningprozess liegen keine relevanten empirischen Erkenntnisse aus dem Marketingbereich vor.

Vergleicht man die Erkenntnisse mit denjenigen aus dem PR-Bereich wird ersichtlich, dass größtenteils ähnliche Auswahlkriterien angewandt werden (fachliche Expertise, Branchenkenntnisse, Reputation). Auffallend ist jedoch, dass finanzielle Überlegungen bei der Auswahl von Marketingagenturen keine Rolle spielen. Da dieser Befund jedoch nur aus einer Studie stammt, hat er sicherlich nur beschränkte Gültigkeit.

#### **4.6.3 Probleme während der Zusammenarbeit – Hinweise auf Agenturproblematik und Strategien zu deren Überwindung**

##### **i) Herrschende Konfliktpotenziale**

Im Gegensatz zu den vorhandenen PR-Studien zur Beziehung von Berater und Kunde beschränken sich die Untersuchungen im Bereich der Marketingforschung nicht auf die vorhandenen Konflikte, sondern gehen ebenso der Frage nach, welche Faktoren die Kunden mit der Arbeit der Agentur zufrieden stellen. Wackman/Salmon/Salmon stellen in ihrer Untersuchung fest, dass die meisten Kunden generell mit der Agentur zufrieden sind – 49 Prozent waren zufrieden, 40 Prozent einigermaßen zufrieden (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986: 26). Während der Zusammenarbeit beeinflussen vor allem das persönliche Verhältnis zur Kontaktperson in der Agentur sowie die Arbeitsweise, konkret die Produktivität der Meetings, die Nachvollziehbarkeit der Agenturabrechnungen sowie die Qualität der Kreativarbeit die Zufriedenheit des Kunden positiv (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986: 27f). Demgegenüber führen die Faktoren „zu wenig Eigeninitiative der Agentur“, „häufige Personalwechsel“, „Nichteinhalten von Deadlines“, „mangelndes Marktwissen“ und „fehlende Kreativität“ am häufigsten zu Konflikten (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986: 27).

Auch Fam/Waller zeigen auf, dass – besonders am Anfang der Zusammenarbeit – „menschliche“ Faktoren wie die persönliche Beziehung zwischen den Kontaktpersonen von Agentur und Kunde, Integrität sowie eine gemeinsame Zielsetzung für die Kundenzufriedenheit zentrale Punkte sind (vgl. Fam/Waller 2008: 229). Des Weiteren zeigen die Forscher, dass Vertrauen und Ehrlichkeit eine wichtige Rolle spielen. Die Akteure müssen das Gefühl haben, sich auf den jeweiligen Partner verlassen zu können. Häufig erachteten es die Kunden als zentral, dass die Agentur die Aufträge zuverlässig durchführt und ihr gesamtes Wissen, ihre gesamte Expertise für den Kunden einsetzt (vgl. Fam/Waller 2008: 232). Der Kunde muss das Gefühl haben, dass sich die Agentur vollumfänglich um ihn kümmert, einen erstklassigen Service anbietet und für einen regelmäßigen Informationsaustausch sorgt (vgl. Fam/Waller 2008: 233).

Die Studie von Hotz/Ryans/Shanklin unterstreicht, dass ein Großteil der Werbeagenturen und Kunden mit der Zusammenarbeit größtenteils zufrieden ist. Die Konfliktpotenziale auf Seiten der Agentur sind primär fehlendes Kostenbewusstsein, Personalfaktoren (viele Wechsel, zu unerfahrene oder zu wenige Mitarbeiter), schlechte Kommunikation sowie formale Faktoren wie Nichteinhalten von Deadlines. Auf Seiten der Kunden führen folgende Faktoren zu Konflikten: keine klare Zieldefinition, zu aufwändiger Abstimmungsprozess, Unentschlossenheit, schlechte Kommunikation und damit verbunden fehlende bzw. nicht zeitgerechte Bereitstellung von Informationen für die Agentur, fehlendes Marketingwissen des Werbemarktes sowie teilweise zu hohe Erwartungen (vgl. dazu Hotz/Ryans/Shanklin 1982: 40ff). Hotz/Ryans/Shanklin kommen zum Schluss, dass Schwierigkeiten zwischen den beiden Akteursgruppen vor allem durch bessere Kommunikation verbessert werden können und einem damit verbundenen einfacheren Abstimmungsprozess auf Seiten des Kunden. Diese Befunde werden von Beard unterstrichen. Er sieht den Schlüssel für eine gute Zusammenarbeit zwischen Kunde und Werbeagentur sowohl in einer klaren Kommunikation als auch in einer klar definierten Rollenverteilung und klar definierten Prozessen (vgl. Beard 1996, 1999).

LaBahn/Kohli zeigen, dass die Zufriedenheit der Kunden mit der Werbeagentur sowohl abhängig vom Arbeitsergebnis als auch der Art Zusammenarbeit ist (vgl. LaBahn/Kohli 1995: 18). Wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist laut den beiden Forschern eine gute Interaktion zwischen den beiden Akteuren. Agenturen können das Verhältnis zu den Kunden verbessern, indem sie diese häufig persönlich kontaktieren und ihnen ehrliches Feedback zu ihren getroffenen Entscheidungen geben (vgl. LaBahn/Kohli 1995: 19). Die Untersuchung hat zudem gezeigt, dass hauptsächlich Entscheidungsschwäche sowie schlechte Erreichbarkeit des Kunden die Arbeitsqualität der Agentur negativ beeinflusst und schließlich Konflikte hervorruft, die die Leistung der Agentur abermals beeinträchtigen (vgl. LaBahn/Kohli 1995: 20). Weniger erstaunlich ist auch die Erkenntnis, dass die Kunden Vertrauen in die Agentur aufbauen, wenn diese über einen gewissen Zeitraum kreative Ideen haben und diese auch professionell umsetzen (vgl. LaBahn/Kohli 1995: 20).

**Tabelle 11: Übersicht zu den bisherigen empirischen Befunden zu Konfliktgründen bei der Zusammenarbeit von Marketingagentur und Kunde**

Beraterseite	Kundenseite
<b>Mangelnder Informationsfluss</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982)	<b>Fehlende Entscheidungen und mangelnder Informationsfluss</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982, LaBahn/Kohli 1995)
<b>Mangelhafte Dienstleistungsqualität (bspw. Termintreue)</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982, Wackmann/Salmon/Salmon 1986)	<b>Fehlende oder unklare Zieldefinition</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982)
<b>Mangelndes Branchenwissen</b> (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986)	<b>Aufwändiger Abstimmungsprozess</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982)
<b>Personalfaktoren (viele Wechsel, zu unerfahrene oder zu wenige Mitarbeiter)</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982, Wackmann/Salmon/Salmon 1986)	<b>Fehlendes Marketingwissen der Kunden</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982)
<b>Fehlende Kreativität</b> (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986)	<b>Zu hohe Erwartungen Kunde</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982)
<b>Unklare Definition der Rollenverteilung</b> (vgl. Beard 1999)	<b>Unklare Definition der Rollenverteilung</b> (vgl. Beard 1999)
<b>Zu wenig Eigeninitiative</b> (vgl. Wackmann/Salmon/Salmon 1986)	
<b>Finanzielle Faktoren</b> (vgl. Hotz/Ryans/Shanklin 1982)	

Davies hat untersucht, wieso verschiedene Kunden in Konfliktsituationen, die aufgrund mangelhafter Servicequalität der Agenturen entstehen, unterschiedlich tolerant reagieren. Wenig erstaunlich bilanziert Davies, dass die grundsätzliche Zufriedenheit mit der Servicequalität, die bisher gemachte Erfahrungen des Kunden mit (früheren) externen Beratern sowie die generelle Wahrnehmung des Berater-Kunden-Verhältnisses einen großen Einfluss auf die Toleranz des Kunden hat. Ebenso sind Kunden toleranter gegenüber Missgeschicken der Agentur, wenn sie regelmäßig Informationen zu den aktuellen Beratungstätigkeiten erhalten. Zudem können eine klare Rollenverteilung, genau definierte Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe Missverständnisse zwischen den beiden Akteursgruppen ausräumen und Konflikte verhindern. Dabei sollte klar vereinbart werden, wann die Agentur sich mit dem Kunden abstimmen muss und welche Entscheidungen sie eigenständig treffen kann (vgl. Davies 2006: 400f). Davies hat ebenso herausgefunden, dass manche Kunden schwierige Rahmenbedingungen wie beispielsweise ein limitiertes Marktpotenzial der Produkte oder einen harten Wettbewerb ausnutzen, um die Agentur unter Druck zu setzen und mehr Arbeitseinsatz von ihr zu verlangen (vgl. Davies 2006: 401)

## **ii) Überwindungsstrategien**

Die vorhandenen Studien der Marketingforschung haben von theoretisch hergeleiteten Überwindungsstrategien ausschließlich finanzielle Anreize untersucht. Spake et al. erachten erfolgsabhängige Entschädigungen als Möglichkeit, die Agenturproblematik bei der Zusammenarbeit von Kunden und Werbeagentur zu überwinden und unterscheiden in ihrer Analyse zwischen Entschädigungen, die vom erzielten Ergebnis abhängig sind sowie solchen, die auf dem geleisteten Arbeitseinsatz beruhen. Die Forscher bilanzieren, dass Verträge mit vereinbarten Entschädigungszahlungen abhängig vom geleisteten Arbeitseinsatz bevorzugt werden, wenn der Zusammenhang zwischen Arbeitseinsatz und Ergebnis des Agenten nur durch großen Aufwand zu ermitteln ist (vgl. Spake et al. 1999: 67). Auch Davies/Prince untersuchen in ihrer Studie, welche Rolle eine finanzielle Entschädigung zur Überwindung der Agenturproblematik spielt und inwiefern dadurch geeignete Anreize gesetzt werden können. Sie unterscheiden dabei ebenso zwischen ergebnisabhängiger („Outcome based“) und verhaltensabhängiger („Behavior-based“) Entschädigung und weisen auf die Relevanz der Evaluation der Agenturarbeit hin. Die Forscher untersuchen in diesem Zusammenhang, ob die Agenturarbeit eher formal, mit standardisierten Verfahren und klar definierten Untersuchungsdimensionen, oder informal, aufgrund von subjektiven Gesichtspunkten der Kunden, evaluiert wird.

Davies/Prince können in ihrer Studie zeigen, dass große Kunden (mehr als zehn Milliarden Jahresumsatz) eher ergebnisabhängig als verhaltensabhängig entschädigen und dementsprechend auch häufiger formale und stark standardisierte Evaluationsverfahren einsetzen als kleinere Kunden (unter einer Milliarde Umsatz). Zudem werden Agenturen, von denen kreative Arbeit erwartet wird, weniger häufig nach formalen Kriterien evaluiert als Agenturen, die standardisierte Arbeiten durchführen (vgl. Davies/Prince 2010: 26). Die Ursachen sehen die Forscher in der Komplexität der Evaluation kreativer Leistungen: Einerseits existieren keine objektive Qualitätskriterien für solche Arbeiten, andererseits wären mögliche Evaluationsbestrebungen mit hohem Ressourcenaufwand verbunden und würden dadurch die Kreativität der Agentur einschränken.

Davies/Prince konnten zudem empirisch nachweisen, dass die Art der finanziellen Entschädigung, die der Auftraggeber an die Agentur bezahlt, abhängig von der

herrschenden Agenturproblematik und dem damit verbundenen Machtpotenzial ist. Am Anfang der Zusammenarbeit, wenn das Machtpotenzial bei der Agentur liegt, sind erfolgsabhängige Entschädigungen häufiger als verhaltensabhängige. Da der Kunde die Arbeit der Agentur nicht einschätzen kann, ermittelt er deren Leistung anhand der erzielten Ergebnisse. Damit die Kunden diese jedoch einschätzen können, setzen sie am Anfang der Zusammenarbeit auch häufiger standardisierte und relativ aufwändige Evaluationsverfahren ein. Besteht die Zusammenarbeit zwischen drei und fünf Jahren werden verhaltensabhängige Entschädigungen stetig relevanter. Die Kunden kennen die Agentur nun relativ gut, können deren Leistung besser einschätzen und sind deswegen der Agenturproblematik weniger ausgeliefert als noch am Anfang der Zusammenarbeit. Das Machtpotenzial hat sich nun auf ihre Seite verschoben und sie verzichten dementsprechend während dieser Phase der Zusammenarbeit auf aufwändige Evaluationsverfahren. Sie beurteilen die Arbeit der Agentur nun häufiger informal, aufgrund von subjektiven Gesichtspunkten. Wie bereits angesprochen verschiebt sich das Machtpotenzial nach einer gewissen Dauer wieder in Richtung Agentur. Deswegen konnten die Forscher auch zeigen, dass bei einer bestehenden Zusammenarbeit ab fünf Jahren ergebnisabhängige Entschädigungen sowie standardisierte Evaluation wieder relevanter wird (vgl. Davies/Prince 2010: 22ff).

#### **4.6.4 Fazit zu den Befunden zur Prinzipal-Agent-Beziehung von Marketingberater und Kunden**

Betrachtet man die Befunde der Literatur zum Verhältnis von Marketingagentur und Kunden entstehen Konflikte vor allem auf folgenden Feldern: Kreativität der Agenturarbeit, Erfolg der Kampagne, finanzielle Aspekte (Kampagnenkosten bzw. Agenturvergütung), persönliche Faktoren während der Zusammenarbeit sowie Servicequalität der Agentur (vgl. Dowling 1994 und Lacey 1998). Manche Konflikte führen unweigerlich zur Beendigung der Zusammenarbeit. Den Hauptgrund dafür sehen Kunden in ihrer eigenen Unzufriedenheit mit der Leistung der Agentur, die Agentur bei personellen oder strategischen Veränderungen auf Seiten der Kunden (vgl. Doyle/Corstjens/Michell 1980 oder Michell 1986). Als Überwindungsstrategien der Agenturproblematik wurden dabei ausschließlich finanzielle Anreize untersucht. Laut Bergen/Dutta/Walker sind Anreiz- und Kontrollsysteme nicht gut umgesetzt und aufgrund der Schwierigkeiten bei der Bestimmung der Resultate der Agenturen beschränkt man die Evaluation auf verhaltensbasierte Faktoren (vgl. Bergen/Dutta/Walker 1992: 18). Die Prinzipal-Agent-Beziehung von Werbe- und PR-Agenturen zu ihren Kunden unterscheiden sich ziemlich deutlich. Einer der relevantesten Unterschiede ist dabei, dass Marketingagenturen im Gegensatz zu PR-Agenturen von den Ausgaben des Kunden (konkret den Gesamtwerbeausgaben) profitieren. Entsprechend lassen sich die Ergebnisse nur teilweise auf die Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunden übertragen.

## 5 Empirische Untersuchung

### 5.1 Methodische Vorgehensweise

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Beziehung von PR-Berater und Kunde vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert. Anhand der bisherigen vorliegenden Forschungsergebnisse zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde konnten die Spezifika dieser konkreten Prinzipal-Agent-Beziehung dabei teilweise relativ gut aufgezeigt und forschungsleitende Annahmen gebildet werden (vgl. nächstes Kapitel). Ziel der Untersuchung ist es demzufolge, die theoretisch hergeleiteten Beziehung zwischen den beiden Akteuren sowie die damit verbundenen Konzepte zur Überwindung der Informationsasymmetrien empirisch zu überprüfen. Dieses Forschungsinteresse weist auf ein deduktives Vorgehen hin, bei dem Hypothesen gebildet und mittels quantitativer Forschung geprüft werden (vgl. Schirmer 2009: 66ff). Ein solches Vorgehen birgt jedoch die Gefahr Artefakte zu generieren, da bei quantitativer Forschung laut Kelle „relevante kausale Bedingungen bei der Hypothesenformulierung, der Variablendefinition und Instrumentenkonstruktion nicht berücksichtigt werden können“ (Kelle 2007: 231). Gerade bei einem Untersuchungsgegenstand zu dem noch vergleichsweise wenige empirische Forschungsarbeiten vorliegen, dürfte diese Gefahr besonders groß sein. Die Modellierung der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde anhand der bisher vorliegenden Forschungsergebnisse konnte diese Annahme bestätigen. So konnten zwar beispielsweise konkrete Mechanismen zur Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrie entstehenden Agenturproblematik identifiziert werden, ob diese für die Akteure in der Praxis jedoch tatsächlich die theoretisch hergeleitete Funktion haben, dazu lieferte die bisherigen Forschung keine Erkenntnisse. Aufgrund dieser Überlegungen wurde ein methodisches Vorgehen gewählt, das quantitative und qualitative Elemente vereint. Für ein zusätzlich qualitatives Vorgehen sprach zudem, dass im Rahmen dieser Untersuchung auch Gründe für das Handeln der Akteure aufgezeigt werden sollten. Und das Verstehen von sozialem Verhalten ist eine der zentralen Eigenschaften qualitativer Forschung (vgl. Atteslander 2010: 350).

Obwohl es in den empirischen Sozialwissenschaften teilweise immer noch große Differenzen zwischen Anhängern von qualitativen und quantitativen Methoden gibt (vgl. Burzan 2010: 93), hat sich die Integration der beiden Vorgehensweisen seit Ende der 1970er Jahre zunehmend etabliert (vgl. dazu Kelle 2007: 47ff oder Kuckartz 2014: 27ff). Auch in der Kommunikationswissenschaft ist der Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden akzeptiert und Meier spricht sogar davon, qualitative und quantitative Elemente in einem einzigen Instrument, beispielsweise durch die Kombination von offenen und geschlossenen Fragen, zu integrieren (vgl. Meier 2013: 50). Der Vorteil einer Methode, die qualitative und quantitative Elemente enthält, ist, dass die Schwächen der beiden Forschungsmethoden eliminiert werden können. So können durch ergänzende qualitative Methoden beispielsweise schwer interpretierbare statistische Befunde erklärbar gemacht, neue Variablen identifiziert oder mögliche Messprobleme und Artefakte aufgeklärt werden. Durch eine zusätzliche quantitative Methode können zum Beispiel qualitativ entwickelte Kategorien und Typologien verallgemeinert und deren Relevanz ermittelt werden (vgl. Kelle 2007: 233).

Im Rahmen dieser Arbeit sind zudem folgende Stärken der Integration von qualitativen und quantitativen Elementen relevant: Bei Aspekten der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde, zu denen bisher wenig oder keine Forschungsergebnisse vorliegen, minimiert die Offenheit von qualitativen Elementen die Gefahr der Bildung von Artefakten.

Gleichzeitig können die qualitativ erhobenen Daten in einem zweiten Analyseschritt systematisch in Kategorien eingeordnet und quantitativ weiterverarbeitet werden. Beispielsweise indem Häufigkeiten beziehungsweise Prozentangaben berechnet und zwischen einzelnen Gruppen verglichen werden können (vgl. Mayring 2001: 5f). Die dadurch generierten Daten können danach wieder qualitativ interpretiert werden (vgl. ebenda).

Aufgrund des integrativen Methodenansatzes wurde als konkretes Erhebungsinstrument die mündliche Befragung gewählt. Denn im Gegensatz zu schriftlichen Befragungen kann dadurch einerseits die Ernsthaftigkeit der Antworten kontrolliert werden (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 352), andererseits kann der Interviewer dabei auch die Regel- und Kontrollfunktion übernehmen (vgl. Atteslander 2010: 136). Im Rahmen dieser Untersuchung bedeutet dies konkret: Es kann sichergestellt werden, dass die Interviewpartner die Fragen richtig verstehen und bei geschlossenen Fragen auf weitere Kategorien hinweisen, sofern keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zutrifft.

### **5.1.1 Forschungsfragen und forschungsleitende Annahmen**

Die Forschungsfragen dieser Arbeit lassen sich in drei Bereiche unterteilen. Erstens soll untersucht werden, von welchen Faktoren die Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde grundsätzlich beeinflusst wird und wie die beiden Akteursgruppen die für solche Beziehungen typischen Informationsasymmetrien wahrnehmen. Zweitens sollen die theoretisch hergeleiteten Konzepte zur Überwindung ebendieser Informationsasymmetrien untersucht werden. Drittens wird untersucht, wie die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde organisiert ist und der Kunde sicherstellt, dass der PR-Berater in seinem Sinne agiert. Wie im vorherigen Kapitel bereits angesprochen, wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen forschungsleitende Annahmen gebildet, die von den bisherigen vorliegenden Forschungsergebnissen zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde abgeleitet wurden. Konkret wurden folgende Forschungsfragen beziehungsweise forschungsleitende Annahmen untersucht.

#### **5.1.1.1 Fragen zum Prinzipal-Agent-Verhältnis von PR-Berater und Kunde**

##### **Welche Relevanz hat ein angenehmes Arbeitsverhältnis für die PR-Berater und Kunden?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Eine angenehme Zusammenarbeit ist bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde von Relevanz und entsprechend für die Mehrheit der befragten Akteure wichtig.
2. Im Vergleich mit der Zielerreichung ist eine angenehme Zusammenarbeit weniger relevant und entsprechend für die Mehrheit der befragten Akteure weniger wichtig.



## **Welche Relevanz hat für die Kunden die Dienstleistungsqualität im Vergleich zu den erzielten Ergebnissen?**

Abgeleitet aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurde folgende forschungsleitende Annahme erarbeitet:

Für die Kunden ist die Dienstleistungsqualität wichtiger als die Zielerreichung, weil diese auch von externen Faktoren abhängt, die der PR-Berater nicht beeinflussen kann. Entsprechend ist die Mehrheit der Kunden dieser Ansicht.

## **Aus welchen Gründen setzen die Kunden einen PR-Berater ein?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Die PR-Berater werden primär aufgrund ihres PR-Fachwissens eingesetzt.
2. Kostenvorteile sind ein relevanter Grund, warum Kunden externe PR-Berater einsetzen. Entsprechend setzt die Mehrzahl der befragten Kunden einen PR-Berater ein, weil dieser die Aufgaben kostengünstiger durchführen kann als der Kunde selbst.
3. Die interne Legitimation ist ein relevanter Grund für den Einsatz von externen PR-Beratern. Entsprechend setzt die Mehrzahl der befragten Kunden PR-Berater ein, weil sich PR-Maßnahmen dadurch intern (gegen Vorgesetzte bzw. andere Abteilungen) besser legitimieren lassen.
4. Die Gründe der Kunden für den Einsatz der PR-Berater unterscheiden sich von den durch die PR-Berater wahrgenommenen Gründen für deren Einsatz.

## **Welche Informationsasymmetrien herrschen zwischen PR-Beratern und Kunden?**

Abgeleitet aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen erarbeitet:

1. Die PR-Berater und Kunden schätzen das PR-Fachwissen des PR-Beraters als besser ein als dasjenige des Kunden. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten Akteure dieser Ansicht.
2. Die PR-Berater schätzen die Kenntnisse des Kunden über dessen Unternehmen, Produkte sowie Branche als besser ein als ihre eigenen Kenntnisse. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten PR-Berater dieser Ansicht.

2.1 Diese Informationsasymmetrie wird jedoch vom Kunden aktiv überwunden und die Mehrheit der PR-Berater erhält von ihrem Kunden alle nötigen Informationen, die für ihre PR-Tätigkeiten notwendig sind.

2.2 Die PR-Berater erhalten die nötigen Informationen zudem ohne zeitliche Verzögerungen. Dies ist bei der Mehrheit der untersuchten Paare der Fall.

3. Den Kunden fällt es schwer, das PR-Fachwissen, die Leistungsbereitschaft sowie die Dienstleistungsqualität der PR-Berater vor der Zusammenarbeit einzuschätzen. Dies trifft bei der Mehrheit der untersuchten Fälle zu.

4. Den Kunden fällt es schwer, den Arbeitseinsatz der PR-Berater während der Zusammenarbeit einzuschätzen. Entsprechend gab die Mehrheit der befragten Kunden dies an.

5. Den Kunden fällt es schwer, die Beratungsqualität der PR-Berater während der Zusammenarbeit einzuschätzen. Entsprechend gab die Mehrheit der befragten Kunden dies an.

6. Den Kunden fällt es dagegen einfach, die Dienstleistungsqualität der PR-Berater während der Zusammenarbeit einzuschätzen. Dies wird von der Mehrheit der befragten Kunden bestätigt.

7. Die Kunden können die Qualität der Ergebnisse der PR-Arbeit schlechter einschätzen als die PR-Berater. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten Kunden dieser Ansicht.

8. Die PR-Berater und Kunden sind der Ansicht, dass ihnen aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrien Nachteile entstehen. Die Mehrheit der befragten Akteure gibt dies an.

9. Die PR-Berater und Kunden sind der Ansicht, dass der PR-Berater Misserfolge zumindest „teilweise“ mit externen Faktoren begründen könnte. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragten Akteure dies an.

10. Die Relevanz der Informationsasymmetrien, d. h. ob der PR-Berater die Resultate besser einschätzen kann als sein Kunde und Misserfolge mit externen Faktoren begründen kann, ist abhängig von den ausgeführten PR-Tätigkeiten des Beraters.

### **Welche Zielkonflikte bestehen zwischen den beiden Akteursgruppen?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Zielkonflikte zwischen PR-Beratern und Kunden sind bei der Zusammenarbeit der beiden Akteure von Relevanz. Dementsprechend kann bei der Mehrzahl der

untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde mindestens ein solcher aufgezeigt werden.

2. Die PR-Berater versuchen den Kunden mit möglichst niedrigem Ressourceneinsatz zufrieden zu stellen, dadurch viele Kunden parallel betreuen zu können und finanziell erfolgreich zu sein. Dies wird von der Mehrheit der befragten PR-Berater angegeben.

3. Die Kunden versuchen möglichst viel Leistung vom PR-Berater zu erhalten und dafür möglichst wenig Honorar zu bezahlen. Dieser Ansicht ist die Mehrheit der befragten Kunden.

4. Es existieren Unterschiede bezüglich des Rollenverständnisses des PR-Beraters (zuständig für Beratung und/oder Umsetzung) zwischen den beiden Akteuren. Diese bestehen in der Mehrzahl der untersuchten Fälle.

5. Die Akteure kennen die Ziele des jeweiligen Partners und sind sich des herrschenden Zielkonfliktes bewusst. Die Mehrzahl der beiden Akteursgruppen ist dieser Ansicht.

#### **5.1.1.2 Fragen zur Auswahl des Partners**

##### **Wie wählt der Kunde einen geeigneten PR-Berater aus und welche Screening-Aktivitäten führt er aus welchen Gründen durch?**

Dazu wurden aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Bei der Auswahl eines PR-Beraters führen die Kunden einen mehrstufigen Auswahlprozess durch. Bei der Mehrzahl der untersuchten Paare ist dies der Fall.

2. Beim Screening der Kunden sind subjektive Faktoren wie bspw. Sympathie oder professionelles Auftreten der PR-Berater relevanter als objektiv einschätzbare Faktoren wie beispielsweise die Größe der Agentur, das Dienstleistungsangebot, die räumliche Nähe oder das Preis-Leistungs-Verhältnis. Entsprechend ist die Mehrzahl der befragten Kunden dieser Ansicht.

3.1 Beim Screening der Kunden sind subjektive Faktoren relevanter als objektiv einschätzbare Faktoren, weil der Aufwand für eine Auswahl anhand von objektiv einschätzbaren Faktoren für den Kunden einen zu hohen Ressourcenaufwand bedeutet.

3.2 Beim Screening der Kunden sind subjektive Faktoren relevanter als objektiv einschätzbare Faktoren, weil dem Kunden verlässliche objektive Merkmale zur Bestimmung der Qualität der PR-Berater fehlen.

3.3 Beim Screening der Kunden sind subjektive Faktoren relevanter als objektiv einschätzbare Faktoren, weil dem Kunden während der Zusammenarbeit Faktoren wie eine angenehme Zusammenarbeit oder Sympathie ebenso relevant sind wie eine hohe Arbeitsqualität der Berater.

### **Welche Signaling-Aktivitäten führt der PR-Berater beim Auswahlprozess durch den Kunden aus welchen Gründen durch?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Für die PR-Berater sind beim Signaling soziale oder persönliche Faktoren wie die Mitarbeiter oder persönliche Kontakte zu den Kunden relevant. Dies hat die Mehrheit der befragten PR-Berater entsprechend angegeben.

2.1 Für die PR-Berater sind beim Signaling soziale oder persönliche Faktoren relevant, weil der Ressourcenaufwand für die PR-Berater in diesem Fall niedrig ist.

2.2 Die Kunden erachten diese sozialen oder persönlichen „Signaling-Faktoren“ am verlässlichsten, um auf die Qualität des PR-Beraters zu schließen.

### **Welche Screening-Aktivitäten führt der PR-Berater durch?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Auch die PR-Berater führen Screening-Aktivitäten durch und treffen ihrerseits eine Kundenauswahl. Bei der Mehrzahl der untersuchten PR-Berater ist dies der Fall.

2.1 Beim Screening der PR-Berater sind soziale oder persönliche Faktoren (persönliche Kontakte, Sympathie) relevant. Entsprechend gibt dies die Mehrzahl der befragten PR-Berater an.

2.2 Beim Screening der PR-Berater sind soziale oder persönliche Faktoren relevant, weil während der Zusammenarbeit Faktoren wie eine angenehme Zusammenarbeit oder Sympathie relevant sind.

3. Die PR-Berater wählen einen Kunden aufgrund von finanziellen Faktoren aus. Entsprechend ist die Mehrzahl der befragten PR-Berater dieser Ansicht.

4. Die PR-Berater wählen einen Kunden anhand dessen Reputation aus. Entsprechend gibt dies die Mehrzahl der befragten PR-Berater an.

### **Welche Signaling-Aktivitäten führt der Kunde durch?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitenden Annahmen abgeleitet:

1. Für die Kunden haben Signaling-Aktivitäten nur selten Relevanz. Entsprechend verzichtet die Mehrzahl der befragten Kunden darauf.
2. Die Kunden verzichten auf Signaling-Aktivitäten, weil sie diese nicht als nötig erachtet, um einen geeigneten PR-Berater zu finden. Entsprechend ist die Mehrzahl der befragten Kunden, die auf Signaling verzichten, dieser Ansicht.

### **Welche Akteursgruppe spielt die aktivere Rolle bei der Auswahl des Partners?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurde folgende forschungsleitende Annahme abgeleitet:

Bei der Auswahl eines Partners spielt der Kunde die aktive Rolle. D. h. er führt Screening-Aktivitäten und einen Auswahlprozess durch, während der PR-Berater auf Screening-Aktivitäten verzichtet.

### **Welche Relevanz haben Selbstwahlschemata bei der Auswahl eines PR-Beraters durch den Kunden?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Selbstwahlschemata werden nicht eingesetzt.
  - 2.1 Selbstwahlschemata werden nicht eingesetzt, weil die Mehrheit der Akteure sie nicht kennen.
  - 2.2 Selbstwahlschemata werden nicht eingesetzt, weil sie von den PR-Beratern mehrheitlich nicht akzeptiert werden.

### **5.1.1.3 Fragen zur aktuellen Zusammenarbeit**

#### **Welche Relevanz spielen vertragliche Vereinbarungen, damit der PR-Berater seine verborgenen Absichten nicht umsetzen kann?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurde folgende forschungsleitende Annahme abgeleitet:

Der Vertrag zwischen PR-Berater und Kunde enthält Autoritätssysteme, die dafür sorgen sollen, dass der PR-Berater mögliche Vertragslücken nicht zu seinen Gunsten ausnutzen kann. Bei der Mehrzahl der untersuchten Beziehungen ist dies der Fall.

#### **Welche Relevanz haben Anreizsysteme zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte und was sind die Gründe dafür?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Anreizsysteme haben wenig Bedeutung und werden in der Mehrzahl der Fälle nicht eingesetzt.

2.1 Die Kunden verzichten auf Anreize, weil der Aufwand für die Evaluation als zu aufwändig erachtet wird. Entsprechend hat die Mehrheit der befragten Kunden, die auf Anreize verzichten, dies angegeben.

2.2 Die Kunden verzichten auf Anreize, weil aus ihrer Sicht keine objektiv, messbaren Ziele für die Arbeit des PR-Beraters existieren. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten Kunden, die auf Anreize verzichten, dieser Ansicht.

2.3 Die Kunden verzichten auf Anreize, weil sie davon ausgehen, dass exogene Faktoren die Arbeit der PR-Berater stark beeinflussen. Entsprechend hat die Mehrheit der befragten Kunden, die auf Anreize verzichten, dies angegeben.

3. Finanzielle Anreize können in der Praxis generell nicht eingesetzt werden, weil die Mehrheit der PR-Berater diese nicht akzeptiert.

**Welche Relevanz haben Kontroll- und Informationssysteme zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte und was sind die Gründe dafür?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Kontroll- und Informationssysteme werden von den Kunden als relevante Mechanismen erachtet und in der Mehrheit der untersuchten Fälle eingesetzt.
2. Die Kunden setzen die Kontroll- und Informationssysteme dabei tatsächlich zur Überwachung der Arbeit des PR-Beraters ein. Entsprechend war die Mehrheit der befragten Kunden, die solche Systeme einsetzt, dieser Ansicht.
3. Kontroll- und Informationssysteme werden von den Akteuren als wirkungsvoll angesehen. D. h. die Mehrheit geht davon aus, dass solche Systeme das Verhalten der PR-Berater beeinflussen.
4. Die Kunden verzichten auf Anreize, weil aus ihrer Sicht keine objektiv, messbaren Ziele für die Arbeit des PR-Beraters existieren. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten Kunden, die auf Anreize verzichten, dieser Ansicht.
5. Kontroll- und Informationssysteme sind sowohl für die PR-Berater als auch die Kunden mit großem Aufwand verbunden.

**Welche Relevanz hat Vertrauen zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte und was sind die Gründe dafür?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Vertrauen hat in den untersuchten Beziehungen eine große Relevanz. D. h. einerseits vertraut die Mehrheit der Kunden ihrem PR-Berater mindestens häufig. Andererseits vertraut auch die Mehrheit der PR-Berater ihren Kunden, dass diese sie bei ihrer Arbeit bestmöglich unterstützen.
2. Kunden, die auf Vertrauen setzen, machen dies primär, weil Vertrauen bspw. im Gegensatz zu Kontroll- und Informationssystemen mit wenig Aufwand verbunden ist. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragten Kunden an, dass der Aufwand für andere Überwindungsmechanismen den wichtigsten Grund für das Vertrauen in die PR-Berater darstellt.

### **Welche Relevanz haben Garantien zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Garantien vor der Zusammenarbeit haben nur wenig Relevanz. Entsprechend bietet die Mehrheit der PR-Berater ihrem Kunden keine solche an.
2. Ergebnisorientierte Garantien haben während der Zusammenarbeit keine Relevanz.
3. Ergebnisorientierte Garantien haben keine Relevanz, weil die PR-Berater dem Kunden aufgrund des Einflusses von externen Faktoren kein Arbeitsergebnis garantieren. Dies gilt für die Mehrheit der untersuchten Fälle, bei denen keine eingesetzt werden.
4. Inputorientierte Garantien haben dagegen eine gewisse Relevanz und werden von der Mehrzahl der PR-Berater in den untersuchten Fälle angeboten.

### **Welche Relevanz haben Identifikationssysteme zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. PR-Berater identifizieren sich häufig mit ihren Kunden. Entsprechend ist eine Identifikation bei der Mehrheit der untersuchten Fälle vorhanden.
2. Die Kunden identifizieren sich ihrerseits häufig mit dem PR-Berater. Dies trifft auf die Mehrheit der untersuchten Fälle zu.
3. Von den möglichen Identifikationssystemen zur Überwindung der Informationsasymmetrie werden am häufigsten regelmäßige gemeinsame Workshops eingesetzt.
4. Die weiteren Identifikationssysteme wie bspw. der Austausch von Mitarbeitern sind nicht relevant.



## **Welche Relevanz hat die Geschäftsfreundschaft und wie beeinflusst sie die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Zwischen PR-Berater und Kunde herrscht häufig eine Geschäftsfreundschaft. Dies trifft auf die Mehrheit der untersuchten Beziehungen zu.
2. Die Geschäftsfreundschaft führt dazu, dass die Kunden die PR-Berater zumindest „häufig“ besser bei deren Arbeit unterstützen und der Informationsfluss besser funktioniert. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten PR-Berater dieser Ansicht.
3. Die Geschäftsfreundschaft führt dazu, dass die Kunden den Arbeitseinsatz des PR-Beraters zumindest „häufig“ besser einschätzen können als bei PR-Beratern, zu denen keine Geschäftsfreundschaft besteht. Entsprechend ist die Mehrheit der befragten Kunden dieser Ansicht.
4. Die in der Theorie aufgezeigten negativen Auswirkungen der Geschäftsfreundschaft auf die Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden haben in der Praxis nur wenig Relevanz.

## **Wie evaluieren die Akteure die Zusammenarbeit und welche Faktoren werden dabei eingesetzt?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Um die Leistung des PR-Beraters bestimmen zu können, evaluieren die Kunden deren Arbeit. Entsprechend wird in der Mehrheit der untersuchten Fälle eine Evaluation durchgeführt.
  - 2.1 Die Kunden, die eine Evaluation durchführen, bestimmen die Leistung des PR-Beraters aufgrund dessen Arbeitseinsatzes und der Dienstleistungsqualität und nicht aufgrund der erzielten Ergebnisse der PR-Arbeit. Dies trifft in der Mehrzahl der untersuchten Fälle zu.
  - 2.2 Die Kunden evaluieren die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater nicht nach objektiven Kriterien, sondern schätzen diese subjektiv ein. Entsprechend gibt dies die Mehrzahl der befragten Kunden an.
    - 2.2.1 Die Kunden evaluieren die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater nicht nach objektiven Kriterien, weil diese Art der PR-Evaluation für die Kunden zu aufwändig ist.
    - 2.2.2 Die Kunden evaluieren die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater nicht nach objektiven Kriterien, weil sie davon ausgehen, dass es keine objektiv verlässlichen Faktoren für die Evaluation der Arbeit des PR-Beraters gibt.

3. Die PR-Berater verzichten auf eine Evaluation der Zusammenarbeit mit ihrem Kunden. Entsprechend gibt dies die Mehrzahl der befragten PR-Berater an.

### **Welche Machtpotenziale beeinflussen die Beziehung zwischen PR-Berater und Kunden?**

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den bisherigen Forschungsergebnissen wurden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet:

1. Das Machtpotenzial der finanziellen Abhängigkeit beeinflusst das Verhalten der PR-Berater. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragten PR-Berater an, dass dieses ihr Verhalten mindestens „manchmal“ beeinflusst.
2. Auch die Reputation des Kunden, beeinflusst das Verhalten der PR-Berater. Die Mehrheit der befragten PR-Berater gab an, dass diese ihr Verhalten mindestens „manchmal“ beeinflusst. Insgesamt ist der Einfluss jedoch weniger deutlich als derjenige der finanziellen Abhängigkeit.
3. Die Reputation des PR-Beraters hat wenig Einfluss auf das Verhalten der Kunden. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragten Kunden an, dass diese maximal einen „kleinen“ Einfluss auf ihr Verhalten hat.
4. Für die Kunden haben der Grad der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung und der damit verbundene Aufwand für die Suche nach einem neuen PR-Berater einen Einfluss auf ihr Verhalten. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragten Kunden an, dass dieser mindestens „mittelgroß“ ausfällt.
5. Der Grad der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung und der damit verbundene Aufwand für die Suche eines neuen PR-Beraters hat auf das Verhalten der PR-Berater dagegen wenig Einfluss. Entsprechend spricht die Mehrheit der befragten PR-Berater maximal „selten“ von einem Einfluss.
6. Der Aufwand für die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters hat einen Einfluss auf das Verhalten der Kunden. So spricht die Mehrheit der befragten Kunden mindestens von einem „mittelgroßen“ Einfluss auf ihr Verhalten.
7. Der Aufwand für die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters auf Seiten des Kunden hat für die Mehrheit der PR-Berater dagegen keinen Einfluss auf ihr Verhalten. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragten PR-Berater an, dass ein solcher maximal „selten“ besteht.
8. Die PR-Kompetenz des PR-Beraters hat einen Einfluss auf das Verhalten der Kunden. So spricht die Mehrheit der befragten Kunden mindestens von einem „mittelgroßen“ Einfluss auf ihr Verhalten.

9. Die PR-Kompetenz des Kunden beeinflusst das Verhalten der PR-Berater dagegen nicht. So spricht die Mehrheit der befragten PR-Berater maximal „selten“ von einem Einfluss auf ihr Verhalten.

10. Die Kunden vereinbaren bewusst einen Vertrag mit kurzer Laufzeit bzw. Kündigungsfrist, damit sie bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater schnell beenden können. Dies trifft auf die Mehrheit der untersuchten Beziehungen zu.

11. Die Ausgestaltung des Vertrages hat keinen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater. Entsprechend gibt die Mehrheit der befragte PR-Berater an, dass ein solcher „nie“ vorhanden ist.

12. Die Geschäftsfreundschaft beeinflusst das Verhalten beider Akteure. So erkennt die Mehrheit der PR-Berater mindestens „manchmal“ einen Einfluss auf ihr Verhalten an und die Mehrheit der Kunden beschreibt mindestens einen „mittelgroßen“ Einfluss auf ihr Verhalten.

13. Die finanzielle Abhängigkeit hat den größten Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater.

14. Der Aufwand für die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters hat den größten Einfluss auf das Verhalten der Kunden.

### **5.1.2 Grundgesamtheit**

Die Ermittlung der Grundgesamtheit von PR-Beratern und Kunden in Deutschland und der Schweiz gestaltet sich grundsätzlich schwierig. Denn bereits die Grundgesamtheit aller PR-Agenturen zu ermitteln, ist mit einigen Herausforderungen verbunden. Dies liegt vor allem daran, dass es bisher keine allgemein verbindliche Definition von einer PR-Agentur gibt, es außerdem in der Praxis kaum Agenturen gibt, die ausschließlich PR anbieten (vgl. Röttger 2000:193) und zudem seit jeher kein offizielles Gesamtverzeichnis existiert (vgl. Nöthe 1994:18f oder Röttger/Hoffmann/Jarren 2003:85). Für Deutschland gibt es jedoch einige wissenschaftliche Arbeiten, die zumindest eine verlässliche Grundgesamtheit der PR-Agenturen ermittelt haben (vgl. Nöthe 1994 oder Szyszka/Schütte/Urbahn 2009). Die aktuellste Untersuchung stammt von Säuberlich. Sie hat in diversen PR-Verzeichnissen die Anzahl von PR-Agenturen in Deutschland recherchiert und spricht von einer Grundgesamtheit von insgesamt 1.532 PR-Agenturen (vgl. Säuberlich 2013: 122). Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass Einzelberatungen nicht in diese Grundgesamtheit aufgenommen wurden. Da sich die vorliegende Untersuchung jedoch mit dem Verhältnis von PR-Berater und Kunde auf der Mikroebene befasst, sind Einzelberater im Rahmen dieser Arbeit relevant<sup>10</sup> und die Grundgesamtheit der PR-Berater in Deutschland würde entsprechend höher ausfallen. Zudem ist zu vermuten, dass sich der von Säuberlich

---

<sup>10</sup> So wurden insgesamt drei PR-Berater befragt, die als Einzelberater tätig sind, teilweise jedoch auf die Unterstützung von Freelancern zurückgreifen.

aufgezeigte Trend der Zunahme an PR-Beratern über den Zeitverlauf fortgesetzt hat und heute noch mehr PR-Berater tätig sind als bei der von ihr vorgenommenen Ermittlung der Grundgesamtheit im Jahre 2010 (vgl. Säuberlich 2013:122).

Für die Schweiz haben Röttger/Hoffmann/Jarren in ihrer Berufsfeldstudie aufgezeigt, dass die Grundgesamtheit der PR-Agenturen aufgrund der „defizitären Datenlage“ nur sehr beschränkt zu beschreiben ist (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 101). Gleichwohl haben sie es sich zum Ziel gesetzt, die Grundgesamtheit von unterschiedlichen PR-Akteuren in der Schweiz zu ermitteln. Insgesamt konnten sie 692 PR-Agenturen und 986 Unternehmen, die eine PR-Abteilung haben, identifizieren (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 102). Bei der aktuellsten Ausgabe des „Swiss Corporate Communication and Public Relations Practice Monitor“, der umfangreichsten PR-Marktanalyse in der Schweiz, wurden rund 3500 Personen angeschrieben. Zur Grundgesamtheit macht die Untersuchung jedoch keine Aussagen. Es darf jedoch davon ausgegangen werden, dass es sich bei den angeschriebenen Personen um den größten Teil aller PR-Akteure<sup>11</sup> in der Schweiz handelt, da die Mitglieder aller relevanten PR-Verbände und Organisationen in der Schweiz (SPRI, pr suisse, BPRA und HarbourClub) kontaktiert wurden (vgl. Lurati/Mariconda 2014:6). Dabei muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass sich in diesen Verzeichnissen nicht nur PR-Berater, sondern auch Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung von Unternehmen oder politischen Akteuren befinden. Die bisherigen Befunde zeigen, dass verlässliche Aussagen über die aktuelle Grundgesamtheit der PR-Berater in Deutschland und der Schweiz nur schwierig zu treffen sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die Analyseeinheit dieser Arbeit nicht die einzelnen PR-Berater, sondern vielmehr die Beziehungen von PR-Berater und Kunde sind. Denn auch wenn Aussagen über die untersuchten PR-Berater gemacht werden, beziehen sich diese immer auf die Zusammenarbeit mit einem konkreten Kunden und können nicht gesondert betrachtet werden. Dementsprechend müsste die Grundgesamtheit aller Beziehungen von PR-Berater und Kunden in Deutschland und der Schweiz ermittelt werden. Aufgrund der aufgezeigten Schwierigkeiten und des damit verbundenen Aufwandes wurde jedoch davon abgesehen, im Rahmen dieser Arbeit die jeweiligen Grundgesamtheiten für Deutschland und die Schweiz zu ermitteln. Zumal im Rahmen dieser Arbeit keine repräsentative Zufallsstichprobe gezogen werden konnte und die Resultate deswegen nicht verallgemeinerbar sind (vgl. nächste Kapitel).

### **5.1.3 Stichprobe**

Ziel der Untersuchung war es, das Prinzipal-Agent-Verhältnis von PR-Beratern und Kunden anhand von Paaren zu untersuchen, die zum Zeitpunkt der Befragung zusammenarbeiten. Aufgrund der Analyse der bisherigen Forschungsarbeiten zu diesem Thema musste davon ausgegangen werden, dass sich die Suche nach Interviewpartnern schwierig gestalten wird. Einzig zwei relevante Studien konnten bisher bestehende Berater-Kunden-Paare befragen. Dabei handelt es sich jedoch in beiden Fällen um schriftliche Befragungen in den USA, die bereits relativ alt sind: Murphy hat den Entscheidungsfindungsprozess von PR-Beratern und Kunden beim Erarbeiten eines PR-Konzeptes untersucht und dazu insgesamt 29 PR-Berater und 38 derer aktuellen oder ehemaligen Kunden befragt (vgl. Murphy 1994:215f). Pincus et

---

<sup>11</sup> Angeschrieben wurden sowohl PR-Berater als auch PR-Mitarbeiter von Unternehmen und politischen Akteuren.

al. untersuchten die Beziehung von PR-Berater und Kunde nach möglichen Konfliktpotenzialen und befragten insgesamt 30 Agentur-Kunden-Paare. Dabei handelte es sich um 19 ehemalige Agentur-Kunden-Beziehungen und elf aktuell noch bestehende (vgl. Pincus et al. 1991: 156).

Trotz der Schwierigkeiten der bisherigen Forschungsarbeiten sollte am Vorhaben, bestehende PR-Berater-Kunden-Paare zu befragen festgehalten werden. Als Zielgröße wurden jeweils 25 Paare in Deutschland und der Schweiz angestrebt. Um mögliche Interviewpartner zu finden, wurden drei Vorgehensweisen gewählt. Erstens wurden Bekannte, die im PR-Bereich tätig sind, angefragt und zwar sowohl auf Berater-, als auch auf Kundenseite. Diese wurden zusätzlich nach Kontakten zu weiteren möglichen Interviewpartnern angefragt. Auch die Interviewpartner wurden nach dem Befragungstermin auf weitere mögliche Kontakte angesprochen, wodurch die Suche nach möglichen Interviewpartnern schließlich nach einer Art „Schneeballprinzip“ verlief. Insgesamt wurden so rund 150 mögliche Interviewpartner angesprochen.<sup>12</sup> Dieses Vorgehen wurde aufgrund der eingangs beschriebenen Schwierigkeiten hinsichtlich der Befragung von bestehenden Berater-Kunden-Paare gewählt. Denn dadurch wurde die Wahrscheinlichkeit am höchsten erachtet, dass die angesprochenen PR-Berater und Kunden tatsächlich an der Befragung teilnehmen. Um eine Zufallsstichprobe nicht per se fallen zu lassen, wurden zweitens die großen PR-Verbände in Deutschland (DPRG, GPRA, BdP)<sup>13</sup> und der Schweiz (BPRA, pr suisse, SPRI)<sup>14</sup> angefragt, ob sie bei der Ansprache ihrer Mitglieder unterstützen würden. Einzig der Bund der Public Relations Agenturen der Schweiz (BPRA) hat sich dazu bereit erklärt und alle seine 22 Mitglieder (vgl. BPRA 2015) direkt per E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme an der Befragung aufgefordert. Drittens wurden basierend auf einer Internetrecherche PR-Berater und Kunden zufällig per E-Mail angeschrieben. Wie vermutet, war die Ansprache über die Bekannten am erfolgreichsten, um Interviewpartner gewinnen zu können. Insgesamt wurden 76 Interviews durchgeführt, davon mit jeweils 38 PR-Beratern und einem ihrer Kunden. Von den insgesamt 38 untersuchten Paaren konnten 32 über Bekannte<sup>15</sup>, drei durch den Aufruf des BPRA und drei durch die direkte, zufällige Ansprache akquiriert werden.

Aufgrund dieses Vorgehens handelt es sich nicht um eine zufällige Stichprobe, sondern um ein mehr oder weniger willkürliches Auswahlverfahren der Elemente der Grundgesamtheit (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 291).<sup>16</sup> Denn erstens wurde die Mehrheit der Interviewpartner direkt über Bekannte akquiriert und zweitens haben die PR-Berater, sofern der Kontakt der Berater-Kunden-Paare über diese erfolgte, den Kunden nicht per Zufallsprinzip ermittelt,

---

<sup>12</sup> Die genaue Anzahl zu nennen ist, aus folgenden zwei Gründen schwierig: Erstens haben Bekannte direkt bei möglichen Interviewpartnern angefragt und die Anzahl Personen und die Absagen aufgrund des damit verbundenen Aufwandes nur in den wenigsten Fällen dokumentiert – zumal die Ansprache häufig mündlich erfolgte. So bestand insgesamt zu den meisten großen PR-Agenturen in Deutschland über Bekannte Kontakt und eine Vielzahl der dort beschäftigten Etablets konnten angefragt werden. Zweites wurden auf Branchenveranstaltungen mögliche Interviewpartner mündlich angefragt und auch dies konnte nicht immer dokumentiert werden.

<sup>13</sup> Deutsche Public Relations-Gesellschaft, Gesellschaft Public Relations Agenturen, Bundesverband deutscher Pressesprecher.

<sup>14</sup> Bund der Public Relations Agenturen der Schweiz, Schweizer Public Relations Verband, Schweizerisches Public Relations Institut.

<sup>15</sup> In Deutschland wurden alle zwanzig Paare über Bekannte gefunden.

<sup>16</sup> In der amerikanischen Literatur werden solche Stichproben als „convenience sample“ bezeichnet, sie beruhen darauf, dass die Untersuchungseinheiten leicht verfügbar sind (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011:291).

sondern bewusst ausgewählt. Entsprechend können die Ergebnisse dieser Arbeit keine Aussagen über die Grundgesamtheit machen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 298).

Obwohl die Zielgröße bei insgesamt einhundert Interviews lag, wurden 76 Interviews als ausreichend angesehen. Dies aus folgenden zwei Gründen: Erstens wurde festgestellt, dass der Markt – zumindest in der Schweiz – bereits sehr gut durchdrungen war. So hat das Schneeballprinzip nach einer Weile größtenteils nur noch zu möglichen Interviewpartnern geführt, die bereits angesprochen wurden oder an der Befragung teilgenommen hatten. Zudem wurden alle relevanten PR-Verbände und alle großen PR-Beratungsunternehmen bereits angesprochen. Zweitens haben die Interviews mit zunehmender Dauer der Befragung nur wenig neue Erkenntnisse liefern können.

#### **5.1.4 Bewertung der Stichprobe**

Wie bereits aufgezeigt, wurde die Mehrheit der Interviewpartner direkt über Bekannte akquiriert und die PR-Berater haben, sofern der Kontakt der Berater-Kunden-Paare über diese erfolgte, den Kunden für die Befragung bewusst und nicht per Zufallsprinzip ausgewählt. Entsprechend handelt es sich bei der Stichprobe nicht um ein Abbild der Grundgesamtheit und sie ist mit systematischen Fehlern behaftet (vgl. Atteslander 2010: 277f). So ist beispielsweise davon auszugehen, dass es sich um funktionierende Beziehungen handelt, bei denen sich die beiden Akteure einigermaßen sympathisch sind und sich gegenseitig vertrauen. Denn sonst würden sich vermutlich nicht beide Akteure zu einem Interview bereit erklären, auch wenn dabei Anonymität zugesichert wird. Um zu erkennen, inwieweit die Stichprobe systematische Fehler aufweist, wurden entsprechende Kontrollfragen gestellt. Die Annahme, dass die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde gut funktioniert, konnte dadurch bestätigt werden. Bis auf einen PR-Berater und einen Kunden<sup>17</sup> sind alle Interviewpartner mit der Zusammenarbeit „sehr zufrieden“ (56,6%) oder „zufrieden“ (39,5%). Zudem gab es bis auf zwei Ausnahmen (94,7%) in keiner der untersuchten Beziehungen bisher relevante Konflikte, die die Zusammenarbeit nachhaltig negativ beeinflusst haben.

Insgesamt erachtet die Mehrheit der befragten PR-Berater (21 Fälle, 55,3%)<sup>18</sup> und Kunden (20 Fälle, 52,7%)<sup>19</sup> die untersuchte Zusammenarbeit mit ihrem Partner als typisch. Immerhin 17 PR-Berater (44,8%) und 16 Kunden (42,2%) haben dagegen angegeben, dass die untersuchte Beziehung für sie speziell sei. Für zwölf der befragten PR-Berater ist die Zusammenarbeit mit dem Kunden aufgrund des engen und vertrauensvollen Verhältnisses<sup>20</sup> speziell, für die restlichen fünf sprechen Rahmenbedingungen wie das spezielle Thema, die Struktur des Kundenunternehmens oder die Vielfalt der Tätigkeiten gegen eine typische Beziehung. Auf Seiten der Kunden sind die Gründe vergleichbar. Für insgesamt neun ist die Zusammenarbeit aufgrund des engen und vertrauensvollen Verhältnisses speziell, in drei Fällen aufgrund der besseren Leistung des befragten PR-Beraters im Vergleich zu anderen PR-Beratern sowie in je zwei Fällen aufgrund der speziellen Tätigkeiten beziehungsweise Themen. Diese Ergebnisse führen zu folgenden Erkenntnissen: Erstens hat die Mehrheit der befragten PR-Berater und Kunden ausschließlich funktionierende Beziehungen zu all ihren

---

<sup>17</sup> Der PR-Berater und der Kunde, die „nicht zufrieden“ sind, arbeiten nicht zusammen.

<sup>18</sup> 15 PR-Berater (39,5%) haben der Aussage, dass es sich um eine typische Beziehung handelt „zugestimmt“, sechs (15,8%) „eher zugestimmt“.

<sup>19</sup> 15 Kunden (39,5%) haben „zugestimmt“, fünf (13,2%) „eher zugestimmt“. Zwei Kunden (5,3%) hatten bisher nur mit einem PR-Berater zusammengearbeitet und mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>20</sup> In manchen Fällen kommt dazu, dass die Zusammenarbeit bereits viele Jahre dauert.

jeweiligen Partnern. Zweitens wurde bei denjenigen PR-Beratern und Kunden, bei denen die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Partnern nicht immer ideal ausfällt, eine funktionierende Beziehung untersucht. Drittens befinden sich auch einige Beziehungen von PR-Beratern und Kunden in der Stichprobe, die aufgrund diverser Rahmenbedingungen nicht typisch sind. Betrachtet man die Eigenschaften der Interviewpartner, kann man folgende Schlüsse ziehen: Während in Deutschland fast zur Hälfte Frauen und Männer befragt wurden, dominieren in der Schweiz – primär bei den PR-Berater – männliche Interviewpartner (vgl. Tabelle 12). Generell hat die große Mehrheit der Befragten (90,8%) einen Hochschulabschluss, jedoch nur ein Drittel (36,8%) aller Interviewpartner eine Ausbildung im Bereich Public Relations. Dagegen haben die Befragten umfangreiche Berufserfahrung und die Hälfte (52,6%) ist bereits über zehn Jahre im PR-Bereich tätig – wenig erstaunlich sind dabei die PR-Berater erfahrener als die Kunden (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 12: Eckdaten der Interviewpartner**

	Deutschland (jeweils n=20)		Schweiz (jeweils n=18)	
	PR-Berater	Kunden	PR-Berater <sup>21</sup>	Kunden
<b>Geschlecht:</b>				
Weiblich	10	9	4	8
Männlich	10	11	15	10
<b>Hochschulabschluss:</b>				
Ja	18	18	17	17
Nein	2	2	2	1
<b>PR-Erfahrung:</b>				
≤ 2 Jahre	0	5	0	6
≤ 5 Jahre	4	1	2	5
≤ 10 Jahre	4	5	3	2
> 10 Jahre	12	9	14	5
<b>PR-Ausbildung:</b>				
Ja	7	6	11	5
Nein	13	14	8	13
<b>Funktion:</b>				
Geschäftsführer	8	4	14	5
Senior-Level <sup>22</sup>	11	9	5	10
Berater/Referent	1	7	0	3

<sup>21</sup> Auf Seiten der PR-Berater wurden in einem Fall zwei Personen befragt. Eine zum Auswahlprozess, die andere zu allen anderen Fragen. Beide waren männlich, hatten einen Hochschulabschluss im Bereich Kommunikationswissenschaft und zwischen 5 bis 10 Jahre Berufserfahrung. Der eine war Geschäftsführer, der andere Senior-Berater. Entsprechend gilt: Fälle n=18, Interviewpartner n=19.

<sup>22</sup> Auf Kundenseiten handelt es sich dabei um Personen, die direkt an ein Mitglied der Geschäftsführung berichten. In den meisten Fällen ist es der Leiter Unternehmenskommunikation oder Marketingleiter.

Schließlich haben die meisten der Interviewpartner eine vergleichsweise hohe Position innerhalb ihres Unternehmens inne. So wurden auf Seiten der PR-Berater bis auf eine Ausnahme Geschäftsführer und Senior-Berater befragt. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass viele PR-Beratungsunternehmen (65,8%) mit maximal 19 Mitarbeitern Teil der Stichprobe waren. Doch auch auf Kundenseite wurden häufig Personen von einem hohen Hierarchielevel befragt: Bei jedem vierten Fall (23,7%) steuerte ein Mitglied der Geschäftsführung den PR-Berater und gab das Interview, bei jedem Zweiten (50,0%) war es eine Person in leitender Funktion, häufig der Leiter Unternehmenskommunikation oder der Marketingleiter (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 13: Eckdaten der Unternehmen der Interviewpartner**

	Deutschland (jeweils n=20)		Schweiz (jeweils n=18)	
	PR-Berater	Kunden	PR-Berater	Kunden <sup>23</sup>
<b>Unternehmensgröße</b>				
Konzern <sup>24</sup>	4	10	2	8
Mittelstand <sup>25</sup>	5	7	3	9
Klein <sup>26</sup>	10	3	11	1
Einzelberater	1	0	2	0
<b>Branche:</b>	<b>Nur Kunden</b>		<b>Nur Kunden</b>	
Konsumgüter	6		2	
Finanzen	3		2	
Elektronik/Telekommunikation	5		0	
Tourismus	1		2	
Medien/Internet	1		1	
Energie	1		0	
PR-Dienstleistung	1		0	
Mischkonzern	1		0	
Industrie	0		2	
Gesundheit	0		1	
Einzelhandel	0		1	
Öffentlicher Sektor	1		4	
Politischer Verband	0		2	
Private Stiftung	0		1	

<sup>23</sup> Die drei politischen Akteure wurden aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl/Mitgliederzahl zum Mittelstand gezählt.

<sup>24</sup> Auf Seiten der PR-Berater sind dabei Agenturen mit mehr als 100 Mitarbeitern in Deutschland und mehr als 50 Mitarbeiter in der Schweiz aufgeführt.

<sup>25</sup> PR-Berater Deutschland: Zwischen 20 und bis maximal 99 Mitarbeiter. Schweiz: ab 20 bis 49 Mitarbeiter.

<sup>26</sup> Bis maximal 19 Mitarbeiter.



Wie bereits aufgezeigt, befanden sich relativ viele kleine PR-Unternehmen in der Stichprobe. Gleichzeitig wurden jedoch auch einige PR-Berater befragt, die für PR-Beratungsunternehmen tätig sind, die sich unter den größten in den jeweiligen Ländern befinden. Bezüglich der Größe der PR-Beratungsunternehmen widerspiegelt die Stichprobe relativ gut, die von Szyszka/Schütte/Urbahn für Deutschland (vgl. 2009: 206) und Röttger/Hoffmann/Jarren für die Schweiz (vgl. 2003: 222) aufgezeigten Anteile an PR-Beratungsunternehmen unterschiedlicher Größe in den beiden Ländern.

Auf Kundenseite befinden sich dagegen relativ wenige kleine Unternehmen in der Stichprobe. 47,4 Prozent der Interviewpartner arbeiteten für große Konzerne und mehr als 42,1 Prozent für Unternehmen aus dem Mittelstand. Die meisten der Unternehmen sind im Bereich der Konsumgüter tätig, danach folgen der Finanzbereich sowie Firmen aus dem Bereich Elektronik/Telekommunikation. In der Stichprobe befinden sich nicht nur private Unternehmen, sondern auch fünf aus dem öffentlichen Sektor, zwei politische Verbände sowie eine private Stiftung. Bis auf eine Ausnahme sind dabei alle in der Schweiz tätig (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 14: Eckdaten der untersuchten Beziehungen**

	Deutschland (n=20)	Schweiz (n=18)
<b>Dauer Zusammenarbeit:</b>		
< 1 Jahr	2	1
> 1 Jahr bis < 3 Jahre	6	9
3 Jahre bis 5 Jahre	7	5
> 5 Jahre bis 10 Jahre	4	3
> 10 Jahre	1	0
<b>Anzahl Kunden PR-Unternehmen:</b>		
≤ 5 Kunden	0	1
≤ 20 Kunden	12	5
≤ 50 Kunden	5	9
< 100 Kunden	2	2
≥ 100 Kunden	1	1
<b>Anzahl Kunden PR-Berater</b>		
≤ 5 Kunden	12	4
≤ 10 Kunden	5	6
≤ 20 Kunden	2	4
≤ 30 Kunden	0	2
> 30 Kunden	1	2

**Tabelle 14: Eckdaten der untersuchten Beziehungen (Fortsetzung)**

<b>PR-Tätigkeitsbereich:</b>	<b>Deutschland (n=20)</b>	<b>Schweiz (n=18)</b>
Medienarbeit	14	5
Komplettberatung	2	5
Erarbeitung Kommunikationsmittel	0	4
Politische Kommunikation <sup>27</sup>	0	3
Themen- bzw. Materndienst	2	0
CSR-Kommunikation	1	0
Krisenkommunikation	1	0
Konzeption	0	1

Insgesamt bestehen die meisten untersuchten Beziehungen bereits relativ lange. Die längste Zusammenarbeit dauert bereits 15 Jahre (D1), eine weitere zehn und zwei acht Jahre. Insgesamt besteht die Zusammenarbeit in 21,1 Prozent der Fälle bereits seit mehr als fünf Jahren, in 34,2 Prozent zwischen drei und maximal fünf Jahren, in fast 40 Prozent (39,5%) zwischen einem und weniger als drei Jahren und in drei Fällen (7,9%) weniger als ein Jahr.<sup>28</sup> Die große Mehrheit der befragten PR-Berater (78,9%) betreut maximal zehn Kunden, wobei die Befragten in der Schweiz tendenziell mehr Kunden betreuen als diejenigen in Deutschland. Dies hängt jedoch damit zusammen, dass sich in der Stichprobe in der Schweiz (73,7%) prozentual mehr Geschäftsführer befinden als in Deutschland (40,0%), die für manche Kunden nur am Rande tätig sind. Hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche, in denen die befragten PR-Berater tätig sind, entspricht die Stichprobe für Deutschland größtenteils den Erkenntnissen der großen Marktstudie (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 224ff). Denn auch unter den befragten PR-Beratern in Deutschland ist eine Dominanz der Medienarbeit zu erkennen (vgl. Tabelle 14).<sup>29</sup> In der Schweiz ist dagegen der Anteil der befragten PR-Berater in diesem Tätigkeitsbereich weniger dominant und entspricht nicht den Ergebnissen der umfangreichen PR-Marktstudie von Röttger/Hoffmann/Jarren (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 223ff). Aus diesem Grund ist ein Vergleich zwischen den Aussagen der Akteure in den beiden Ländern nur bei Fragestellungen zulässig, bei denen der Tätigkeitsbereich explizit keinen Einfluss auf die Ergebnisse hat.

Analysiert man die Elemente der Stichprobe, lässt sich folgendes Fazit ziehen: Bezüglich der Agenturgröße und der Tätigkeitsbereiche entspricht die Stichprobe in Deutschland den von Szyszka/Schütte/Urbahn aufgezeigten Marktstrukturen (vgl. ebenda 2009). In der Schweiz sind dagegen PR-Berater, die im Bereich Medienarbeit tätig sind unterrepräsentiert. Da fast ausschließlich funktionierende Beziehungen untersucht wurden, bei denen die Partner sich gegenseitig großes Vertrauen entgegen bringen, muss angenommen werden, dass die

<sup>27</sup> Darunter befinden sich eine Behörde, die politische PR, sowie zwei Verbände, die Public Affairs betreiben.

<sup>28</sup> Für diese Auswertungen wurden die Angaben der Kunden verwendet. Diese unterscheiden sich teilweise von den Angaben der PR-Berater. Bis auf zwei Fälle befinden sich die Antworten der PR-Berater jedoch in denselben Kategorien, da die Angaben nur wenig von denjenigen des Kunden abweichen.

<sup>29</sup> 70 Prozent der befragten PR-Berater in Deutschland sind im Bereich Medienarbeit tätig.

Stichprobe hinsichtlich dieser Faktoren die Grundgesamtheit schlecht abbildet. Obwohl die Erkenntnisse dieser Arbeit – da keine Zufallsstichprobe gezogen wurde – generell nicht verallgemeinerbar sind, kann davon ausgegangen werden, dass einige davon zumindest für funktionierende Beziehungen von PR-Berater und Kunden allgemeine Gültigkeit haben könnten.

### **5.1.5 Auswahl der Befragten**

Bei 15 Paaren (acht in der Schweiz) kamen die Interviews durch den Kontakt mit dem Kunden zu Stande. Bis auf zwei Ausnahmen (CHK5, CHK7) haben dabei alle Kunden ihren PR-Berater jeweils selbst angefragt, ob er ebenfalls an der Befragung teilnimmt. Vermutlich aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses hat in allen Fällen, bei denen sich der Kunde für ein Interview bereit erklärt hatte, auch der PR-Berater einem Interview zugestimmt. Bei den restlichen 23 Paaren (zehn in der Schweiz) erfolgte die Ansprache über den PR-Berater. In allen diesen Fällen hat dieser danach selbst einer seiner Kunden – in manchen Fällen auch mehrere – angefragt, ob dieser für ein Interview im Rahmen dieser Arbeit zur Verfügung stehen würde. So gab es einige PR-Berater, die zwar grundsätzlich für die Befragung bereit gestanden hätten, jedoch keinen Kunden finden konnten, der ebenfalls ein Interview gegeben hätte. Wie viele dieser Fälle es konkret gab, kann nicht konkret angegeben werden, da davon ausgegangen werden muss, dass mancher PR-Berater, der selbst nicht an der Befragung teilnehmen wollte, das Nichtauffinden eines geeigneten Kunden als charmanten Absagegrund nutzte.

Befragt wurde sowohl auf Seiten des PR-Berater als auch des Kunden, diejenige Person, die hauptverantwortlich für die Zusammenarbeit ist. Entsprechend wurde nicht in jedem Fall diejenige Person befragt, mit welcher der erste Kontakt auf Seiten des PR-Beraters beziehungsweise des Kunden erfolgte. Vielmehr wurde gemeinsam mit der jeweiligen Kontaktperson der geeignete Interviewpartner ermittelt. Bei den PR-Beratern war dies meistens der zuständige Etableiter, bei kleineren Beratungsunternehmen teilweise gleichbedeutend mit dem Geschäftsführer, bei den Kunden ein Kommunikationsverantwortlicher (vgl. Übersicht im Anhang B). Da bei der empirischen Untersuchung sowohl Fragen zur Auswahl des PR-Beraters als auch zur aktuellen Zusammenarbeit gestellt wurden, mussten die Interviewpartner bei der Beraterauswahl ebenso involviert gewesen sein wie ins aktuelle Tagesgeschäft.<sup>30</sup> Aus diesem Grund wurde das Interview bei einem PR-Berater (CHB12) mit zwei Personen geführt. Dieses Vorgehen sollte aufgrund der Schwierigkeit mögliche Interviewpartner zu finden nicht ausgeschlossen werden.

### **5.1.6 Die mündliche Befragung**

Als Methode für die Erhebung der Daten wurde eine mündliche Befragung gewählt. Konkret handelte es sich dabei um eine durch den Fragebogen strukturierte Interviewsituation. Der Fragebogen war teilstandardisiert, das heißt er beinhaltete sowohl standardisierte/geschlossene Fragen, bei denen dem Interviewpartner Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden, als auch offene Fragen, bei denen keine Vorgaben bezüglich der

---

<sup>30</sup> Insgesamt zehn von 38 Kunden konnten die Entscheidung, welcher PR-Berater engagiert wird nicht alleine oder zum größten Teil beeinflussen, da sie Teil eines „Gremium“ waren, das den PR-Berater gemeinsam ausgewählt hat. Bis auf eine Ausnahme waren jedoch alle dieser Kunden mit der Auswahl des konkreten PR-Beraters „sehr zufrieden“ oder haben sogar selbst für diesen votiert.

Antwort gemacht wurden (vgl. Atteslander 2010: 144f). Wie bereits eingangs angesprochen handelt es sich dabei um ein Instrument, das sowohl aus qualitativen als auch quantitativen Elementen besteht. Das qualitative Vorgehen war zudem ein weiterer Grund für die Entscheidung zu einer mündlichen Befragung. Denn laut Atteslander sind persönliche Beziehungen zu den Interviewpartnern und damit mündliche Befragungen zwingend notwendig, um qualitative Aspekte der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde erforschen zu können (vgl. Atteslander 2010: 135).

Die PR-Berater und Kunden wurden mit einem jeweils auf die Akteursgruppe angepassten Fragebogen unter Zusicherung der vollständigen Anonymität getrennt voneinander befragt. Die Fragebogen wurden nicht anhand der Antworten des einen Akteurs angepasst, sondern bereits vor dem Start der Befragung fertiggestellt. Entsprechend war die Reihenfolge der Befragung nicht relevant. Die Interviews wurden alle von demselben Interviewer durchgeführt und fanden größtenteils in den Büroräumlichkeiten der Interviewpartner statt – in drei Fällen wurden die Interviews mit PR-Berater und Kunde direkt nacheinander durchgeführt und fanden in einem Konferenzraum eines der beiden Interviewpartner statt. Weil die Anonymität bei manchen Interviewpartnern im Büro nicht vollständig zugesichert werden konnte beziehungsweise keine geeigneter Raum zur Verfügung stand oder aufgrund von geografischen Gründen wurden sieben Interviews an einem öffentlich zugänglichen Ort und drei beim Interviewpartner zu Hause durchgeführt. Vermutlich nicht zuletzt, weil die Mehrheit der Interviewpartner über das persönliche Netzwerk akquiriert wurde, waren alle sehr offen und haben auch vergleichsweise heikle Fragen beantwortet. Bei Interviewpartnern, die bereits seit vielen Jahren mit ihrem jeweiligen Partner zusammenarbeiten, bestand teilweise die Schwierigkeit, dass sie sich nicht mehr genau an den Auswahlprozess erinnern konnten. Entsprechend konnten sie einen Teil der Fragen nicht beantworten. Um dem qualitativen Vorgehen durchgängig zu entsprechen, wurde zudem bei geschlossenen Fragen darauf hingewiesen, dass auch weitere Antwortkategorien möglich sind.<sup>31</sup> So wurde der Fragebogen im Laufe der Befragung an einigen Stellen ergänzt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und die Tondateien digital gespeichert. Im Durchschnitt dauerten die Interviews 73 Minuten – das kürzeste 42 Minuten, das längste zwei Stunden und eine Minute.

### **5.1.7 Verlauf der Befragung**

Vor der eigentlichen Befragung wurde ein Pretest durchgeführt. Ein solcher ist relevant für die Qualitätssicherung der Erhebungsinstrumente, im konkreten Fall der beiden Fragebogen. Der Pretest hat zudem das Ziel, Erkenntnisse zur Dauer des Interviews, zur Verständlichkeit der einzelnen Fragen, zur Logik des Aufbaus oder auch zu eventuellen Problemen bei der Beantwortung von einzelnen Fragen zu gewinnen (vgl. Kromrey 2009: 384). Für den Pretest wurden jeweils ein PR-Berater und ein Kunde ausgewählt, die sich sowohl hinsichtlich ihrer soziodemographischen Merkmale als auch der Art der untersuchten Beziehung unterschieden. Entsprechend wurde der Pretest auf Seiten der PR-Berater am 22. August 2012 mit einer 55-jährigen PR-Beraterin in Deutschland durchgeführt, die zwar rund 25 Jahre PR-Erfahrung, jedoch keine entsprechende Ausbildung absolviert hat und die für ihren Kunden bereits seit über 15 Jahre im Bereich Medienarbeit tätig ist. Am 27. August 2012 wurde der Pretest mit einem 34-jährigen Kunden in der Schweiz durchgeführt, der rund elf Jahre PR-Erfahrung und zudem ein Hochschulstudium mit Schwerpunkt PR absolviert hat

---

<sup>31</sup> Bei den entsprechenden Fragen hatten die Interviewpartner stets die Möglichkeit, unter der Kategorie „sonstige“ zusätzliche Antwortmöglichkeiten zu geben.

und dessen PR-Berater unterschiedliche Kommunikationsmittel erarbeitet. Die beiden Interviews zeigten, dass der Aufbau des Fragebogens für die Interviewpartner logisch nachvollziehbar war, die Fragen verständlich und keine einzige dahingehend zu heikel war, dass die Interviewpartner sie nicht beantworten wollten. Entsprechend wurden aufgrund des Pretests lediglich beim Fragebogen für die Kunden die Fragen zum Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten der Kunden sprachlich leicht verändert. Dadurch wurden diese für die Interviewpartner insgesamt verständlicher. Da diese Änderungen während des Pretests direkt mit dem Interviewpartner besprochen und die beiden Fragebogen sonst keinen weiteren Veränderungen unterzogen wurden, gingen die Daten aus dem Pretests auch in die Auswertung ein. Der Pretest zeigte zudem, dass ein Interview voraussichtlich zwischen einer Stunde und 90 Minuten dauern wird.

Da sich die Suche nach geeigneten Interviewpartnern sehr aufwändig gestaltete und viele Interviewpartner nur wenig freie Termine für ein Interview hatten, dauerte die Empirie-Phase ziemlich genau zwei Jahre. Das letzte Interview wurde am 23. Juli 2014 geführt.

### **5.1.8 Aufbau des Fragebogens**

Bei einer Befragung von zwei unterschiedlichen Akteurstypen müssen einerseits die Ergebnisse vergleichbar sein, andererseits aber auch die einzelnen Fragen den jeweils unterschiedlichen Spezifika der Akteure entsprechen. Deswegen wurde zwar ein eigener Fragebogen für die PR-Berater sowie die Kunden entwickelt, die einzelnen Fragen wurden dabei jedoch weitgehend gleich gestellt und stimmten zu einem Großteil überein. Selbstverständlich wurden manche Fragen an den jeweiligen Akteurstyp angepasst gestellt.

Der Fragebogen wurde in folgende acht thematische Blöcke unterteilt:

**1) Grundlegende Fragen zur Zusammenarbeit.** Mit diesem Frageblock wurden die zentralen Eckdaten der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde ermittelt. Beispielsweise, welche konkreten Tätigkeiten der PR-Berater durchführt, wie lange die Zusammenarbeit schon besteht oder mit welche Personen auf Seiten des PR-Beraters der Kunde zusammenarbeitet. Für den Einstieg wurden bewusst einfach verständliche und leicht zu beantwortende Fragen gewählt, damit sich die Interviewpartner nicht überfordert fühlen und der weitere Verlauf des Interviews dadurch nicht negativ beeinflusst wird (vgl. Schnell 2012:120).

**2) Fragen zur Prinzipal-Agent-Beziehung.** Im zweiten Frageblock wurden Fragen zu den Gründen für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater (bzw. deren Wahrnehmung durch die PR-Berater), zur Wahrnehmung der Informationsasymmetrien und den Zielen der beiden Akteure gestellt.

**3) Auswahl eines Partners.** Dabei ging es im Kern um die Frage, wie die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde zustande gekommen ist? Welche Screening- und Signaling-Aktivitäten die beiden Akteure durchgeführt haben und wie sie den Aufwand und deren Qualität bei der Suche nach einem geeigneten Partner einschätzen.

**4) Der Vertrag.** Da der Vertrag bei einer Prinzipal-Agent-Beziehung einen bestimmten Rahmen vorgibt, standen im vierten Themenblock die Art sowie die konkreten Inhalte der vertraglichen Regelungen der Zusammenarbeit im Zentrum.

**5) Die Zusammenarbeit.** Im fünften Fragekomplex wurde die aktuelle Zusammenarbeit untersucht. Dabei standen Fragen zum gegenseitigen Informationsaustausch und dem Einsatz bzw. dem Verzicht der theoretisch hergeleiteten Überwindungsmechanismen der Agenturproblematik (Kontroll- und Informationssysteme, Anreize, Garantien, Identifikationssysteme, Vertrauen) im Zentrum.

**6) Evaluation.** Da ein Teil der angesprochenen Überwindungsmechanismen eine Evaluation der Arbeit des PR-Beraters bedingen, wurde in diesem Fragekomplex danach gefragt, ob eine solche durchgeführt wird und wie diese konkret aussieht beziehungsweise aus welche Gründen auf eine Evaluation verzichtet wird.

**7) Einfluss von Machtpotenzialen.** Im siebten Fragekomplex wurden die Interviewpartner zum Einfluss von diversen Machtpotenzialen (finanzielle Abhängigkeit der PR-Berater, Reputation, Aufwand für einen PR-Beraterwechsel, Geschäftsfreundschaft) auf ihr Verhalten befragt.

**8) Kontrollfragen.** Am Ende der Befragung wurden die Interviewpartner gebeten, die analysierte Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Partner im Vergleich zu allen bisherigen Beziehungen zu einem PR-Berater beziehungsweise zu anderen Kunden aufzuzeigen. Dies sollte Erkenntnisse bezüglich der Güte der Stichprobe hinsichtlich der Grundgesamtheit liefern. Zudem hatten die Interviewpartner zum Schluss die Möglichkeit, relevante Punkte der Zusammenarbeit, die bisher nicht genannt wurden aufzuzeigen.

Wie bereits angesprochen, beinhaltete der Fragebogen sowohl offene als auch geschlossene Fragen. Bei den geschlossenen wurden folgende Arten von Fragen gestellt: Erstens dichotome Fragen bei denen die Interviewpartner mit „ja“ oder „nein“ antworten konnten. Damit wurde beispielsweise der Einsatz der Überwindungsmechanismen einer Prinzipal-Agent-Beziehung erfragt. Zweitens wurden Fragen mit mehreren ungeordneten Antwortkategorien gestellt. Beispielsweise um zu erfahren, aufgrund welcher Faktoren sich die Kunden für einen PR-Berater entschieden haben oder aus welchen Gründen sie überhaupt auf die Unterstützung von einem externen PR-Berater zurückgreifen. Um möglichst zu vermeiden, dass die Position der einzelnen Antwortkategorien die Wahrscheinlichkeit beeinflusst, dass diese ausgewählt wird, wurden den Interviewpartnern bei Fragen mit vielen Antwortkategorien (>5) gedruckte Listen mit den Antwortmöglichkeiten vorgelegt (vgl. Schnell: 2012: 87f). Um dem qualitativen Charakter der Befragung durchgängig zu entsprechen, wurde zudem bei solchen Fragen mündlich während der Befragung darauf hingewiesen, dass die Interviewpartner unter „sonstige“ auch weitere Antwortmöglichkeiten nennen können. Um Häufigkeiten, Bewertungen oder Einstellungen abzufragen, wurde den Interviewpartnern drittens Fragen mit einer Skala vorgegeben. Sofern die Befragten zu einer Tendenzaussage gezwungen werden sollten, wurde bewusst keine Mittelkategorie ausgewählt. Da es sich um eine mündliche Befragung handelt, konnten die negativen Auswirkungen dieses Vorgehens – der Befragte führt selbst eine Mittelkategorie ein, verweigert die Antwort oder bricht das Interview gar ab (vgl. Schnell 2012: 95) – weitgehend ausgeschlossen werden. Bei diesen Fragen bestand die Antwortskala aus vier

Möglichkeiten. Wenn die Interviewpartner sich zwischen zwei Extremen entscheiden mussten, wurde dagegen eine Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten inklusive Mittelkategorie angeboten. Beispielsweise bei der Frage, ob der PR-Berater eher für die Beratung oder die Umsetzung zuständig sei, da es durchaus wahrscheinlich ist, dass ein PR-Berater zu gleichen Teilen für beide Aspekte einer PR-Tätigkeit verantwortlich ist. Auch bei allen anderen Fragen zu Häufigkeiten, Bewertungen oder Einstellungen wurde eine Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten gewählt. Da manche Fragen doch relativ kompliziert waren, wurde diese Anzahl als ideal erachtet, um einerseits eine möglichst gute Abstufung der Antworten zu erhalten, andererseits die Interviewpartner aber auch nicht zu überfordern. Zusätzlich wurde eine verbalisierte Skala gewählt. Diese hat den Vorteil, dass sie den Interviewpartnern vorgibt, was sie unter den verschiedenen Skalenpunkten verstehen sollen und sie nicht darüber nachdenken müssen, was die einzelne Antwortmöglichkeit bedeuten soll (vgl. Porst 2014: 81). Da es sich um eine mündliche Befragung handelte, erschien dieser Punkt in besonderem Maße relevant. Die Entscheidung für eine verbalisierte Skala hat dagegen den „Nachteil“, dass diese im Normalfall nicht als intervallskaliert sondern Ordinal-Skala gilt und dadurch die Methoden der Datenanalyse einschränkt (vgl. Porst 2014: 81). Um möglichst zu verhindern, dass die Interviewpartner die mittlere Kategorie als „Fluchtkategorie“ verwenden, wurde ihnen zudem immer die Möglichkeit gegeben mit „keine Antwort/weiß nicht“ zu antworten (vgl. Porst 2014: 84).

Insgesamt wurde versucht, eine gute Dramaturgie zwischen geschlossenen und offenen Fragen aufzubauen, um die Aufmerksamkeit der Interviewpartner während des ganzen Interviews möglichst hoch zu halten. Teilweise konnten einzelne Fragen oder Fragenblöcke übersprungen werden, sofern gewisse Aspekte in der konkreten Beziehung von PR-Berater und Kunden nicht auftraten. Die beiden kompletten Fragebogen sind im Anhang A zu finden.

## 5.2 Auswertung der Daten

Wie bereits aufgezeigt, wurden die Interviews mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet und digital gespeichert. Die Antworten auf die geschlossenen Fragen wurden anschließend direkt in eine SPSS-Datei übertragen. Sofern aufgrund der Antworten der Interviewpartner eine neue Antwortkategorie oder Variable gebildet werden musste, wurde dieser direkt bei der Dateneingabe erstellt. Anschließend wurden die einzelnen Fragen mit SPSS ausgewertet (vgl. Kapitel 5.3).

Die offenen Fragen wurden zuerst nach den gängigen Konventionen transkribiert (vgl. dazu Anhang C oder Kruse 2014: 353ff sowie Kuckartz 2010: 44). Die Antworten der Interviewpartner aus der Schweiz wurden dabei von Schweizer Mundart in die hochdeutsche Schriftsprache übersetzt. Da es sich bei der Befragung nicht um ein Leitfadenterview, bei welchem das gesamte Interview transkribiert wird, sondern lediglich um einzelne Fragen zu einem konkreten Aspekt der Beziehung von PR-Berater und Kunde handelt, gestaltete sich die Strukturierung der Antworten wenig aufwändig. Lediglich in einigen wenigen Fällen waren Aussagen der Interviewpartner für andere als die eigentlich gestellte Frage relevant. Dann wurden die entsprechenden Inhalte dieser Aussagen im Rahmen der Auswertung nicht nur unter der eigentlichen, sondern auch unter der weiteren Frage aufgeführt und entsprechend markiert. Anschließend wurden die einzelnen Fragen gesondert ausgewertet. Aufgrund der vergleichsweise zielgerichteten Antworten der Interviewpartner war dazu jedoch kein aufwändiges Verfahren (vgl. dazu bspw. Mayring 2015: 69ff) notwendig. Um jedoch

verlässliche Kategorien bilden zu können, wurden die Antworten gleichwohl mit Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitet. So wurden alle nicht inhaltstragenden Textbestandteile gestrichen (vgl. Mayring 2015: 72) und die verkürzten Antworten der einzelnen Interviewpartner geordnet nach den jeweiligen Fragen in eine Tabelle eingetragen. Anschließend wurden Kategorien gebildet und jede einzelne Frage gesondert und ohne die Unterstützung einer Software ausgewertet.

Um die Anonymität der Interviewpartner vollständig zu gewährleisten und zudem möglichst zu verhindern, dass der jeweilige Partner aufgrund der Untersuchung an vertrauliche Informationen zur Zusammenarbeit gelangen kann, wurde den Interviewpartnern zugesichert, dass diese Arbeit keine direkten Zitate verwendet. Die indirekten Zitate werden mittels anonymisierten Kürzeln im Text kenntlich gemacht.<sup>32</sup>

### 5.3 Analyse der Daten

Die durch die Befragung erhobenen Daten wurden mit Hilfe von SPSS durch gängige Verfahren der deskriptiven Statistik analysiert. Im Gegensatz zur Inferenzstatistik erlauben deskriptive Verfahren keine Aussagen über die Grundgesamtheit, sondern lediglich zu den Elementen des Untersuchungsgegenstands (vgl. Häder 2015: 422). Da im Rahmen dieser Arbeit keine Zufallsstichprobe gezogen werden konnte, sind Anwendungen der Inferenzstatistik jedoch nicht zulässig, da nur für Zufallsstichproben Fehler berechenbar sind, die vom Schluss der Stichprobe auf die Grundgesamtheit entstehen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 260). Entsprechend lassen sich die Aussagen dieser Forschungsarbeit nicht verallgemeinern.

Ziel der Untersuchung war es erstens, die Relevanz von bestimmten Konzepten der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde in der Stichprobe zu untersuchen. Und zweitens, Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen, sowie Zusammenhänge oder Abhängigkeiten von verschiedenen Variablen aufzuzeigen. Dazu wurden in einem ersten Schritt Häufigkeiten der Variablen berechnet. Die Häufigkeitsverteilung gibt dabei beispielsweise an, wie häufig einzelne Konzepte der Prinzipal-Agent-Beziehung in der Stichprobe vorhanden sind. Diese Häufigkeitsverteilung wurden ebenfalls für Subgruppenanalysen genutzt. Zusätzlich wurde dazu der Median verwendet. Wie im Kapitel 5.1.7 aufgezeigt, werden im Rahmen dieser Arbeit Variablen untersucht, die entweder nominal oder ordinal skaliert sind. Dieses Messniveau hat dabei einen Einfluss darauf, mit welchen Methoden man eine Variable analysieren kann. So eignet sich das arithmetische Mittel beispielsweise nur für Daten die intervall- oder metrisch skaliert sind (vgl. Benninghaus 2007: 28). Um bei ordinal skalierten Daten eine Aussage zum Mittelwert treffen zu können, wird der Median herangezogen (vgl. Häder 2015: 424). Der Median ist derjenige Wert, der die Häufigkeitsverteilung in zwei gleichgroße Hälften unterteilt. Folglich befinden sich sowohl über als auch unter dem Medianwert gleich viele Beobachtungswerte (vgl. Atteslander 2010: 263).

---

<sup>32</sup> Dabei weist die erste Stelle des Kürzels auf das Land hin (D=Deutschland, CH=Schweiz), die zweite auf den Akteurstypen (B=PR-Berater, K=Kunde). Am Ende steht die Nummer des jeweiligen Paares. Eine Übersicht zu den Interviewpartnern und deren Kürzeln ist im Anhang B zu finden.



Hauptsächlich wurden Vergleiche anhand folgender Variablen durchgeführt: Akteurstyp (PR-Berater vs. Kunde), Land (Deutschland vs. Schweiz), sowie PR-Tätigkeitsbereich. Dazu wurden aufgrund der Analyse der offenen Frage zum PR-Tätigkeitsbereich folgende Kategorien gebildet: Medienarbeit, Komplettberatung, Krisenkommunikation, CSR-Kommunikation, Erarbeitung Kommunikationsmittel, Konzeption, politische Kommunikation<sup>33</sup> und Themen- bzw. Materndienst.<sup>34</sup>

Um Zusammenhänge oder Abhängigkeiten von verschiedenen Variablen aufzuzeigen, ist eine multivariante Analyse notwendig (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 436). Dazu wurden bivariante Tabellen erstellt und im Rahmen von statistischen Verfahren entsprechende Koeffizienten berechnet, die als Kontingenz-, Assoziations- oder auch Korrelationskoeffizienten bezeichnet werden (vgl. Benninghaus 2007: 67). Auch hier hat das Skalenniveau einen Einfluss darauf, welche konkreten Assoziationsmaße verwendet werden dürfen. Da häufig nominal skalierte Daten verwendet werden und aufgrund der guten Nachvollziehbarkeit wird im Rahmen dieser Arbeit die Prozentsatzdifferenz verwendet, das einfachste aller Assoziationsmaße (vgl. Benninghaus 2007: 99). Dabei wird eine bivariante Tabelle erstellt und die prozentualen Häufigkeiten für die einzelnen Zellen berechnet. Ob eine Beziehung zwischen zwei Variablen vorliegt, kann durch den Vergleich der relativen Häufigkeiten innerhalb der bivarianten Tabelle untersucht werden oder indem ermittelt wird, ob die Daten der Kontingenztabelle von derjenigen der Indifferenztabelle abweichen (vgl. Benninghaus 2007: 89). Eine statistische Beziehung zwischen zwei Variablen besteht, wenn die konditionalen Verteilungen verschieden sind. Wenn diese dagegen gleich sind, stehen zwei Variablen nicht miteinander in Beziehung. Sofern sich die Prozentsätze stark unterscheiden, besteht eine beträchtliche Beziehung (vgl. Benninghaus 2007: 83). Obwohl die Prozentsatzdifferenz ein einfach verständliches Assoziationsmaß ist, gibt es laut Benninghaus keinen Grund, an dessen Güte zu zweifeln:

„Es gibt keinen Grund, die Prozentsatzdifferenz als ein primitives Assoziationsmaß zu betrachten, das eines qualifizierten Forschers unwürdig ist, weil es keinen Grund gibt, ein Konzept seiner klaren Bedeutung wegen abzulehnen. Prozentwerte sind die einzigen Kennwerte, die nicht-professionellen Lesern geläufig sind. Man kann sicher sein, dass jedes andere Assoziationsmaß bei Laien auf größere Verständigungsschwierigkeiten stößt. Da aber viele sozialwissenschaftliche Aussagen und Forschungsberichte an ein nicht einschlägig vorgebildetes Publikum gerichtet sind, sollte man die erhellende Funktion eines leicht verständlichen Assoziationsmaßes nicht unterschätzen“ (Benninghaus 2007: 102).

Die Prozentsatzdifferenz weist jedoch nur für Dichotomien einen eindeutigen Betrag aus, trotzdem kann das Assoziationsmaß durchaus nutzbringend bei größeren Tabellen eingesetzt werden, beispielsweise bei Extremgruppenvergleichen (vgl. Kromrey 2009: 456). Um in der ganzen Arbeit ein einheitliches Assoziationsmaß einsetzen zu können, werden entsprechend in einigen Fällen, bei denen größere multivariante Kreuztabellierungen zum Einsatz gelangen, Extremgruppenvergleiche angestellt. Um das Assoziationsmaß

<sup>33</sup> Eine Behörde betreibt politische PR, zwei Verbände betreiben Public Affairs.

<sup>34</sup> Da genau die Hälfte der befragten PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig war und in manchen Kategorien nur wenige PR-Berater zu finden waren, wurde teilweise Vergleiche zwischen den PR-Beratern im Bereich Medienarbeit und allen anderen PR-Beratern gemacht.

übersichtlicher zu gestalten, wurden zudem in manchen Fällen die Variablen auf einer ordinalen Skala mit fünf verschiedenen Ausprägungen reorganisiert. Laut Benninghaus führt eine solche Reorganisation in vielen Fällen zu keiner drastischen Veränderung der Zahlenwerte, solange die Zusammenfassung von Kategorien sinnvoll durchgeführt wird (vgl. Benninghaus 2007: 81). Da im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich Variablen reorganisiert wurden, die eine Ausprägung beschreiben und bei denen jeweils die beiden Kategorien an den Enden der Skala zusammengefasst wurden, wird dieser Anforderung entsprochen. So wurde beispielsweise bei der Frage, wie groß die Kunden die Möglichkeit einschätzen, dass der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen kann, die Antwortmöglichkeiten „vollständig“ und zu „einem großen Teil“ sowie „eher nicht“ und „überhaupt nicht“ zusammengefasst.<sup>35</sup> Des Weiteren wird der neuen Kategorienbildung bei der Interpretation Aufmerksamkeit geschenkt beziehungsweise ein Vergleich mit den ursprünglichen Werten vorgenommen. Basierend auf der Datenanalyse wurden anschließend die aus der theoretischen Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde abgeleiteten forschungsleitenden Annahmen geprüft. Obwohl die Ergebnisse dieser Arbeit nicht verallgemeinert werden können und die Stichprobe mit 38 untersuchten Beziehungen relativ klein ist, werden forschungsleitende Annahmen trotzdem als gutes Instrument betrachtet, um die Forschungsfragen zu operationalisieren, eine konkrete Forschungsperspektive vorzugeben und die Ergebnisse bewerten zu können. Schließlich wurde eine Typisierung der untersuchten Fälle vorgenommen, die aufzeigt, welche unterschiedlichen Arten der Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrien bestehenden Agenturproblematik in der Praxis existieren.

#### **5.4 Zusammenfassung: Methodische Vorgehensweise**

Ziel der Untersuchung war es, die theoretisch hergeleitete Beziehung von PR-Berater und Kunde sowie die damit verbundenen Konzepte zur Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrie bestehenden Agenturproblematik empirisch zu überprüfen. Dazu wurden anhand der bisherigen vorliegenden Forschungsergebnisse zum Verhältnis von PR-Berater und Kunde forschungsleitende Annahmen formuliert. Da insgesamt jedoch vergleichsweise wenige empirische Forschungsarbeiten dazu vorliegen, dürfte die Gefahr besonders groß sein, durch ein rein quantitatives Vorgehen Artefakte zu generieren. Aus diesem Grund wurde ein methodisches Vorgehen gewählt, das quantitative und qualitative Elemente enthält. Für ein zusätzlich qualitatives Vorgehen sprach zudem, dass im Rahmen dieser Arbeit auch Gründe für das Handeln der Akteure aufgezeigt werden sollten.

Aufgrund des integrativen Methodenansatzes wurde als konkretes Erhebungsinstrument die mündliche Befragung gewählt. Denn im Gegensatz zu einer schriftlichen Befragung kann dadurch sichergestellt werden, dass die Interviewpartner die Fragen richtig verstehen und bei geschlossenen Fragen auf weitere Kategorien hinweisen, sofern keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zutrifft. Der Fragebogen war teilstandardisiert, das heißt er beinhaltete sowohl standardisierte/geschlossene Fragen, bei denen dem Interviewpartner Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden, als auch offene Fragen, bei denen keine Vorgaben bezüglich der Antwort gemacht wurden. Insgesamt war der Fragebogen in acht thematische Blöcke aufgeteilt und während der Befragung konnten einzelne Fragen oder

---

<sup>35</sup> Die Antwortmöglichkeit „teilweise“ blieb dagegen bestehen.

Fragenblöcke teilweise übersprungen werden, sofern gewisse Aspekte in der konkreten Beziehung von PR-Berater und Kunde nicht auftraten.

Zwischen Juli 2012 und Juli 2014 wurden insgesamt 76 Personen befragt. Dabei handelte es sich um jeweils 20 PR-Berater und Kunden aus Deutschland, sowie 18 PR-Berater und Kunden aus der Schweiz. Im Gegensatz zu den bisherigen Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet wurden Paare befragt, bei denen zur Zeit der Befragung eine aktive Zusammenarbeit bestand. Um mögliche Interviewpartner zu finden, wurden erstens Bekannte, die im PR-Bereich tätig sind angefragt und nach einer Art „Schneeballprinzip“ vorgegangen. Zweitens wurden die großen PR-Verbände in Deutschland und der Schweiz um Unterstützung gebeten und der „Bund der Public Relations Agenturen der Schweiz“ hat alle seine 22 Mitglieder direkt per E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme an der Befragung aufgefordert. Drittens wurden basierend auf einer Internetrecherche PR-Berater und Kunden zufällig per E-Mail angeschrieben. Die überwiegende Mehrheit der Interviewpartner wurde schließlich per Schneeballprinzip über Bekannte generiert.

Da es sich um keine Zufallsstichprobe handelt, kann die Untersuchung keine verlässlichen Aussagen zur Grundgesamtheit machen. Gerade in Deutschland bildet die Stichprobe, zumindest bezüglich der Agenturgröße und der Tätigkeitsbereiche, die von Szyszka/Schütte/Urbahn (vgl. Szyszka/Schütte/Urbahn 2009) aufgezeigten Eigenschaften der Grundgesamtheit an PR-Beratungsunternehmen relativ gut ab. In der Schweiz sind dagegen PR-Berater, die im Bereich Medienarbeit tätig sind, unterrepräsentiert. Die größte Verzerrung zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe besteht jedoch darin, dass im Rahmen dieser Arbeit fast ausschließlich funktionierende Beziehungen befragt wurden. Insgesamt lassen sich die Erkenntnisse dieser Arbeit folglich am ehesten für funktionierende Beziehungen in Deutschland verallgemeinern.

Um die Relevanz von bestimmten Konzepten der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde in der Stichprobe zu untersuchen, Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen sowie Zusammenhänge oder Abhängigkeiten von verschiedenen Variablen aufzuzeigen, wurden die erhobenen Daten mit Hilfe von SPSS durch gängige Verfahren der deskriptiven Statistik analysiert. Zudem wurde eine Typisierung der untersuchten Fälle erarbeitet. Diese zeigt die unterschiedlichen Arten auf, wie die Kunden die aufgrund der Informationsasymmetrien bestehenden Agenturproblematik in der Praxis überwinden wollen.

## 6 Ergebnisse und Befunde der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt und anhand der theoretischen Modellierung der Beziehung von PR-Berater und Kunde vor dem Hintergrund des Prinzipal-Agent-Ansatzes besprochen. Die Forschungsfragen und forschungsleitenden Annahmen werden dabei direkt in den einzelnen Unterkapiteln beantwortet.

### 6.1 Eckdaten der Beziehungen

Wie bei der theoretischen Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde aufgezeigt, (vgl. dazu die Kapitel 2.12, 4.5.3.2 und 4.5.3.4) kann bei der Zusammenarbeit für die beiden Akteure nicht nur die Erreichung der Ziele im Vordergrund stehen, sondern beispielsweise auch die angenehme Zusammenarbeit.

Da die Zielerreichung zudem auch von externen Faktoren beeinflusst werden kann, dürfte für manchen Kunden auch die Qualität der Dienstleistung des PR-Beraters von Bedeutung sein. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, inwieweit sich diese Annahmen durch die Analyse der untersuchten Beziehungen stützen lassen.

#### 6.1.1 Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit

In der Regel arbeiten PR-Berater und Kunde relativ intensiv zusammen. So waren sich die beiden Akteure in 27 Fällen (71,1%) einig, dass sie mindestens „mehrmals pro Woche“ in gegenseitigem Kontakt stehen. Dabei kann es die Arbeit einfacher machen, wenn eine angenehme Atmosphäre herrscht. Deswegen wurden die Akteure danach befragt, ob ihnen eine angenehme Zusammenarbeit wichtig und inwieweit diese im Vergleich zur Zielerreichung von Bedeutung ist. Gleichzeitig mussten die Akteure im Rahmen der Befragung auch angeben, wie sie die Relevanz dieser beiden Faktoren für ihren Partner einschätzen. Denn gerade für die Arbeit des PR-Beraters kann es zentral sein, inwieweit für seinen Kunden eine angenehme Zusammenarbeit vielleicht sogar wichtiger als die Zielerreichung ist. In diesem Fall ist es für einen rational agierenden PR-Berater weniger relevant, die Ziele zu erreichen, sondern für eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Dass eine angenehme Zusammenarbeit, die „richtige Chemie“, relevant sei kann, hat die Studie von Fuhrberg gezeigt (vgl. Fuhrberg 2010: 315) und Carqueville weist darauf hin, dass externe Berater auch die Rolle eines „Seelsorgers“ oder „Katalysators“ einnehmen müssen (vgl. Carqueville 1991: 260).

#### i) Eigenwahrnehmung

Die Untersuchung kann diese bisherigen Erkenntnisse unterstreichen. Für 34 der 38 befragten PR-Berater (89,5%) ist eine angenehme Zusammenarbeit mit dem Kunden „sehr wichtig“, für die restlichen vier (10,5%) zumindest „wichtig“. 21 sind (55,3%) der Ansicht, dass eine angenehme Zusammenarbeit gleich wichtig ist wie die Zielerreichung und für zwei PR-Berater (5,3%) ist diese sogar „eher wichtiger“. Ein PR-Berater (CHB7) meinte, eine angenehme Zusammenarbeit sei die Voraussetzung, damit man die Ziele erreichen könne. Für die restlichen 14 PR-Berater (36,8%) steht dagegen die Zielerreichung im Mittelpunkt.<sup>36</sup> Die Relevanz des Faktors angenehme Zusammenarbeit wird zudem dadurch unterstrichen,

---

<sup>36</sup> Fünf PR-Berater (13,2%) antworteten mit „Zielerreichung“, neun (23,7%) mit „eher Zielerreichung“.

dass die Mehrheit der befragten PR-Berater (21 Fälle, 55,3%) auf Wunsch des Kunden sogar eine PR-Maßnahme durchführen würde, die sie als nicht sinnvoll erachtet, sofern sie vermutet, dass sonst die Zusammenarbeit unangenehmer werden könnte.<sup>37</sup>

Auch für die Kunden ist die angenehme Zusammenarbeit wichtig: Insgesamt 29 (76,3%) empfinden eine angenehme Zusammenarbeit als „sehr wichtig“ und sieben (18,4%) als „wichtig“. Ein Kunde erachtet diese lediglich als „teilweise wichtig“ und ein weiterer gar als „eher unwichtig“. Im Vergleich mit der Zielerreichung hat sie dagegen für die Kunden weniger Bedeutung. Für 29 von ihnen (76,3%) ist die Zielerreichung wichtiger als die angenehme Zusammenarbeit.<sup>38</sup> Für sieben (18,4%) sind beide Aspekte gleich wichtig und für zwei ist die angenehme Zusammenarbeit gar wichtiger.

Der Vergleich der Paare führt zu folgenden Resultaten: Bei zehn Fällen (26,3%) steht für beide Akteure die Zielerreichung im Mittelpunkt. Bei 16 Fällen (42,1%) ist dem Kunden die Zielerreichung wichtiger, dem PR-Berater dagegen gleich wichtig wie die angenehme Zusammenarbeit. Bei vier (10,5%) sind den Akteuren jeweils beide Faktoren gleich wichtig. In drei Fällen (7,9%) hat der Kunde mit „gleich wichtig“ geantwortet, für den PR-Berater ist die Zielerreichung relevanter und in einem Fall ist dies gerade umgekehrt. In den restlichen vier Fällen (10,5%) unterschieden sich die Antworten der Akteure relativ deutlich: In zwei Fällen setzt der Kunde eher auf die Ziele, der PR-Berater auf die angenehme Zusammenarbeit, in einem Fall ist es umgekehrt. Schließlich erachtet ein PR-Berater die angenehme Zusammenarbeit als Voraussetzung für die Zielerreichung, während sein Kunde diese relevanter findet.<sup>39</sup> In den meisten Fällen steht folglich eher die Zielerreichung im Fokus, bei keinem einzigen Fall haben beide Akteure die angenehme Zusammenarbeit als relevanter angesehen. Ein Kunde (CHK18), dem eher die Zielerreichung wichtig ist, hat dabei einen interessanten Aspekt genannt: In kurzer Frist sei ihm zwar die Zielerreichung wichtiger, langfristig jedoch eher die angenehme Zusammenarbeit. So würde er sich in der langen Frist auch von seinem PR-Berater trennen, wenn dieser zwar die Ziele erreiche, die Zusammenarbeit aber nicht angenehm wäre.

## ii) Fremdwahrnehmung

Insgesamt 21 PR-Berater (55,3%) gehen davon aus, dass ihrem Kunden die Zielerreichung wichtiger ist als die angenehme Zusammenarbeit.<sup>40</sup> Weitere 16 PR-Berater (42,1%) denken, der Kunde finde beide Aspekte gleich wichtig und ein PR-Berater schätzt „eher die angenehme Zusammenarbeit“ für seinen Partner als relevanter ein. Die Kunden erachten die angenehme Zusammenarbeit für ihre PR-Berater als gering wichtiger. So denken 17 Kunden (44,7%), dem PR-Berater sei die Zielerreichung wichtiger.<sup>41</sup> 16 (42,1%) schätzen die Aspekte

---

<sup>37</sup> Zehn PR-Berater (26,3%) „stimmten zu“, elf (28,9%) „stimmten eher zu“, sechs (15,8%) „eher nicht zu“, acht (21,1%) „stimmten nicht zu“ und drei (7,9%) antworteten mit „weiß nicht“. Viele PR-Berater betonen, dass sie den Kunden darauf hinweisen würden, wenn sie die Maßnahme nicht als sinnvoll erachten, diese dann aber trotzdem durchführen würden. Ein PR-Berater hat dagegen einen Passus im Vertrag, dass er solche Maßnahmen nicht durchführen muss. Dabei ist zudem zu beachten, dass sich 36 PR-Berater (94,7%), laut ihres eigenen Selbstverständnisses, eher für die „kritische Beratung“, denn lediglich für „die Umsetzung“ zuständig sehen.

<sup>38</sup> Für neun Kunden (23,7%) ist die „Zielerreichung“, für 20 (52,6%) „eher die Zielerreichung“ wichtiger.

<sup>39</sup> Die Kreuztabelle der Antworten ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.1.1“ zu finden.

<sup>40</sup> Davon haben zwölf (31,6%) mit „eher Zielerreichung“ geantwortet und neun (23,7%) mit „Zielerreichung“.

<sup>41</sup> Zehn (26,3%) haben mit „eher Zielerreichung“ geantwortet, sieben (18,4%) mit „Zielerreichung“.

für ihren PR-Berater als gleich wichtig ein und fünf (13,2%) „eher die angenehme Zusammenarbeit“ als wichtiger.

Der Vergleich der wahrgenommenen mit der tatsächlichen Relevanz der beiden Aspekte zeigt folgende Erkenntnisse: In 19 und damit genau der Hälfte der Fälle (50,0%) vermuten die PR-Berater richtig, dass für ihre Kunden die Zielerreichung relevanter ist (16 Fälle, 42,1%) beziehungsweise beide Aspekte gleich relevant sind (3 Fälle, 7,9%). In 13 Fällen (34,2%) unterschätzen die PR-Berater die Relevanz der Zielerreichung auf Seiten der Kunden im Vergleich zur angenehmen Zusammenarbeit und in den restlichen sechs Fällen (15,8%) ist es umgekehrt und die Relevanz wird überschätzt. Die Kunden liegen mit ihrer Vermutung in 15 Fällen (39,5%) richtig, dass für ihren PR-Berater die Zielerreichung relevanter ist (5 Fälle, 13,2%) beziehungsweise beide Aspekte gleich relevant sind (10 Fälle, 26,3%). In der Mehrheit der Fälle (22 Fälle, 57,9%) schätzen die Kunden die Relevanz der Dienstleistungsqualität verglichen mit der Zielerreichung auf Seiten des PR-Beraters jedoch falsch ein. Sie unterschätzen und überschätzen diese dabei jeweils in elf Fällen (28,9%).<sup>42</sup>

### **6.1.2 Relevanz der Dienstleistungsqualität**

Im Kapitel 6.2.3 wird aufgezeigt, wie die Akteure die unterschiedlichen Informationsasymmetrien wahrnehmen. 35 von 38 befragten Kunden (92,1%) haben dort angegeben, dass sie die Dienstleistungsqualität ihres PR-Beraters zumindest „einfach“ einschätzen können. 17 (44,7%) sind dagegen der Meinung, dass sie die Wirkung der Arbeit des PR-Beraters auf die Ergebnisse nur teilweise einschätzen könnten und der PR-Berater Misserfolge mindestens „teilweise“ mit externen Faktoren begründen könnte. Zehn Kunden (26,3%) sind ferner der Ansicht, dass der PR-Berater die Ergebnisse „besser“ einschätzen könne. Da der Kunde in manchen Fällen Schwierigkeiten hat, die Ergebnisse einzuschätzen und den Zusammenhang zwischen der Arbeit des PR-Beraters und den Ergebnissen nicht klar erkennen kann, könnte er sich demzufolge darauf konzentrieren, dass er vom PR-Berater eine gute Dienstleistung erhält. Seine Prämisse würde dann lauten: Wenn man dafür sorgt, dass die Dienstleistungsqualität stimmt, dann werden auch die Ergebnisse bestmöglich ausfallen.

#### **i) Eigenwahrnehmung**

37 von 38 Kunden (97,4%) erachten die Dienstleistungsqualität als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“.<sup>43</sup> Ebenso vielen PR-Beratern (97,4%) ist es „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“, ihren Kunden eine gute Dienstleistungsqualität anzubieten.<sup>44</sup> Genau die Hälfte (19 Fälle, 50,0%) erachtet die Dienstleistungsqualität zudem genau gleich wichtig wie das Erreichen der Ziele. Für sieben PR-Berater (18,4%) steht die Zielerreichung im Mittelpunkt, für fünf (13,2%) eher die Dienstleistungsqualität.<sup>45</sup> Für sieben PR-Berater (18,4%) ist die Dienstleistungsqualität die Voraussetzung, damit man die Ziele erreichen kann. Vergleichbar mit den Ergebnissen zur angenehmen Zusammenarbeit, ist den Kunden die Zielerreichung auch im Vergleich mit

---

<sup>42</sup> In einem Fall konnte kein Vergleich gemacht werden, da ein PR-Berater meinte, die angenehme Zusammenarbeit sei die Voraussetzung für die Zielerreichung.

<sup>43</sup> 32 Kunden (84,2%) erachten es als „sehr wichtig“, fünf (13,2%) als „wichtig“ und ein Kunde hat mit „teilweise wichtig“ geantwortet.

<sup>44</sup> Hier erachteten es 35 PR-Berater (89,5%) als „sehr wichtig“, drei (7,9%) als „wichtig“ und ein PR-Berater „teilweise wichtig“.

<sup>45</sup> Vier (10,5%) haben mit „Zielerreichung“, drei (7,9%) mit „eher Zielerreichung“, vier (10,5%) mit „eher Dienstleistungsqualität“ und ein PR-Berater mit „Dienstleistungsqualität“ geantwortet.

der Dienstleistungsqualität wichtiger als den PR-Beratern. So haben 14 Kunden (36,8%) die Zielerreichung als wichtiger eingestuft, zehn (26,3%) fanden beide Aspekte gleich wichtig und sieben (18,4%) fanden die Dienstleistungsqualität wichtiger.<sup>46</sup> Für sieben Kunden (18,4%) ist die Dienstleistungsqualität zudem Voraussetzung für die Zielerreichung.

Der Vergleich der Paare führt zu folgenden Resultaten: Bei 13 Fällen (34,2%) sind sich die Akteure einig – in vier Fällen (10,5%) ist dabei die Zielerreichung relevanter, in einem Fall die Dienstleistungsqualität, in sieben (18,4%) erachten die Akteure beide Faktoren gleich bedeutend und in einem Fall ist die Dienstleistungsqualität die Voraussetzung für die Zielerreichung. Bei weiteren 13 Fällen (34,2%) existieren Unterschiede, die folgendermaßen ausfallen: In acht Fällen (21,1%) ist dem Kunden die Zielerreichung wichtiger als dem PR-Berater und in vier Fällen (10,5%) ist es umgekehrt. Bei den restlichen zwölf Fällen (31,6%) hat jeweils ein Akteur angegeben, dass die Dienstleistungsqualität die Voraussetzung für die Zielerreichung sei. Aus diesem Grund lassen sich die Antworten der Paare nicht in eine verlässliche Beziehung setzen.<sup>47</sup>

Auch bei dieser Frage haben einige Akteure begründet, warum ihnen eher die Dienstleistungsqualität wichtig ist. Die Aussagen zeigen, dass die eingangs aufgeführte Prämisse in der Praxis durchaus Relevanz hat. So meinte ein Kunde (DK1), der PR-Berater könne die Ziele generell nicht garantieren und deswegen sei die Dienstleistungsqualität wichtiger. Ähnlich sehen es zwei PR-Berater. Einer meinte, die Ziele seien von nicht immer beeinflussbaren Faktoren abhängig (CHB12), der andere (CHB6) gab an, die Dienstleistungsqualität sei wichtiger, damit der Kunde den Service trotzdem als gut erachtet, wenn die Ziele einmal nicht erreicht würden. Da die Zielerreichung in vielen Fällen nicht wirklich messbar sei, hätte man bei einer guten Dienstleistungsqualität wenigstens das Gefühl, das Geld gut investiert zu haben, begründete ein Kunde (DK17) seine Antwort. Und ein PR-Berater (DB8), der beide Faktoren als gleich wichtig erachtete, meinte, dass die gemeinsamen Ziele eher langfristig erreicht würden, bei der täglichen Zusammenarbeit jedoch die Dienstleistungsqualität stimmen müsse, damit der Kunde zufrieden sei.

## ii) Fremdwahrnehmung

23 der befragten PR-Berater (60,5%) gehen davon aus, dass ihrem Kunden die Dienstleistungsqualität gleich wichtig ist wie die Zielerreichung. Neun (23,7%) denken, die Zielerreichung sei dem Kunden relevanter<sup>48</sup> und einer es sei die angenehme Zusammenarbeit. In fünf Fällen gehen die PR-Berater davon aus, dass der Kunde die Dienstleistungsqualität als Voraussetzung für die Zielerreichung betrachtet. Auch die Mehrheit der Kunden (21 Fälle, 55,3%) geht davon aus, dass ihrem PR-Berater beide Aspekte gleichwichtig sind. In jeweils sechs Fällen denken die Kunden, die Zielerreichung beziehungsweise die Dienstleistungsqualität sei ihrem Partner relevanter.<sup>49</sup> In drei Fällen

---

<sup>46</sup> Sieben (18,4%) haben mit „Zielerreichung“, ebenso viele mit „eher Zielerreichung“, vier (10,5%) mit „eher Dienstleistungsqualität“ und drei (7,9%) der Kunden mit „Dienstleistungsqualität“ geantwortet.

<sup>47</sup> Die vollständigen Paarvergleiche sind im Anhang D unter „zu Kapitel 6.1.1“ zu finden.

<sup>48</sup> Drei (7,9%) denken die „Zielerreichung“ sei dem Kunden wichtiger, sechs (15,8%) „eher Zielerreichung“.

<sup>49</sup> Jeweils drei (7,9%) denken die „Zielerreichung“ bzw. „eher die Zielerreichung“ sei dem PR-Berater wichtiger. Vier (10,5%) „eher die Dienstleistungsqualität“ und zwei (5,3%) „Dienstleistungsqualität“.

(7,9%) gehen die Kunden davon aus, der PR-Berater betrachte die Dienstleistungsqualität als Voraussetzung für die Zielerreichung.<sup>50</sup>

Vergleicht man die wahrgenommene mit der tatsächlichen Relevanz der beiden Aspekte kommt man zu folgenden Resultaten: In zehn Fällen (26,3%) schätzen die PR-Berater ihre Kunden richtig ein – in vier Fällen ist die Zielerreichung relevanter, in fünf beide Aspekte gleich und in einem die Dienstleistungsqualität relevanter. In neun Fällen (23,7%) unterschätzen die PR-Berater die Relevanz der Zielerreichung auf Seiten der Kunden verglichen mit der Dienstleistungsqualität und in fünf (13,2%) ist es umgekehrt.<sup>51</sup> Auch die Kunden liegen mit ihrer Einschätzung in zehn Fällen (26,3%) richtig. Bis auf einen Fall, bei welchem die Zielerreichung als eher wichtiger als die Dienstleistungsqualität erachtet wird, haben beide Akteure die Aspekte als gleich wichtig eingeschätzt. In neun Fällen (23,7%) unterschätzen die Kunden die Relevanz der Zielerreichung auf Seiten des PR-Beraters verglichen mit der Dienstleistungsqualität und in sieben (18,4%) überschätzen sie diese.<sup>52</sup>

### **6.1.3 Fazit Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit und der Dienstleistungsqualität**

Die Untersuchung konnte zeigen, dass sowohl die angenehme Zusammenarbeit als auch die Dienstleistungsqualität für fast alle Akteure wichtig bei der Zusammenarbeit ist. Befragt man die Akteure nach der Relevanz dieser beiden Faktoren im Vergleich zur Zielerreichung kann man Unterschiede feststellen. Für die Kunden ist die Zielerreichung von größerer Bedeutung als für die PR-Berater. Während für die Mehrheit (21 Fälle, 55,3%) der PR-Berater die angenehme Zusammenarbeit gleich wichtig wie die Zielerreichung ist, erachtet die große Mehrheit der Kunden (29 Fälle, 76,3%) die Zielerreichung als relevanter. Und während genau die Hälfte (19 Fälle, 50,0%) der PR-Berater auch die Dienstleistungsqualität als gleich wichtig wie die Zielerreichung erachtet, ist bei den Kunden lediglich ein Viertel (10 Fälle, 26,3%) dieser Meinung – die meisten Kunden (14 Fälle, 36,8%) haben dagegen die Zielerreichung als wichtiger eingestuft. Bei beiden Akteursgruppen sind zudem jeweils sieben (18,4%) der Ansicht, die Dienstleistungsqualität sei die Voraussetzung, damit man die Ziele erreichen kann.<sup>53</sup> Diese Erkenntnisse können vom Paarvergleich bestätigt werden. So existieren jeweils am meisten Fälle bei denen die Zielerreichung im Vergleich zur angenehmen Zusammenarbeit (18 Fälle, 47,4%) beziehungsweise zur Dienstleistungsqualität (8 Fälle, 21,1%) für den Kunden relevanter ausfällt als für den PR-Berater.<sup>54</sup>

Die Analyse, wie die Akteure die Relevanz der beiden Faktoren verglichen mit der Zielerreichung für ihren jeweiligen Partner wahrnehmen, kommt zu folgenden Erkenntnissen: Erstens ist vielen PR-Beratern (16 Fälle, 42,1%) bewusst, dass den Kunden die Zielerreichung relevanter ist als die angenehme Zusammenarbeit. Zweitens unterschätzen

---

<sup>50</sup> Zwei (5,3%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>51</sup> In elf Fällen (28,9%) war kein Vergleich möglich, weil entweder ein Akteur „weiß nicht“ geantwortet hat beziehungsweise die Dienstleistungsqualität als Voraussetzung für die Zielerreichung betrachtet.

<sup>52</sup> In den restlichen zwölf Fällen (31,6%) war kein Vergleich möglich, weil ein Akteur „weiß nicht“ geantwortet hat oder die Dienstleistungsqualität als Voraussetzung für die Zielerreichung betrachtet.

<sup>53</sup> Sieben (18,4%) finden zudem die Dienstleistungsqualität wichtiger.

<sup>54</sup> Da bei der Dienstleistungsqualität in zwölf Fällen (31,6%) kein Vergleich gemacht werden konnte – ein Akteur hat jeweils angegeben die Dienstleistungsqualität sei die Voraussetzung für die Zielerreichung bzw. mit „weiß nicht“ geantwortet – fällt der Wert vergleichsweise niedrig aus.



(13 Fälle, 34,2%) mehr PR-Berater die Relevanz der Zielerreichung im Vergleich mit der angenehmen Zusammenarbeit für ihre Kunden als sie diese überschätzen (6 Fälle, 15,8%). Drittens zeigt sich bei der Einschätzung durch die Kunden kein klares Bild. Während sie in den meisten Fällen (15 Fälle, 39,5%) mit ihrer Einschätzung richtig liegen, unterbeziehungsweise überschätzen sie die Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit für ihren PR-Berater in genau gleich vielen Fällen (jeweils 11 Fälle, 28,9%). Viertens überschätzen sowohl die PR-Berater als auch die Kunden die Relevanz der Dienstleistungsqualität im Vergleich mit der Zielerreichung auf Seiten ihres Partners leicht häufiger als sie diese unterschätzen<sup>55</sup>. In jeweils zehn Fällen (26,3%) schätzen beide Akteursgruppen ihren Partner zudem richtig ein.

Diese Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden: Obwohl die Kunden an einer angenehmen Zusammenarbeit und einer guten Dienstleistungsqualität interessiert sind, ist für sie die Zielerreichung bei der Zusammenarbeit wichtiger. Denn sie müssen sich innerhalb ihres Unternehmens anhand von Zielen messen lassen. Für den PR-Berater steht dagegen die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt. Er geht davon aus, dass sich diese nicht nur aufgrund der Zielerreichung einstellt, sondern dabei auch eine gute Dienstleistungsqualität und angenehme Arbeitsatmosphäre zentrale Faktoren darstellen. Besonders wenn die Ergebnisse des PR-Beraters stark von externen Faktoren abhängig sein sollten.

In vielen Fällen sind sich die PR-Berater zudem darüber bewusst, dass für ihre Kunden die Zielerreichung im Mittelpunkt steht. Ob sie deswegen ihren Fokus auch auf die Erreichung der Ziele legen, kann jedoch davon abhängen, inwieweit eine Informationsasymmetrie zu Ungunsten des Kunden besteht. Sofern der Kunde den Einfluss der Arbeit des PR-Beraters auf die Zielerreichung nicht ermitteln kann, könnte der PR-Berater trotzdem primär eine gute Dienstleistungsqualität anbieten und für eine angenehme Zusammenarbeit sorgen – so konnte diese Untersuchung zeigen, dass die Kunden die Dienstleistungsqualität gut einschätzen können und eine angenehme Zusammenarbeit für sie relevant ist. Diese Überlegung könnte auch eine mögliche Erklärung dafür liefern, warum manche PR-Berater die Relevanz der Zielerreichung auf Seiten ihres Kunden unterschätzen. Sie gehen davon aus, dass der Kunde nicht feststellen kann, inwieweit der PR-Berater auf die Zielerreichung einwirken kann und deswegen eher auf die Dienstleistungsqualität und die angenehme Zusammenarbeit achtet. Bei all diesen Überlegungen muss zudem beachtet werden, dass die Interviewpartner im Rahmen dieser Befragung die Relevanz der Dienstleistungsqualität und der angenehmen Zusammenarbeit jeweils im Vergleich zur Zielerreichung einschätzen mussten. Wie die Befragung ebenfalls zeigen konnte, erachten die Akteure jeden dieser Faktoren für sich gesondert als relevant. Dies bedeutet, dass bei einer idealen Beziehung von PR-Berater und Kunde nicht nur die Ziele erreicht werden, sondern die Zusammenarbeit für die Akteure angenehm ist und auch die Dienstleistungsqualität stimmt. Diese Erkenntnisse können die in Kapitel 2.13 aufgezeigten Grundannahmen bezüglich des Verhaltens der Individuen in einer Prinzipal-Agent-Beziehung bestätigen: So tragen nicht nur extrinsische Anreize, sondern auch die Reputation bei anderen Individuen sowie die Freude an einer bestimmten Tätigkeit zum Nutzen der Individuen bei.

---

<sup>55</sup> Neun PR-Berater (23,7%) überschätzen und „nur“ fünf (13,2%) unterschätzen die Relevanz der Dienstleistungsqualität im Vergleich zur Zielerreichung bei ihrem Partner. Neun Kunden (23,7%) überschätzen und sieben (18,4%) unterschätzen die Relevanz der Dienstleistungsqualität im Vergleich zur Zielerreichung bei ihrem Partner.

### **6.1.4 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Relevanz eines angenehmen Arbeitsverhältnisses für die PR-Berater und Kunden untersucht. Die Befragung zeigt, dass für 34 von 38 befragten PR-Berater (89,5%) eine angenehme Zusammenarbeit mit dem Kunden „sehr wichtig“ und für die restlichen vier (10,5%) zumindest „wichtig“ ist. Auch für die befragten Kunden ist die angenehme Zusammenarbeit wichtig: 29 (76,3%) empfinden diese als „sehr wichtig“ und sieben (18,4%) als „wichtig“. Ein Kunde erachtet diese lediglich als „teilweise wichtig“ und ein weiterer als „eher unwichtig“.

Im Vergleich mit der Zielerreichung ist eine angenehme Zusammenarbeit – zumindest für die Kunden – jedoch weniger relevant. Für 29 der befragten Kunden oder 76,3 Prozent ist die Zielerreichung wichtiger als die angenehme Zusammenarbeit. Für sieben (18,4%) sind beide Aspekte gleich wichtig und für zwei (5,3%) ist die angenehme Zusammenarbeit sogar wichtiger. Bei den PR-Beratern ist dagegen mehr als die Hälfte (21 Fälle, 55,3%) der Ansicht, dass eine angenehme Zusammenarbeit gleich wichtig ist wie die Zielerreichung. Während für 14 PR-Berater (36,8%) die Zielerreichung im Mittelpunkt steht, ist es für zwei PR-Berater (5,3%) eher die angenehme Zusammenarbeit.

Neben dem angenehmen Arbeitsverhältnis wurde auch die Relevanz der Dienstleistungsqualität der PR-Berater für die Kunden ermittelt. Hier zeigt sich, dass die Dienstleistungsqualität den Kunden wichtiger als die Zielerreichung ist, weil diese auch von externen Faktoren abhängt, die der PR-Berater nicht beeinflussen kann. So haben 14 Kunden (36,8%) die Zielerreichung als wichtiger eingestuft, zehn (26,3%) fanden beide Aspekte gleich wichtig und lediglich sieben (18,4%) die Dienstleistungsqualität wichtiger. Jedoch haben ebenfalls sieben Kunden (18,4%) angegeben, dass die Dienstleistungsqualität Voraussetzung für die Zielerreichung ist. Zudem haben einige Kunden, denen die Dienstleistungsqualität im Vergleich mit der Zielerreichung wichtiger ist, dies mit dem Einfluss von externen Faktoren auf die Zielerreichung begründet.

## **6.2 Wahrnehmung der Prinzipal-Agent-Beziehung**

Im Kapitel 3 wurde die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen PR-Berater und Kunden theoretisch modelliert und mögliche Informationsasymmetrien zwischen den beiden Akteursgruppen aufgezeigt. Mittels der Befragung wurden die dort getroffenen Annahmen einem empirischen Test unterzogen und dabei untersucht, wie die Akteure das Prinzipal-Agent-Verhältnis in der Praxis wahrnehmen.

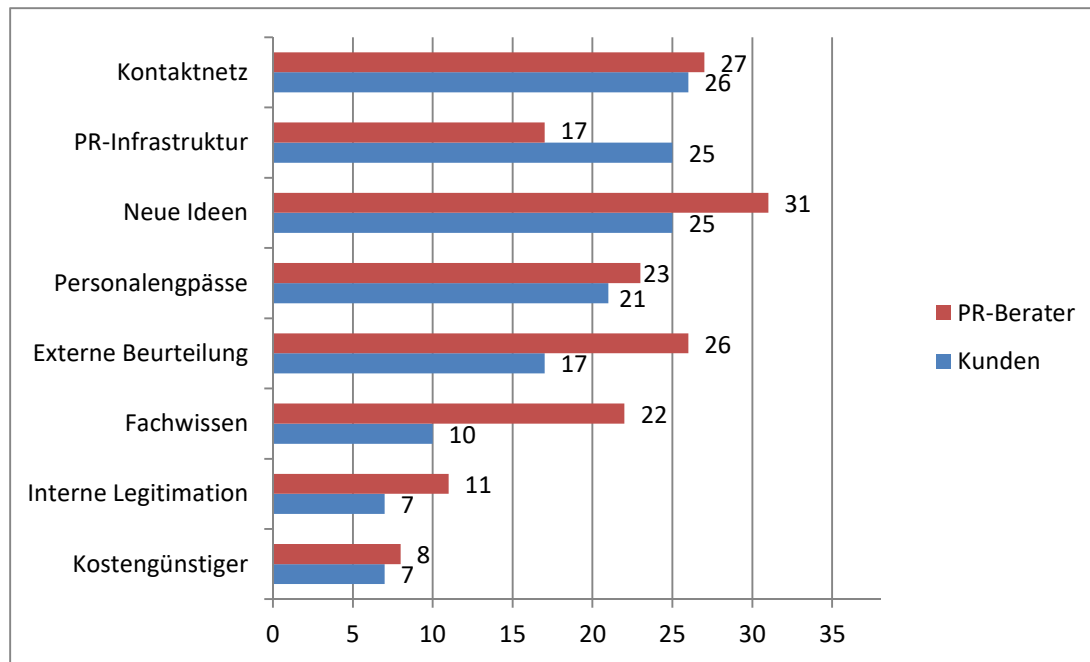
### **6.2.1 Gründe für die Zusammenarbeit mit einem PR-Berater**

Bereits die Frage, aus welchen Gründen sich die Kunden dafür entschieden haben, einen externen PR-Berater zu engagieren, kann erste Hinweise auf die Ausgestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehung geben. Wird der PR-Berater beispielsweise eingesetzt, weil der Kunde keine PR-Kenntnisse hat, wird die Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde größer ausfallen als wenn die Zusammenarbeit aufgrund von Personalengpässen erfolgt.

Die Kunden nannten das vorhandene „Kontaktnetz“ der externen PR-Berater am häufigsten als Grund für die Zusammenarbeit. In 26 Fällen (68,4%) war dies relevant. Danach folgen die „PR-Infrastruktur“ sowie das „Einbringen von neuen Ideen“ (jeweils 25 Fälle, 65,8%). Für 21 Kunden (55,3%) dient der PR-Berater zur „Überbrückung von Personalengpässen“. Die Möglichkeit einer „externen Beurteilung“ ist für 17 Kunden (44,7%) Grund für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater. Das PR-Fachwissen spielt dagegen nur für zehn Kunden (26,3%) eine Rolle. Und noch weniger Kunden – nämlich jeweils sieben (18,4%) – setzen auf einen PR-Berater wegen der „internen Legitimation“ beziehungsweise weil dieser „kostengünstiger“ ist. Insgesamt vier Kunden haben weitere Gründe genannt: Einer nutzt einen externen PR-Berater als Sparringpartner (DK3), ein zweiter hofft auf „Transferideen“ aus Projekten von anderen Kunden des PR-Beraters (DK7), ein Kunde aus dem Ausland setzt einen PR-Berater aus Deutschland ein, weil dieser entsprechende lokalen Marktkenntnisse besitzt (DK14) und schließlich nannte ein Kunde die „Erfahrungen bei Kampagnen“, die er sich von einem externen PR-Berater erhofft (CHK5).

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den von den PR-Beratern vermuteten Gründen für den Einsatz eines externen PR-Beraters, kann man einige Unterschiede feststellen. Erstens haben die PR-Berater generell mehr Gründe ausgewählt als die Kunden und entsprechend höher fallen die Prozentwerte aus. Am meisten PR-Berater – nämlich 31 (81,6%) – haben das Einbringen von „neuen Ideen“ genannt. 26 (71,1%) gehen davon aus, dass der Kunde sie wegen ihres „Kontaktnetzes“ einsetzt, 26 (68,4%) wegen der „externen Beurteilung“, 23 aufgrund ihres „Fachwissens“ (60,5%) und 22 um „Personalengpässe“ (57,9%) zu überbrücken. Insgesamt weniger PR-Berater erachten ihre „Infrastruktur“ (17 Fälle, 44,7%), die „interne Legitimation“ (11 Fälle, 28,9%) sowie den „Kostenvorteil“ (8 Fälle, 21,1%) als Grund für ihren Einsatz. Während die PR-Berater den Grund „PR-Infrastruktur“ unterschätzen, erachten sie das „PR-Fachwissen“, die „externe Beurteilung“ und das „Einbringen von neuen Ideen“ im Vergleich zu den Kunden als relevanter als sie tatsächlich sind.

Als sonstige Gründe nannte ein PR-Berater (DB1) die lokale Nähe zu den relevanten Journalisten, die der Kunde nicht habe, ein anderer geht davon aus, dass der Kunde einen externen PR-Berater engagiere, weil er damit „alles aus einer Hand“ erhalte (DB19).



**Abbildung 2: Wahrnehmung der Gründe für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38, Mehrfachantworten möglich)**

Die Erkenntnisse aus dem Vergleich der Gesamtgruppen der PR-Berater und Kunden lassen sich durch einen Paarvergleich bestätigen. So haben in 15 Fällen (39,5%) nur die PR-Berater das PR-Fachwissen als Grund für die Zusammenarbeit genannt. Auch die externe Beurteilung (11 Fälle, 28,9%) sowie das Einbringen neuer Ideen (9 Fälle, 23,7%) wurden relativ häufig nur vom PR-Berater genannt. Dagegen wurde die PR-Infrastruktur in 15 Fällen (39,5%) nur vom Kunden genannt. Bei allen anderen Faktoren existieren bei weniger Paaren Unterschiede zwischen PR-Berater und Kunde.<sup>56</sup>

Um die möglichen Informationsasymmetrien noch genauer zu erkennen, wurden die Kunden danach gefragt, ob sie die Tätigkeiten, die der PR-Berater für sie übernimmt, theoretisch auch intern durchführen könnten. Sofern sie diese Frage verneinten, wurde zudem nach den entsprechenden Gründen gefragt. Dadurch wird ersichtlich, inwieweit die Kunden Kenntnisse im PR-Bereich besitzen.

Elf Kunden (28,9%) gaben an, dass sie die PR-Tätigkeiten theoretisch auch intern durchführen könnten. 14 Kunden (36,8%) konnten dies zumindest „teilweise“ bestätigen, 13 (34,2%) sind dagegen zwingend auf die Unterstützung eines PR-Beraters angewiesen. Als Grund wurde mit Abstand am häufigsten die fehlenden personellen Ressourcen genannt (19 Fälle), gefolgt von den fehlenden Kontakten (12 Fälle) und dem fehlenden PR-Fachwissen (10 Fälle). Die fehlende PR-Infrastruktur war dagegen nur für vier Kunden relevant. Dieses Ergebnis steht in einem gewissen Widerspruch zu den Erkenntnissen bezüglich der Gründe für den Einsatz eines externen PR-Beraters (zwei Drittel erachteten die PR-Infrastruktur als relevant). Eine mögliche Erklärung ist, dass die Kunden zwar eine PR-Infrastruktur besitzen, diese jedoch nicht so umfangreich ist, um wirklich gute Resultate erzielen zu können.

<sup>56</sup> Die Auswertungen des Paarvergleiches zu jedem einzelnen Faktor sind im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.1“ zu finden.

Zwei Kunden gaben zudem an, die nötige Außensicht würde ihnen ohne PR-Berater fehlen, zwei weitere Kunden nannten die Tatsache, mittels eines externen PR-Beraters die Tätigkeiten intern besser legitimieren zu können. Ein Kunde (DK16), dessen PR-Berater im Bereich Themendienst tätig ist, geht davon aus, dass die Journalisten die Themen besser annehmen, wenn diese von einem PR-Berater kommen und deswegen fallen die Ergebnisse durch die Zusammenarbeit mit einem PR-Berater besser aus. Schließlich benötigt ein Kunde zwingend die Unterstützung eines PR-Beraters, weil er einen saisonal schwankenden Arbeitsaufwand hat und das PR-Beratungsunternehmen zudem diverse Spezialisten im Team, die zu allen Kommunikationsthemen Expertise haben und intern ließe sich diese Breite an Kompetenzen nicht aufbauen (CHK18).

Die Analyse der Gründe, warum die Kunden auf einen externen PR-Berater setzen, zeigt, dass dies in den meisten Fällen nicht primär aufgrund des PR-Fachwissens, sondern eher aus praktischen Gründen wie dem Kontaktnetz, der PR-Infrastruktur oder wegen fehlenden personellen Ressourcen erfolgt. Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass zwischen PR-Berater und Kunde in vielen Fällen keine Informationsasymmetrie aufgrund des nicht oder nur bedingt vorhandenen PR-Fachwissens auf Seiten des Kunden existiert. Die Frage nach dem unterschiedlich ausgeprägten PR-Fachwissen zwischen PR-Berater und Kunde zeigt jedoch ein anderes Bild. So gehen neun PR-Berater (23,7%) davon aus, „bedeutend besser“ und 21 (55,3%) „besseres“ PR-Fachwissen als ihr Kunde zu besitzen. Die restlichen acht befragten PR-Berater (21,1%) erachten ihr PR-Fachwissen „gleich“ gut wie das ihres Kunden. Vergleichbar fallen die Einschätzungen der Kunden aus: Elf (28,9%) erachten das PR-Fachwissen des PR-Beraters als „bedeutend besser“ und 16 (42,1%) als „besser“. Zehn Kunden (26,3%) sprechen von einem „gleich“ guten PR-Fachwissen und ein Kunde gar davon, er habe ein besseres als sein PR-Berater.<sup>57</sup> In der Hälfte der 38 Fälle sind PR-Berater und Kunde komplett einig mit ihrer Einschätzung<sup>58</sup>. In neun Fällen schätzt der PR-Berater (23,7%) sein PR-Fachwissen im Vergleich zu dem des Kunden besser ein, bei den restlichen zehn Fällen (26,3%) ist es gerade umgekehrt. Bei neun Paaren fallen diese Unterschiede jedoch vergleichsweise klein aus – jeweils ein Akteur antwortete mit „besser“, sein Partner mit „bedeutend besser“. Bei elf Fällen (28,9%) waren die beiden Akteure tatsächlich unterschiedlicher Meinung – in vier (10,5%) Fällen schätzt der PR-Berater seinen Wissensvorsprung kleiner ein<sup>59</sup> als sein Kunde, bei den restlichen sieben (18,4%) war es umgekehrt.<sup>60</sup> Die konkrete Analyse hinsichtlich des PR-Fachwissens zeigt, dass die große Mehrheit der befragten PR-Berater (30 Fälle, 78,9%) und Kunden (27 Fälle, 71,1%) von einer Informationsasymmetrie zu Gunsten des PR-Beraters aufgrund des unterschiedlichen PR-Fachwissens der beiden Akteure ausgeht – auch wenn das PR-Fachwissen nicht ein zentraler Grund für den Einsatz eines externen PR-Berater darstellt.

---

<sup>57</sup> Der Kunde (DK15) geht in diesem Fall davon aus, dass sein PR-Berater aufgrund des sehr speziellen Themas in diesem spezifischen PR-Bereich schlechteres Fachwissen habe.

<sup>58</sup> In vier (10,5%) Fällen antworteten beide mit „bedeutend besser“, in zehn (26,3%) mit „besser“ und in fünf (13,2%) mit „gleich“.

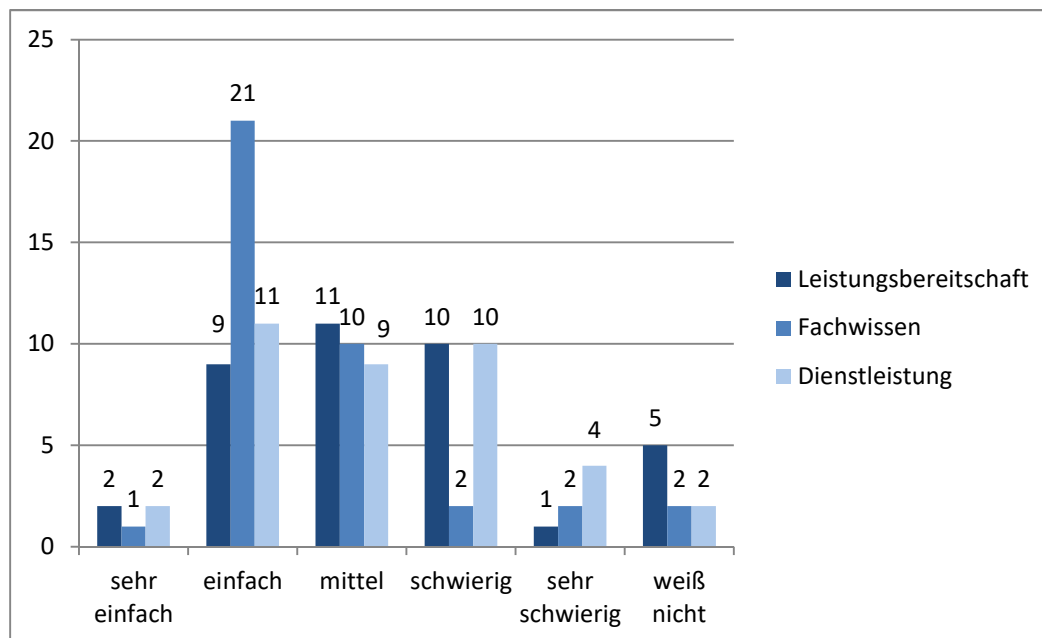
<sup>59</sup> Die PR-Berater antworteten mit „gleich“, der Kunde mit „besser“.

<sup>60</sup> In fünf Fällen (13,2%) antworteten der Kunde mit „gleich“ und der PR-Berater mit „besser“. In jeweils einem Fall der PR-Berater mit „bedeutend besser“, der Kunde mit „gleich“ beziehungsweise „schlechter“.

## 6.2.2 Einschätzung der Informationsasymmetrie vor der Zusammenarbeit

Im Kapitel 3.2 wurde aufgezeigt, dass der Kunde bei der Auswahl eines PR-Beraters deren zentrale Eigenschaften wie die PR-Fachkenntnisse, Leistungsbereitschaft oder Dienstleistungsqualität nicht per se erkennen kann und entsprechend eine Informationsasymmetrie vom Typ „hidden characteristics“ besteht. Um diese Annahme empirisch zu testen, wurden die Kunden danach befragt, inwieweit sie diese drei Eigenschaften der PR-Berater vor der Zusammenarbeit, das heißt während des Auswahlprozesses, erkennen konnten.

Mehr als die Hälfte der befragten Kunden (22 Fälle, 57,9%) gab an, sie hätten das Fachwissen der PR-Berater vor der Zusammenarbeit „sehr einfach“ beziehungsweise „einfach“ (21 Fälle, 55,3%) einschätzen können. Zehn Kunden (26,3%) konnte es „mittelmäßig“ gut einschätzen und lediglich vier (10,5%) empfanden es als „schwierig“ beziehungsweise „sehr schwierig“ (jeweils 2 Fälle, 5,3%).<sup>61</sup> Der Medianwert liegt entsprechend bei der Antwortmöglichkeit „einfach“. Ein wenig schwieriger empfanden die Kunden das Einschätzen der Dienstleistungsqualität der PR-Berater vor der Zusammenarbeit. Insgesamt 13 (34,2%) antworteten mit „sehr einfach“ (2 Fälle, 5,3%) oder „einfach“ (11 Fälle, 28,9%). Neun empfanden es als „mittelmäßig“ (23,7%) und zehn gar „schwierig“ (26,3%). Vier Kunden (10,5%) finden es sogar „sehr schwierig“ die Dienstleistungsqualität der PR-Berater vor der Zusammenarbeit einzuschätzen.<sup>62</sup> Der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „mittel“. Ähnlich sind die Resultate zur Leistungsbereitschaft ausgefallen. Elf (28,9%) antworteten mit „sehr einfach“ (2 Fälle, 5,3%) oder „einfach“ (9 Fälle, 23,7%), elf empfanden es als „mittelmäßig“ (28,9%) und zehn gar als „schwierig“ (26,3%). Lediglich ein Kunde findet es „sehr schwierig“, die Leistungsbereitschaft der PR-Berater vor der Zusammenarbeit einzuschätzen.<sup>63</sup> Der Medianwert liegt hier ebenfalls bei der Antwortmöglichkeit „mittel“.



**Abbildung 3: Einschätzung Informationsasymmetrien vor der Zusammenarbeit durch die Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

<sup>61</sup> Die restlichen zwei (5,3%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>62</sup> Auch hier haben die restlichen zwei (5,3%) mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>63</sup> Bei dieser Frage haben die restlichen fünf (13,2%) mit „weiß nicht“ geantwortet.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die unterschiedlichen Informationsasymmetrien vor der Zusammenarbeit aus Sicht der Kunden unterschiedlich ausgeprägt sind. Während die Mehrheit das Fachwissen der PR-Berater vor der Zusammenarbeit vergleichsweise einfach einschätzen kann, haben die Kunden bei der Leistungsbereitschaft und der Dienstleistungsqualität mehr Schwierigkeiten. Zudem können einerseits neun Kunden (23,7%) alle Eigenschaften der PR-Berater mindestens „einfach“ und sieben (18,4%) mindestens „mittel“ einschätzen. Andererseits können neun Kunden (23,7%) alle Eigenschaften bestenfalls „mittel“ einschätzen.<sup>64</sup> Insgesamt kann die Mehrheit aller Kunden (22 Fälle, 57,9%) mindestens eine Eigenschaft des PR-Beraters vor der Zusammenarbeit nur schwer erkennen.

Einige Kunden haben zudem angegeben, aus welchen Gründen sie die Eigenschaften der PR-Berater vor der Zusammenarbeit gut erkennen konnten: Ein Kunde (DK4) gab an, man würde die Leistungsbereitschaft anhand der eingereichten Angebote während des Auswahlprozesses erkennen, ein anderer (CHK16) meinte, man würde es „spüren, wenn man die PR-Berater in ihrem Büro besucht“. Das Fachwissen kann man laut zwei Kunden (CHK16, CHK2) einfach mittels Referenzen oder anhand der Erfahrung der Mitarbeiter (CHK2) erkennen. Zwei Kunden gaben zudem an, dass in ihrer Branche spezifisches PR-Fachwissen beziehungsweise Journalistenkontakte nötig seien, die während des Auswahlprozesses einfach ersichtlich seien (CHK9, DK15). Schließlich waren zwei Kunden generell überzeugt, dass alle PR-Berater im Auswahlprozess ähnliches Fachwissen aufwiesen (DK3, CHK5). Auch die Dienstleistungsqualität kann laut einem Kunden (CHK16) mittels Referenzen einfach überprüft werden. Ein Kunde geht zudem davon aus, dass große PR-Beratungsunternehmen generell eine gute Dienstleistungsqualität anbieten (DK10) und ein Kunde (DK19) hat den PR-Berater schon aufgrund einer früheren Zusammenarbeit gekannt und konnte deswegen auf dessen Dienstleistungsqualität schließen. Diese Erkenntnisse weisen erstens darauf hin, dass die Kunden auf die Mechanismen zur Überwindung der Informationsasymmetrien während des Auswahlprozesses vertrauen (Referenzen, Angebote) oder andererseits ihrem „Bauchgefühl“. Zweitens gilt es zu beachten, dass in 13 Fällen (34,2%) bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit bestand.

### **6.2.3 Einschätzung der Informationsasymmetrie während der Zusammenarbeit**

Zu den Informationsasymmetrien während der Zusammenarbeit wurden neben den Kunden auch die PR-Berater befragt. Ziel davon war es, allfällige Unterschiede in der Wahrnehmung der beiden Akteursgruppen zu erkennen.

#### **6.2.3.1 Eigenschaften der PR-Berater**

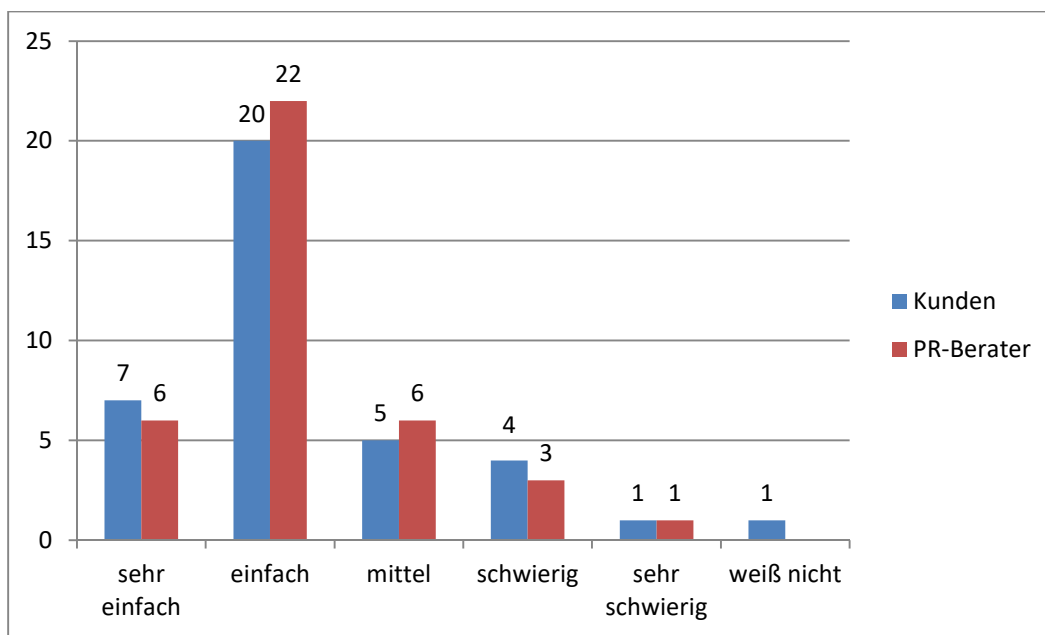
Wie vor der Zusammenarbeit kann der Kunde auch während der Zusammenarbeit bestimmte Eigenschaften und Absichten des PR-Beraters nicht per se erkennen und dies führt zu Informationsasymmetrien. Bei der Befragung wurde erstens der Arbeitseinsatz des PR-Beraters untersucht, ein Agenturproblem des Typs „hidden action“. Zweitens die Qualität der Beratungsleistung, basierend auf dem PR-Fachwissen des PR-Beraters, ein „hidden knowledge“-Agenturproblem. Sowie drittens die Dienstleistungsqualität, ein Agenturproblem das als Hybrid von „hidden knowledge“ und „hidden action“ angesehen werden kann.

---

<sup>64</sup> Die restlichen Kunden können mindestens eine Eigenschaft bestenfalls „schwierig“ einschätzen, mindestens eine andere dagegen „einfach“.

### i) Arbeitseinsatz

27 Kunden (71,1%) gehen davon aus, dass sie den Arbeitseinsatz des PR-Beraters „sehr einfach“ (7 Fälle, 18,4%) oder „einfach“ (20 Fälle, 52,6%) einschätzen können. Während fünf dies als „mittel“ (13,2%) erachten, sind lediglich vier Kunden (10,5%) der Ansicht, es sei „schwierig“ und nur einer es sei „sehr schwierig“, den Arbeitseinsatz des PR-Beraters einzuschätzen. Der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „einfach“. Die Resultate bei den PR-Beratern fallen fast gleich aus. 28 aller Befragten (73,7%) gaben an, dass der Kunde ihren Arbeitseinsatz „sehr einfach“ (6 Fälle, 15,8%) oder „einfach“ (22 Fälle, 57,9%) einschätzen kann. Zudem erachten es sechs als „mittel“ (15,8%), drei (7,9%) als „schwierig“ und nur einer als „sehr schwierig“. Der Median liegt wie bei der Einschätzung durch die Kunden bei „einfach“.



**Abbildung 4: Einschätzung Arbeitseinsatz des PR-Beraters während der Zusammenarbeit nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

Auch der Vergleich der Paare zeigt relativ viele Übereinstimmung. So sind sich die Mehrheit der Paare (20 Fälle, 52,6%) einig, dass der Arbeitseinsatz „sehr einfach“ beziehungsweise „einfach“ einschätzbar ist und in einem Fall sind PR-Berater und Kunde beide der Ansicht, dass dieser „mittel“ eingeschätzt werden kann. Bei neun Fällen (23,7%) erachtet der Kunde die Einschätzung des Arbeitseinsatzes als schwieriger als sein PR-Berater. Das heißt die Informationsasymmetrie hinsichtlich des Arbeitseinsatzes wird vom Kunden größer eingeschätzt als vom PR-Berater. Dies bedeutet gleichzeitig, dass der Kunde den Arbeitseinsatz seines PR-Beraters relativ skeptisch betrachtet, dieser jedoch gleichzeitig davon ausgeht, dass er seinen Kunden nicht täuschen kann.<sup>65</sup> In sieben Fällen (18,4%) herrscht dagegen die

<sup>65</sup> Folgende Kombinationen sind aufgetreten: Dreimal PR-Berater = „einfach“ und Kunde = „mittel“, zweimal PR-Berater = „einfach“ und Kunde = „schwierig“, einmal PR-Berater = „sehr einfach“ und Kunde = „schwierig“, einmal PR-Berater = „sehr einfach“ und Kunde = „mittel“, einmal PR-Berater = „einfach“ und Kunde = „sehr schwierig“, einmal PR-Berater = „mittel“ und Kunde = „schwierig“.



umgekehrte Situation. Die PR-Berater erachten die Einschätzung des Arbeitseinsatzes als schwieriger – die Informationsasymmetrie hinsichtlich ihres Arbeitseinsatzes als größer. In diesen Fällen ist der Kunde wenig skeptisch hinsichtlich des Arbeitseinsatzes des PR-Beraters und dieser geht gleichzeitig davon aus, dass er seinen Kunden theoretisch täuschen könnte.<sup>66</sup>

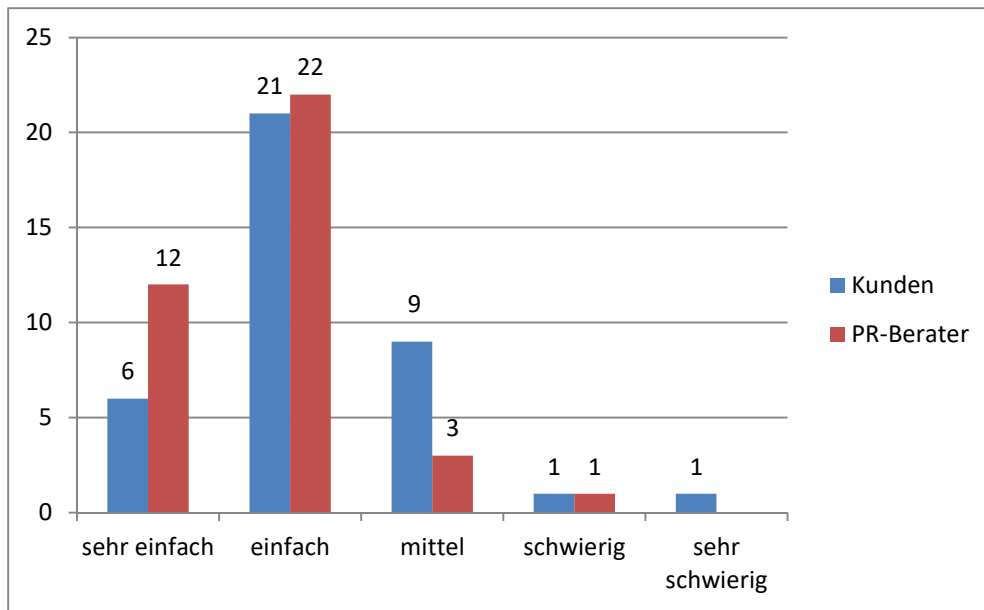
Obwohl es sich um eine geschlossene Frage handelte, haben einige Interviewpartner ihre Antwort zudem begründet. Laut Aussagen von PR-Beratern können die Kunden den Arbeitseinsatz einfach einschätzen, weil sie viel Erfahrung im Umgang mit PR-Beratern haben (CHB8), ein umfangreiches Reporting existiert (CHB13) oder sie früher selbst für ein PR-Beratungsunternehmen gearbeitet haben (CHB2). Ein Kunde kann den Arbeitseinsatz des PR-Beraters aufgrund der engen Zusammenarbeit einfach einschätzen (DK13) und ein anderer (DK17) begründet die Schwierigkeit in seinem Fall damit, dass es sich bei der Arbeit primär um konzeptionelle Tätigkeiten handelt, die danach nicht umgesetzt werden.

## **ii) Qualität der Beratungsleistung**

Die große Mehrheit der Kunden (27 Fälle, 71,1%) ist ebenfalls der Ansicht, dass sie die Qualität der Beratungsleistung ihres PR-Beraters „sehr einfach“ (6 Fälle, 15,8%) oder „einfach“ (21 Fälle, 55,3%) einschätzen kann. Neun haben (23,7%) mit „mittel“ geantwortet und nur jeweils ein Kunde erachtet dies als „schwierig“ beziehungsweise „sehr schwierig“. Die Resultate der PR-Berater sind noch eindeutiger. 34 PR-Berater (89,5%) gaben an, dass der Kunde die Qualität ihrer Beratungsleistung „sehr einfach“ (12 Fälle, 31,6%) oder „einfach“ (22 Fälle, 57,9%) einschätzen kann. Lediglich drei PR-Berater (7,9%) antworteten mit „mittel“ und einer mit „schwierig“, kein einziger jedoch mit „sehr schwierig“. Der Median liegt bei beiden Akteursgruppen bei der Antwortmöglichkeit „einfach“.

---

<sup>66</sup> In einem Fall sind die Unterschiede sogar maximal. Ein Kunde antwortete mit „sehr einfach“, der PR-Berater mit „sehr schwierig“. In einem Fall antwortet der Kunde mit „sehr einfach“, der PR-Berater mit „schwierig“ und in zwei weiteren Fällen der Kunde mit „einfach“ und der PR-Berater mit „schwierig“. In einem Fall antwortete der Kunde mit „sehr einfach“, der PR-Berater mit „mittel“. In den anderen drei Fällen sind die Unterschiede weniger deutlich (Kunde = „einfach“, PR-Berater = „mittel“).



**Abbildung 5: Einschätzung Qualität der Beratungsleistung während der Zusammenarbeit nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

Die Analyse der Paare zeigt auch hier mehrheitlich Übereinstimmungen. In mehr als der Hälfte (23 Fälle, 60,5%) gehen beide Akteure davon aus, dass die Qualität der Beratungsleistung „sehr einfach“ beziehungsweise „einfach“ einschätzbar ist.

In elf Fällen (28,9%), erachtet der Kunde die Bestimmung der Qualität der Beratungsleistung als schwieriger als sein PR-Berater und empfindet die in diesem Zusammenhang herrschende Informationsasymmetrie als größer.<sup>67</sup> In vier Fällen (10,5%) schätzt dagegen der PR-Berater die Informationsasymmetrie hinsichtlich der Qualität der Beratungsleistung als größer ein.<sup>68</sup>

Auch hier haben einige Interviewpartner zusätzlich eine Begründung angegeben. Ein PR-Berater (DB17) ist der Ansicht, dass es immer einen „Realityproof“ gebe, aufgrund dessen der Kunde die Beratungsleistung „einfach“ einschätzen könne. Da die Zusammenarbeit immer über eine gewisse Zeit läuft, kann der Kunde entsprechend die einzelnen Maßnahmen und deren Wirkung erkennen. Ein Kunde nannte die enge Zusammenarbeit (DK13) und ein anderer (DK17) kann die Beratungsleistung einfach einschätzen, weil er sich mit den meisten Themen schon seit Jahren intensiv beschäftigt und entsprechende Erfahrungen besitzt.

### iii) Qualität der Dienstleistung

Die Kunden wurden zusätzlich danach befragt, inwieweit sie die Dienstleistungsqualität ihrer PR-Berater während der Zusammenarbeit einschätzen können. Hier fallen die Resultate der Befragung noch deutlicher aus. Fast alle Kunden (35 Fälle, 92,1%) haben angegeben, dass sie die Dienstleistungsqualität ihres PR-Beraters „sehr einfach“ (13 Fälle, 34,2%) oder „ein-

<sup>67</sup> Folgende Antwortkombinationen sind aufgetreten: Sechsmal Kunde = „mittel“ und PR-Berater = „sehr einfach“, dreimal Kunde = „mittel“ und PR-Berater = „einfach“ und jeweils einmal Kunde = „schwierig“ und PR-Berater = „einfach“, Kunde = „sehr schwierig“ und PR-Berater = „einfach“.

<sup>68</sup> Drei PR-Berater haben jeweils mit „mittel“, zwei Kunden mit „einfach“ und einer mit „sehr einfach“ geantwortet. Zudem existiert eine Kombination Kunde = „sehr einfach“, Berater = „schwierig“.

fach“ (22 Fälle, 57,9%) einschätzen können. Lediglich zwei Kunden (5,3%) haben mit „mittel“ geantwortet, ein Kunde mit „schwierig“ und kein einziger erachtet dies als „sehr schwierig“. Ein Kunde gab an, er könne die Qualität der Dienstleistung aus dem Tagesgeschäft an Faktoren wie Termintreue oder der Richtigkeit der aufbereiteten Inhalte einfach erkennen (DK17).

Die Ergebnisse der Befragung zum Arbeitseinsatz, der Qualität der Beratungsleistung sowie der Dienstleistungsqualität des PR-Beraters zeigen, dass die Mehrheit der PR-Berater und Kunden die Informationsasymmetrien hinsichtlich dieser Faktoren als nicht sehr ausgeprägt wahrnehmen. Dabei zeigen sich nur minimale Unterschiede zwischen den beiden Akteuren. Die PR-Berater schätzen ihren Informationsvorsprung jedoch ein bisschen kleiner ein als die Kunden. Für die Kunden hätte dies die positive Auswirkung, dass sich die PR-Berater der vorhandenen Informationsasymmetrien gar nicht bewusst sind und entsprechend nicht zu ihren Gunsten ausnutzen. Die Analyse der Paare weist jedoch auf ein differenziertes Bild hin. Obwohl im Rahmen dieser Untersuchung mehr Paare identifiziert werden konnten, bei denen der PR-Berater die Informationsasymmetrie als kleiner einschätzt als der Kunde, existieren auch solche, bei denen es gerade umgekehrt ist und der PR-Berater von einer größeren Informationsasymmetrie ausgeht. Entsprechend müssten Mechanismen zur Überwindung dieser Informationsasymmetrien für die Kunden von Relevanz sein. Da der Kunde jedoch keine Kenntnis über die vom PR-Berater wahrgenommenen Informationsasymmetrien besitzt, wird diese in der Praxis keine Relevanz für sein Handeln haben, sondern nur die von ihm selbst wahrgenommenen Informationsasymmetrien. Insgesamt geht mehr als die Hälfte der befragten Kunden (21 Fälle, 55,3%) davon aus, alle drei Faktoren Arbeitseinsatz, Qualität der Beratungsleistung sowie Dienstleistungsqualität mindestens „einfach“ einschätzen zu können. Zehn (26,3%) können alle Faktoren zumindest „mittel“ einschätzen, mindestens ein Faktor sogar zumindest „einfach“. Lediglich fünf Kunden (13,2%) können den Arbeitseinsatz und jeweils ein Kunde die Beratungsleistung beziehungsweise die Dienstleistungsqualität bestenfalls „schwierig“ einschätzen.<sup>69</sup> Da die meisten Kunden in diesem Zusammenhang keine relevanten Informationsasymmetrien erkennen, werden sie diese nicht dazu bewegen, Überwindungsmechanismen einzusetzen.

### **6.2.3.2 Einschätzung der Ergebnisse des PR-Beraters**

Im Kapitel 3.4 wurde vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie aufgezeigt, dass das bessere Fachwissen es dem PR-Berater<sup>70</sup> ermöglicht, die Auswirkungen der exogenen Faktoren auf seine Arbeit besser zu erkennen, die Erfolgsaussichten seiner Handlungsalternativen besser zu bestimmen und schließlich die Ergebnisse seiner ausgeführten Tätigkeiten auch besser einzuschätzen. Entsprechend besteht eine Informationsasymmetrie, die zu einem Agenturproblem des Typs „hidden knowledge“ beziehungsweise „hidden information“ führt. Um die theoretisch hergeleiteten Annahmen empirisch zu prüfen, wurden die PR-Berater und Kunden danach gefragt, inwieweit der PR-Berater die erzielten Ergebnisse besser als sein Kunde einschätzen kann und ob er Misserfolge selbst dann mit exogenen Faktoren begründen könne, wenn diese in Wahrheit keinen Einfluss haben.

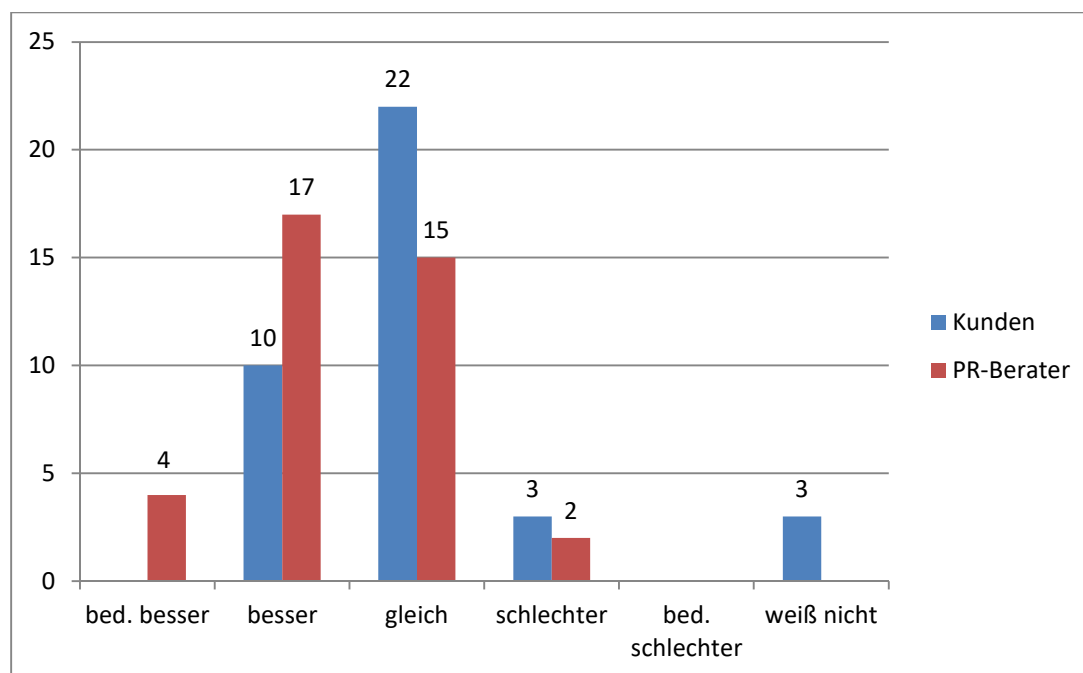
---

<sup>69</sup> Die anderen Faktoren können diese Kunden „einfach“ einschätzen. Die kompletten Auswertungen sind im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.3“ im 1. Unterkapitel zu finden.

<sup>70</sup> Wie im Kapitel 6.2.1 aufgezeigt, ist die überwiegenden Mehrheit der befragten PR-Berater (78,9%) und Kunden (71,1%) der Ansicht, dass der PR-Berater besseres Fachwissen hat.

Mehr als die Hälfte der befragten PR-Berater (21 Fälle, 55,3%) ist der Ansicht, dass sie die Ergebnisse „bedeutend besser“ (4 Fälle, 10,5%) oder „besser“ (17 Fälle, 44,7%) einschätzen kann als ihre Kunden. 15 (39,5%) gaben an, dies „gleich“ gut zu können wie der Kunde. Zwei PR-Berater (5,3%) meinten gar, sie könnten die Ergebnisse „schlechter“ einschätzen als der Kunde. In einem Fall hat der PR-Berater (CHB8) angegeben, dass er die Ergebnisse basierend auf dem von ihm erarbeiteten Kommunikationskonzept nicht abschätzen könne, weil die Umsetzung beim Kunden erfolge. Beim zweiten Fall dürften vergleichbare Gründe auftreten, da der PR-Berater Kommunikationsmittel für den Kunden erarbeitet (CHB1).

Die Kunden sehen dagegen weniger häufig Unterschiede bei der Einschätzung der Ergebnisse. So sind lediglich zehn (26,3%) der Ansicht, dass der PR-Berater die Ergebnisse „besser“ einschätzen kann. Die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) geht davon aus, die Ergebnisse „gleich“ gut einschätzen zu können wie ihr PR-Berater und drei Kunden (7,9%) meinten gar, dieser könne es „schlechter“. <sup>71</sup> Bei einem Fall (CHK8) handelt es sich wiederum um die Zusammenarbeit im Bereich der Konzeption. Ein Kunde (DK6) hat zudem angegeben, er könne die Ergebnisse im Bereich Medienarbeit gleich gut wie sein Kunde einschätzen, weil klare Vorgaben gemacht wurden, nach denen die Ergebnisse überprüft werden. Ein Kunde (DK4), dessen PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig ist, hat darauf hingewiesen, er könne die Ergebnisse zwar gleich gut einschätzen wie sein PR-Berater, sei dabei aber auf Informationen des PR-Beraters angewiesen. Das heißt, der Kunde kann die Informationsasymmetrie nur überwinden, wenn ihn der PR-Berater tatsächlich dabei unterstützt und diese nicht zu seinen Gunsten ausnutzt.



**Abbildung 6: Einschätzung inwieweit der PR-Berater die Ergebnisse besser einschätzen kann, als sein Kunde nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

<sup>71</sup> Die restlichen drei (7,9%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet. Mit „bedeutend schlechter“ hat kein einziger Interviewpartner geantwortet.

Bei mehr als der Hälfte der Fälle (21 Fälle, 55,3%) haben PR-Berater und Kunde gleich geantwortet: Bei zwölf (31,6%) sind beide Akteure der Ansicht, dass sie die Ergebnisse „gleich“ gut einschätzen können, wie ihr Partner. Bei acht (21,1%) herrscht Einigkeit darüber, dass der PR-Berater die Ergebnisse „besser“ einschätzen kann und in einem Fall, dass er dies „schlechter“ als der Kunde kann. Bei elf Fällen (28,9%) schätzt der PR-Berater die Informationsasymmetrie als größer ein, bei drei (7,9%) der Kunde.<sup>72</sup> Besonders auffallend dabei ist, dass in neun Fällen (23,7%) der Kunde davon ausgeht, er könne die Ergebnisse „gleich“ wie der PR-Berater einschätzen, dieser jedoch angab, er könne dies „bedeutend besser“ oder „besser“. Diese Unterschiede können auf zwei Arten interpretiert werden. Erstens können die PR-Berater aufgrund ihres besseren PR-Fachwissens die Ergebnisse tatsächlich besser einschätzen und die Kunden haben keine Kenntnisse davon und gehen stattdessen davon aus, die Ergebnisse gleich gut einschätzen zu können. Zweitens kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Akteure die jeweils sozial erwünschten Antworten gegeben. So werden die PR-Berater während der Interviewsituation stets besseres Fachwissen als die Kunden angeben und entsprechend davon ausgehen, auch die Ergebnisse besser einschätzen zu können. Die Kunden werden ihrerseits keine Nachteile gegenüber dem PR-Berater angeben wollen.

### **6.2.3.3 Nachteile für die Kunden während der Zusammenarbeit aufgrund von Informationsasymmetrien**

Für die Kunden sind die Informationsasymmetrien in der Praxis nur dann von Relevanz, wenn sich ihnen dadurch Nachteile bei der Zusammenarbeit ergeben. Um diesen Aspekt genauer zu prüfen, wurden die Kunden konkret danach gefragt, ob ihnen aufgrund der Informationssysteme Nachteile gegenüber dem PR-Berater entstehen. 24 (63,2%) haben diese Frage bejaht. Zwölf Kunden (31,6%) weil sie den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nicht einschätzen können. Ein Kunde (CHK7) erhält zwar von seinem PR-Berater eine entsprechende Übersicht zu den geleisteten Stunden, gab gleichzeitig jedoch zu bedenken, er müsse dabei dem PR-Berater vertrauen, dass dieser korrekte Angaben mache. Bei sechs (15,8%) entstehen Nachteile, weil der Kunde die Qualität der Beratungsleistung nicht respektive der PR-Berater die Ergebnisse besser einschätzen kann. Vier Kunden (10,5%) sehen Nachteile, weil der PR-Berater besseres Fachwissen besitzt. Ein Kunde (DK14) präziserte seine Antwort und gab an, der PR-Berater könne die Relevanz der verschiedenen Medien für seine Marke besser einschätzen.

Besonders negative Auswirkungen für den Kunden hat die Informationsasymmetrie, wenn er dadurch den Zusammenhang zwischen der Arbeit des PR-Beraters und dessen Ergebnissen nicht bestimmen kann. Oder anders ausgedrückt, den Einfluss von externen Faktoren auf die Ergebnisse nicht erkennen kann. Um dies empirisch zu prüfen, wurden die Interviewpartner gefragt, ob der PR-Berater Misserfolge theoretisch mit externen Faktoren begründen könne. Dies wird von der Mehrheit der Befragten eher verneint. Bei den Kunden gaben 21 (55,3%) an, der PR-Berater könne dies „eher nicht“ (11 Fälle, 28,9%) oder sogar „überhaupt nicht“ (10 Fälle, 26,3%). Immerhin 15 Kunden (39,5%) sind dagegen der Ansicht, der PR-Berater könne dies „teilweise“ und jeweils ein Kunde geht sogar davon aus, dass der PR-Berater ihn „zu einem großen Teil“ beziehungsweise „vollständig“ täuschen könnte. In beiden Fällen ist

---

<sup>72</sup> Die Antworten der PR-Berater und Kunden im Paarvergleich sind im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.3“ im 2. Unterkapitel zu finden.

der PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig. Generell sind die Kunden in diesem Bereich am ehesten der Ansicht, dass der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen könnte. So gibt die große Mehrheit (12 von 19 Fällen) an, der PR-Berater könne dies im Bereich Medienarbeit zumindest „teilweise“. In anderen Bereichen wie der politischen Kommunikation, der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln oder der Komplettberatung ist die Mehrheit der Ansicht, die PR-Berater können dies „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“.<sup>73</sup> Zudem zeigt sich ein schwacher Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Kunden und deren PR-Kompetenz.<sup>74</sup> Während zwei Drittel der Kunden (64,3%) mit einer niedrigen Kompetenz<sup>75</sup> davon ausgehen, der PR-Berater könne Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen, sind es bei denjenigen mit einer mittleren<sup>76</sup> oder hohen PR-Kompetenz<sup>77</sup> jeweils nur die Hälfte (50,0%). Zwei Kunden mit hoher Kompetenz gehen sogar als einzige aller befragten Kunden davon aus, dass der PR-Berater Misserfolge mindestens „zu einem großen Teil“ mit externen Faktoren begründen kann.

Verglichen mit den Kunden sehen die PR-Berater zwar stärker die Möglichkeit, Misserfolge mit externen Faktoren zu begründen, die Mehrheit (21 Fälle, 55,3%) ist jedoch ebenfalls der Ansicht, dass dies „eher nicht“ (14 Fälle, 36,8%) oder sogar „überhaupt nicht“ (7 Fälle, 18,4%) möglich ist. Sieben PR-Berater (18,4%) gaben an, sie können Misserfolge „teilweise“, fünf (13,2%) „zu einem großen Teil“ und drei (7,9%) sogar „vollständig“ mit externen Faktoren begründen. Davon ist jeweils einer im Bereich Medienarbeit, Krisenkommunikation und Erarbeitung von Kommunikationsmitteln tätig.<sup>78</sup>

Auch bei dieser geschlossenen Frage haben einige Interviewpartner ihre Antwort begründet. So ist ein Kunde (CHK14) der Ansicht, sein PR-Berater sei generell eine ehrliche Person und aufgrund der engen Zusammenarbeit würde man es ihm sofort ansehen, wenn er den Kunden täuschen würde. Ein Kunde (DK14) argumentierte mit der eigenen, umfangreichen PR-Erfahrung, die es dem PR-Berater „überhaupt nicht“ ermögliche, allfällige Misserfolge mit externen Faktoren zu begründen. Ein PR-Berater (CHB13) meinte dagegen, dies sei generell zwar „eher nicht“ möglich, da ihm der Kunde in der momentanen Situation jedoch großes Vertrauen entgegenbringe, könnte er ihn aktuell vermutlich trotzdem täuschen. Anhand dieses Beispiels wird ersichtlich, inwieweit der PR-Berater aufgrund des vorhandenen Vertrauens die Informationsasymmetrien nutzen kann – da sein Kunde auf weitere Überwindungsmechanismen verzichtet.

---

<sup>73</sup> In manchen PR-Bereichen sind nur wenige Fälle vorhanden. Die komplette Übersicht ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.3“ im 3. Unterkapitel zu finden.

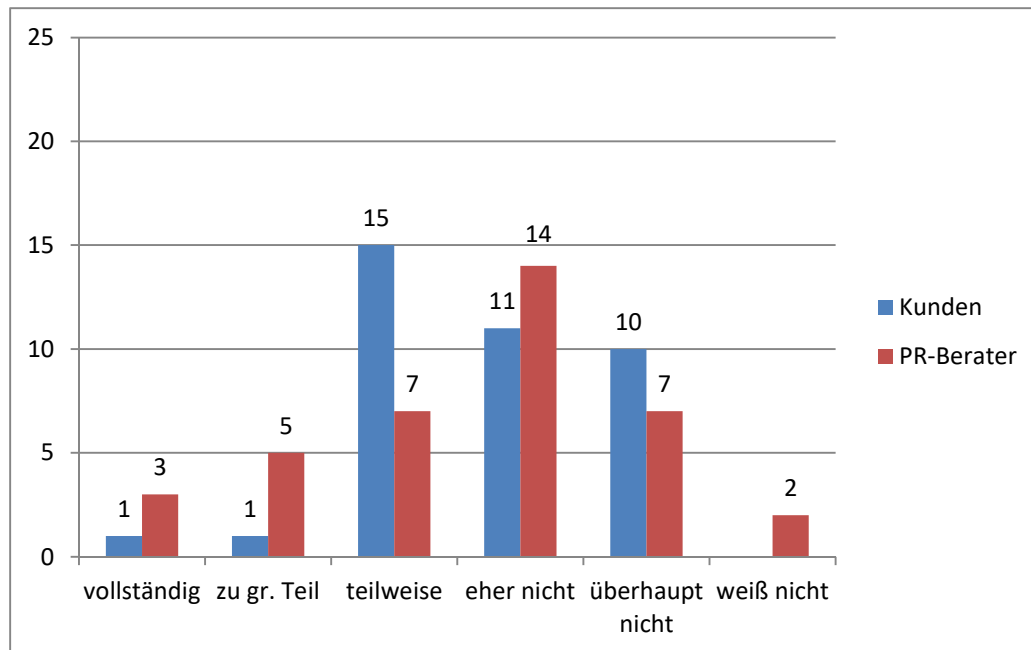
<sup>74</sup> Vgl. dazu auch die Tabelle im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.3“ im 3. Unterkapitel.

<sup>75</sup> Als Kunden mit niedriger PR-Kompetenz gelten Kunden, die keine PR-Ausbildung oder PR-Studium absolviert und weniger als fünf Jahre Berufserfahrung haben oder solche die zwar eine PR-Ausbildung/Studium aber noch keine Berufserfahrung haben. Hohe PR-Kompetenz: n=18, niedrige PR-Kompetenz: n=14.

<sup>76</sup> In dieser Kategorie sind alle Kunden ohne PR-Ausbildung/Studium, jedoch mit einer Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren. Oder Kunden mit PR-Ausbildung/Studium, jedoch weniger als fünf Jahren Berufserfahrung.

<sup>77</sup> Kunden mit einer PR-Ausbildung/Studium und mehr als fünf Jahren Berufserfahrung und solche ohne PR-Ausbildung/Studium dafür mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung finden sich in dieser Kategorie.

<sup>78</sup> Die komplette Übersicht zu den einzelnen PR-Bereichen ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.3“ im 3. Unterkapitel zu finden.



**Abbildung 7: Einschätzung inwieweit der PR-Berater Misserfolge mit dem Einfluss externer Faktoren begründen kann nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

Der Vergleich der Paare zeigt in 24 Fällen (63,2%) eine unterschiedliche Einschätzung zwischen PR-Berater und Kunde. Lediglich bei zehn Paaren (26,3%) sind beide Akteure der Ansicht, der PR-Berater könne Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen und in zwei Fällen (5,3%) waren sich die Akteure einig, dass dies „teilweise“ möglich ist.<sup>79</sup> Bei exakt der Hälfte der Fälle, bei denen Unterschiede existieren, schätzt der PR-Berater die Möglichkeit, Misserfolge mit externen Faktoren zu begründen als größer ein, bei der anderen Hälfte der Kunde. Interessant dabei: Im Bereich der Medienarbeit erachten in der Mehrheit dieser Fälle (61,5%) die Kunden diese Informationsasymmetrie als größer als der PR-Berater. Bei den anderen Tätigkeitsbereichen zusammen schätzt bei der Mehrheit der Fälle der PR-Berater diese als größer ein (63,6%).<sup>80</sup> Diese Unterschiede können zwei unterschiedliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde haben: Wird die Informationsasymmetrie vom Kunden als größer eingeschätzt, wird dieser die Arbeit des PR-Beraters vergleichsweise kritisch betrachten. Gleichzeitig ist sich der PR-Berater jedoch gar nicht über die Informationsasymmetrie bewusst und nutzt diese alleine deswegen nicht zu seinen Gunsten. Im umgekehrten Fall, weiß der PR-Berater besser als sein Kunde, dass er mögliche Misserfolge mit exogenen Faktoren begründen und seinen Kunden täuschen könnte. Entsprechend kann er die Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten ausnutzen.

Bei diesen Überlegungen muss jedoch auf folgende Punkte hingewiesen werden: Erstens erfolgen alle Überlegungen vor dem Hintergrund der theoretisch getroffenen Annahme, dass bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde tatsächlich eine Informationsasymmetrie hinsichtlich der Einschätzung der Ergebnisse besteht. Zweitens kann nicht ausgeschlos-

<sup>79</sup> Bei den restlichen zwei Fällen (5,3%) war kein Vergleich möglich, da ein Akteur mit „weiß nicht“ geantwortet hat.

<sup>80</sup> Der komplette Paarvergleich sowie die dazugehörige Übersicht zu den einzelnen PR-Bereichen sind im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.3“ im 3. Unterkapitel zu finden.

sen werden, dass die Akteure die jeweils sozial erwünschten Antworten gegeben haben und in Wahrheit andere Wahrnehmungen haben – diese Einschränkung gilt jedoch nur für diejenigen Fälle, bei denen die beide Akteure angegeben haben, dass der PR-Berater Misserfolge nicht mit externen Faktoren begründen kann.

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, wird die vom PR-Berater wahrgenommene Informationsasymmetrie das Handeln des Kunden nicht beeinflussen, sondern maximal die von ihnen selbst wahrgenommene Informationsasymmetrie. Basierend auf den Ergebnissen in diesem Kapitel ist dementsprechend davon auszugehen, dass die Mehrheit (21 Fälle, 55,3%) der Kunden auf Überwindungsmechanismen verzichten wird, da sie nicht davon ausgehen, dass der PR-Berater etwaige Misserfolge mit externen Faktoren begründen kann, sondern dessen Leistung anhand der Ergebnisse eingeschätzt werden kann. Die restlichen Kunden werden dagegen Überwindungsmechanismen einsetzen, da sie davon ausgehen, der PR-Berater könne Misserfolge zumindest „teilweise“ mit externen Faktoren begründen und sie täuschen.<sup>81</sup> Dagegen spricht jedoch das große Vertrauen der Kunden in ihre PR-Berater. So vertrauen 24 Kunden (63,2%) ihrem PR-Berater „vollkommen“, dass dieser diese Informationsasymmetrien nicht ausnutzt – darunter sind auch diejenigen zwei Kunden, die als einzige angegeben haben, der PR-Berater könne Misserfolge „vollständig“ beziehungsweise „zu einem großen Teil“ mit externen Faktoren begründen. Weitere elf Kunden (28,9%) vertrauen in diesem Punkt zumindest „teilweise“. Lediglich ein Kunde vertraut seinem PR-Berater dagegen „überhaupt nicht“.<sup>82</sup>

#### **6.2.4 Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden**

Wie im Kapitel 3.1.4 aufgezeigt wurde, herrscht zwischen PR-Berater und Kunde ebenfalls eine Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden. Denn der PR-Berater besitzt weniger Wissen über das Unternehmen, die Produkte oder die Branche seines Kunden, dementsprechend herrscht ein Agenturproblem des Typs „hidden information“. Damit der PR-Berater jedoch individuell beraten kann, muss der Kunde ihm bestimmte Informationen zur Verfügung stellen. Es ist jedoch anzunehmen, dass der Kunde an einer möglichst guten Leistung des PR-Beraters interessiert ist und ihn deswegen auch bestmöglich über alle relevanten Themen informiert. Er hat entsprechend eher ein Interesse daran, die vorhandene Informationsasymmetrie aktiv zu überwinden, als diese opportunistisch zu seinen Gunsten auszunutzen. Um die Relevanz dieser Informationsasymmetrie in der Praxis bestimmen zu können, wurden die PR-Berater danach befragt, wie sie diese wahrnehmen.

##### **6.2.4.1 Abhängigkeit der PR-Berater von den Kunden**

Die empirische Analyse zeigt, dass die PR-Berater bei ihrer Arbeit in verschiedener Hinsicht auf die Unterstützung durch die Kunden angewiesen sind. Mit einer Ausnahme (CHB3) benötigen alle 38 befragten PR-Berater (97,4%) Informationen, die ihnen der Kunde zur Verfügung stellen muss. Auch auf Freigaben durch ihren Kunden sind fast alle PR-Berater (94,7%) angewiesen. Lediglich zwei PR-Berater (CHB9, CHB4) können relativ eigenständig

---

<sup>81</sup> Dieser Einfluss konnte jedoch in der Empirie nicht nachgewiesen werden, vgl. dazu Kapitel 6.2.6 Einfluss Wahrnehmung Informationsasymmetrie auf Verhalten der Kunden.

<sup>82</sup> Die restlichen zwei Kunden haben mit „weiß nicht“ geantwortet.



arbeiten und müssen ihre Arbeit nicht regelmäßig durch den Kunden autorisieren lassen. 27 PR-Berater (71,1%) benötigen zudem bei ihrer Beratungstätigkeit konkrete Vorgaben durch den Kunden und 13 (34,2%) sind auf weitere Unterstützung durch den Kunden angewiesen. Dabei wurden von den PR-Beratern folgende Punkte genannt: Der Kunde muss ihnen für gewisse Aktionen ein Budget zur Verfügung stellen oder Bildmaterial beziehungsweise Bildrechte organisieren. Manche PR-Berater benötigen zudem von ihrem Kunden Kontakte zu anderen Mitarbeitern beim Kundenunternehmen (CHB8), zu externen Partnern (DB1) beispielsweise bei der Veranstaltung von Events oder die Kontaktdaten und Autorisation, Referenten für eine Veranstaltung ansprechen zu können (CHB16). Ein PR-Berater benötigt Produktproben von seinem Kunden, die er für Tests an die Journalisten geben kann (DB12), ein anderer ist auf operative Unterstützung bei Events angewiesen (DB20).

Um die Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden noch genauer zu bestimmen, wurden die PR-Berater zudem danach befragt, wie sie ihr Fachwissen auf dem Gebiet, in welchem das Kundenunternehmen tätig ist, im Vergleich zu demjenigen des Kunden einschätzen. Zwölf PR-Berater (31,6%) erachten das Wissen der Kunden als „bedeutend besser“, 23 (60,5%) als „besser“. Lediglich drei PR-Berater (7,9%) haben „gleichgutes“ Fachwissen wie ihr Kunde. Entsprechend besteht auch bei diesem Aspekt bei fast allen Fällen eine Informationsasymmetrie zu Ungunsten des PR-Beraters.

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass die PR-Berater bei ihrer täglichen Arbeit in verschiedener Hinsicht auf die Unterstützung der Kunden angewiesen sind. Entsprechend fühlt sich die große Mehrheit der PR-Berater (30 Fälle, 78,9%) auch abhängig von ihrem Kunden. 16 der befragten PR-Berater (42,1%) haben angegeben, dass sie bei ihrer Arbeit „stark abhängig“ von ihrem Kunden sind, 14 (36,8%) fühlen sich „eher abhängig“. Lediglich sieben (18,4%) sprechen davon, dass sie „eher eigenständig“ agieren können und ein PR-Berater erachtet sich bei seiner Arbeit als „vollkommen eigenständig“. Zwischen den beiden Ländern konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Vergleicht man die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche fällt lediglich auf, dass besonders viele PR-Berater im Bereich der Komplettberatung sich als eigenständig betrachten – von insgesamt sieben fühlen sich drei „eher eigenständig“.

Die Abhängigkeit zeigt sich auch darin, dass alle befragten PR-Berater den Großteil ihrer Tätigkeiten mit dem Kunden abstimmen und ihr Handlungsspielraum dadurch generell eingeschränkt ist. Einzig im Bereich Medienarbeit können die PR-Berater teilweise eigenständig agieren. So haben zehn von 19 Befragten in diesem Tätigkeitsbereich angegeben, der PR-Berater könne ohne Absprache mit dem Kunden entscheiden, welche konkreten Medien beziehungsweise Journalisten angesprochen werden. Drei dieser PR-Berater können zudem eigenständig und ohne Absprache mit dem Kunden Journalistenanfragen beantworten.

Generell zeigt die Analyse, dass Informationsasymmetrien zu Gunsten des Kunden in der Praxis vorhanden sind und dem PR-Berater theoretisch Schwierigkeiten daraus entstehen könnten.

#### **6.2.4.2 Praktische Relevanz der Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden**

Um die Relevanz der Informationsasymmetrien in der Praxis einschätzen zu können, wurden die PR-Berater gefragt, ob ihnen deswegen Nachteile bei der Zusammenarbeit entstehen können. Mehr als die Hälfte (22 Fälle, 57,9%) hat dieser Frage zugestimmt. 18 PR-Berater (47,4%) sehen Nachteile aufgrund von fehlenden Informationen, die der Kunde zur Verfügung stellen müsste und elf wegen fehlenden Freigaben (28,9%). Für zehn (26,3%) bestehen Nachteile bei der Zusammenarbeit, weil Mehrleistungen teilweise nicht honoriert werden – dieser Nachteil muss jedoch nicht zwingend auf der herrschenden Informationsasymmetrie bezüglich des Arbeitseinsatzes beruhen, sondern kann auch aufgrund einer nicht vollständigen Vereinbarung hinsichtlich der Honorierung entstehen. Sieben (18,4%) haben zudem sonstige Nachteile angegeben. Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie sind dabei Nachteile relevant, die entstehen, weil der Kunde fehlerhafte Vorgaben (DB3) macht, diese fehlen (CHB7) oder aufgrund von Mitarbeiterfluktuation beim Kunden ständig wechseln (CHB6).

Um zu erkennen, ob die vorhandenen Informationsasymmetrien auch tatsächlich negative Auswirkungen für die PR-Berater haben, wurden diese danach befragt, inwieweit die Kunden sie bei der täglichen Arbeit unterstützen. Mit einer Ausnahme haben dabei alle 38 PR-Berater (97,4%) gesagt, sie würden von ihrem Kunden die nötigen Informationen, Freigaben und Vorgaben „immer“ (27 Fälle, 71,1%) oder zumindest „häufig“ (10 Fälle, 26,3%) erhalten. Ein PR-Berater (DB3) war dagegen der Ansicht, sein Kunde würde ihm nur „manchmal“ alle nötigen Informationen, Freigaben beziehungsweise Vorgaben zur Verfügung stellen. Da die PR-Berater bei ihrer Arbeit oftmals schnell auf Informationen angewiesen sind, wurden sie zusätzlich nach der zeitlichen Dimension des Informationsflusses befragt. In 26 Fällen (68,4%) informiert der Kunde seinen PR-Berater „zeitnah“, in acht (21,1%) „dauert“ es zwar „eine Weile“, dies behindert den PR-Berater jedoch nicht bei seiner Arbeit. Lediglich in vier Fällen (10,5%) „dauert“ es „lange“ und der PR-Berater ist deswegen bei seiner Arbeit teilweise eingeschränkt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Kunden den PR-Beratern in fast allen Fällen alle nötigen Informationen, Freigaben und Vorgaben geben und dies bei der großen Mehrheit der Fälle auch zeitnah geschieht. Zudem herrscht von Seiten der PR-Berater großes Vertrauen in die Kunden, dass diese ihnen keine Vorwürfe machen, sollten die Informationsasymmetrien trotzdem einmal negative Auswirkungen auf deren Leistung haben.<sup>83</sup> Dementsprechend können die theoretisch getroffenen Annahmen bestätigt werden: Die Kunden haben ein Interesse daran die vorhandene Informationsasymmetrie aktiv zu überwinden und diese fällt entsprechend nicht zu Ungunsten des PR-Beraters aus.

#### **6.2.5 Zielkonflikte zwischen PR-Berater und Kunde**

Wie im Kapitel 3.1.3 aufgezeigt, entsteht die eigentliche Prinzipal-Agent-Problematik erst aufgrund eines Zielkonfliktes zwischen den beiden Akteuren. Entsprechend der theoretischen Herleitung versucht der PR-Berater ein möglichst hohes Honorar mit möglichst kleinem Arbeitseinsatz zu erzielen. Da er den Kunden nicht verlieren will, wählt er dazu den niedrigsten Arbeitseinsatz, der diesen gerade noch zufrieden stellt. Auf der anderen Seite möchte der Kunde vom PR-Berater möglichst umfangreiche Leistungen zu einem möglichst

---

<sup>83</sup> 31 PR-Berater (81,6%) vertrauen „vollkommen“, vier (10,5%) „teilweise“, die restlichen drei haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

niedrigen Preis erhalten. Würden beide dieselben Ziele verfolgen, entstünde überhaupt keine Prinzipal-Agent-Problematik und der Kunde müsste nicht dafür sorgen, dass der PR-Berater in seinem Sinne agiert. Um diese theoretisch hergeleiteten Befunde überprüfen zu können und Aussagen zu den konkreten Zielkonflikten machen zu können, wurden die beiden Akteure nach ihren Zielen und weiteren grundsätzlichen Aspekten der Zusammenarbeit befragt.

#### **6.2.5.1 Die Ziele der PR-Berater**

Befragt nach den generellen Zielen ihres PR-Beratungsunternehmens, hat genau die Hälfte aller PR-Berater (19 Fälle) finanzielle Aspekte wie Wachstum, Gewinn, Rentabilität oder generell „Geld verdienen“ angegeben. Manchen PR-Berater wollen dies explizit erreichen, indem sie den Kunden möglichst lange halten und den Etat ausweiten (DB5 oder DB8). Ein Teil dieser PR-Berater hat zusätzlich zu den finanziellen Zielen solche genannt, bei denen der Kunde im Mittelpunkt steht. Beispielsweise ihn substantiell zu unterstützen (CHB4) oder dessen Ziele zu erreichen (bspw. DB1). 14 PR-Berater (36,8%) haben als eigene Ziele ausschließlich Ziele des Kunden genannt: Beispielsweise möglichst viele Veröffentlichungen für den Kunden zu erzielen (DB16), sein Produkte bekannt zu machen (DB13), ihn generell beim Erreichen der Kommunikationsziele zu unterstützen (CHB6) oder seine Kommunikation zu verbessern (CHB10). Obwohl die PR-Berater als primäres Ziel zwar angegeben haben, bestimmte Ziele für den Kunden erreichen zu wollen, geht es ihnen dabei trotzdem um ihr eigenes Wohl. So haben einige PR-Berater explizit angegeben, dass sie die Ziele des Kunden erreichen wollen, damit dieser zufrieden ist und eine langfristige Zusammenarbeit entsteht (CHB1, DB7) oder der Etat ausgebaut werden kann (DB11). Die restlichen fünf PR-Berater (13,2%) haben qualitative Ziele genannt. Beispielsweise bestmögliche Kontakte zu allen Medien aufzubauen und zu pflegen (DB10) oder nur für Kunden arbeiten zu können, die gute Produkte haben und dafür sorgen, ein gutes Arbeitsumfeld für die eigenen Mitarbeiter zu schaffen (DB19) beziehungsweise sich auf gewisse Themengebiete zu spezialisieren und damit spannende Projekte bearbeiten zu können (CHB8). Die Analyse der Ziele der PR-Berater zeigt, dass diese in den meisten Fällen primär finanzielle Interessen verfolgen. Deren Relevanz unterstreichen zudem die Ergebnisse der expliziten Frage danach. Fast alle PR-Berater (35 Fälle, 92,1%) haben angegeben, dass finanzielle Überlegungen mindestens „wichtig“ bei der Zusammenarbeit sind. Die restlichen drei PR-Berater (7,9%) erachten sie lediglich als „teilweise wichtig“. Gleichzeitig ist es für die PR-Berater jedoch ebenfalls relevant, die Ziele des Kunden zu erreichen, damit sie diesen zufriedenstellen und möglichst lange halten können.

Interessant ist zudem, dass lediglich sieben PR-Berater (18,4%) ihrem Vorgesetzten Rechenschaft über die Zusammenarbeit ablegen und klare Erfolgsfaktoren präsentieren müssen.<sup>84</sup> Dabei handelt es sich in allen Fällen entweder um finanzielle Faktoren oder Ergebnisse der Zusammenarbeit – konkret erzielte Veröffentlichungen.

Um einen möglichen, konkreten Zielkonflikt zwischen PR-Berater und Kunde aufzeigen zu können, wurden die PR-Berater gefragt, ob sie folgender Aussage zustimmen: Das Ziel als wirtschaftlich denkendes Unternehmen müsste es sein, den Kunden mit möglichst niedrigem Ressourceneinsatz gerade noch zufriedenzustellen. Denn dadurch können sie möglichst

---

<sup>84</sup> Bei 17 PR-Beratern (44,7%) handelt es sich jedoch um Geschäftsführer, die keinen Vorgesetzten haben.

viele Kunden gleichzeitig mit möglichst wenig Aufwand betreuen und ein finanziell erfolgreicher PR-Berater sein. Genau jeweils die Hälfte der PR-Berater (19 Fälle) hat dieser Aussage zugestimmt beziehungsweise nicht zugestimmt.<sup>85</sup> Dabei konnten Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz festgestellt werden: Während in Deutschland zwei Drittel (65,0%) der PR-Berater der Aussage zustimmen, ist es in der Schweiz lediglich ein Drittel (33,4%). Einige Schweizer PR-Berater haben begründet, warum sie diese Behauptung nicht unterschreiben. Ein PR-Berater (CHB12) meinte, dass auf Kundenseite heutzutage viele Personen arbeiten würden, die früher auf Beraterseite tätig waren und erkennen würden, wenn man sie als Kunde vernachlässigen würde. Zudem seien die Kunden alle sehr kostenbewusst und als PR-Berater würde man für alle Kunden mehr arbeiten als man verrechnen könne. Ein PR-Berater (CHB1) gab an, der Schlüssel zum finanziellen Erfolg liege in langfristigen Beziehungen, die man ausbauen könne. Ein solcher Ausbau sei jedoch nicht möglich, wenn man den Kunden nur gerade zufriedenstellt. Ähnlich sieht es ein weiterer PR-Berater (CHB18), der zusätzlich angab, dass die Kundenzufriedenheit im Zentrum stehe und er erst danach auf den finanziellen Aspekt schauen würde. Die Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz müssen folglich nicht zwingend bedeuten, dass finanzielle Aspekte für die PR-Berater in der Schweiz weniger relevant sind. Vielmehr können sie einen Hinweis darauf geben, mit welcher Strategie ein finanzieller Erfolg erzielt werden soll. Während die PR-Berater in Deutschland eher möglichst viele Kunden parallel betreuen wollen, setzten diejenigen in der Schweiz häufiger auf umfangreichere und langfristige Kundenmandate. Aufgrund der unterschiedlichen Marktgröße erscheinen diese unterschiedlichen Vorgehensweisen durchaus sinnvoll. Sind nur wenige Akteure auf dem Markt, kann der einzelne Kunde erstens per se von größerer Relevanz sein. Zweitens herrscht auf kleineren Märkten mehr Transparenz und wenn ein PR-Berater die Kunden nur zufriedenstellend betreut, kann dies eher negative Auswirkungen bei der Suche nach neuen Kunden haben, als auf einem großen Markt. Eine andere Erklärung für die Unterschiede könnte die unterschiedliche Ausprägung hinsichtlich sozial erwünschter Antworten liefern. Das heißt die deutschen PR-Berater geben im Vergleich mit ihren Schweizer Kollegen eher zu, dass finanzielle Aspekte eine hohe Relevanz haben und sie die Kunden deswegen „nur“ zufriedenstellend beraten. Generell muss beim Interpretieren der Ergebnisse beachtet werden, dass nicht ein tatsächliches, sondern ein hypothetisches Verhalten abgefragt wurde. Dadurch wird den PR-Beratern nicht unterstellt, sie würden ihre Kunden nicht vollumfänglich betreuen und sie werden deshalb eher wahrheitsgetreu antworten. Eine Zustimmung bei der Hälfte der befragten PR-Berater ist jedoch auch vor diesem Hintergrund ein relativ hoher Wert und man kann davon ausgehen, dass der konkrete Zielkonflikt in der Praxis durchaus von Relevanz ist.

#### **6.2.5.2 Die Ziele der Kunden**

Fragt man die Kunden nach ihren eigenen kommunikativen Zielen, ergibt sich ein klares Bild. Bei der überwiegenden Mehrheit (32 Fälle, 84,2%) steht die externe Kommunikation im Mittelpunkt und die Kunden wollen bestimmte Themen an eine definierte öffentliche

---

<sup>85</sup> Zehn (26,3%) haben mit „stimme zu“, neun (23,7%) mit „stimme eher zu“ geantwortet. Sechs (15,8%) haben „eher nicht zugestimmt“, 13 (34,2%) „nicht zugestimmt“.

Zielgruppe kommunizieren.<sup>86</sup> Für 16 Kunden (42,1%) stehen dabei konkret die Steigerung der Bekanntheit, die Verbesserung des Images sowie das Erreichen einer gewissen Positionierung im Fokus. Elf Kunden (28,9%) verfolgen lediglich das Ziel, Veröffentlichungen zu generieren, ein Teil dieser Kunden versucht dabei konkrete Werte hinsichtlich der Reichweite oder des Anzeigenäquivalenzwertes zu erreichen. Insgesamt zwei Kunden (5,3%) haben als Ziel bestimmte Kommunikationsmittel zu erarbeiten, deren Wirkung bei der Zielgruppe ist dabei jedoch nicht relevant. Ein Kunde (DK11), der selbst als PR-Berater tätig ist, hat die Kundenberatung und Platzierung der eigenen Kunden in der Öffentlichkeit als Ziel genannt. Volksmehrheiten bei Abstimmungen und politische Erfolge zu erzielen, erachtet ein Kunde (CHK5), der im Bereich der politischen Kommunikation tätig ist, als seine Zielsetzung. Schließlich will ein Kunde (DK18) durch Kommunikation neue Kunden gewinnen und bestehende halten.<sup>87</sup> Insgesamt drei Kunden verfolgen zusätzlich zu den externen Kommunikationszielen auch noch Ziele in der internen Kommunikation und zwar eine gemeinsame Identität herzustellen (CHK17), relevante Aussagen zu den Mitarbeitern zu bringen (CHK14), sowie die eigenen Mitarbeiter zu erreichen und dafür zu sorgen, dass sie das Unternehmen als interessanten Arbeitgeber sehen (CHK18).

15 Kunden (39,5%) müssen ihren Vorgesetzten über die Erreichung dieser Ziele informieren und klare Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit dem PR-Berater präsentieren. Dabei handelt es sich bei zehn dieser Kunden um solche, deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit oder Themendienst tätig ist und dem Vorgesetzten wird ein Bericht über die erzielten Veröffentlichungen präsentiert. In einem Fall muss der Kunde einen Tätigkeitsbericht vorlegen (CHK16), ein weiterer muss über bestimmte Events Rechenschaft ablegen (DK14), zwei Kunden präsentieren ihrem Vorgesetzten die erstellten Kommunikationsmittel (CHK2, DK8) und schließlich muss ein Kunde (CHK5) seinen Vorgesetzten in regelmäßigen Abständen über den Stand der Zusammenarbeit informieren. Auch für die Kunden sind in den meisten Fällen finanzielle Faktoren bei der Zusammenarbeit relevant. 29 (76,3%) haben angegeben, dass finanzielle Aspekte mindestens „wichtig“ bei der Zusammenarbeit sind.<sup>88</sup> Lediglich für einen Kunden aus der Schweiz (CHK5), dessen PR-Berater im Bereich politische Kommunikation tätig ist, und für einen internationalen Konzern aus Deutschland (DK2), dessen PR-Berater für die Medienarbeit zuständig ist, sind finanzielle Aspekte „unwichtig“ beziehungsweise „eher unwichtig“. Um die Relevanz noch konkreter abschätzen zu können, wurden die Kunden zudem danach gefragt, ob sie von ihrem PR-Berater möglichst viel Einsatz für möglichst wenig Honorar verlangen würden. Jeweils die Hälfte der Kunden (19 Fälle) hat dieser Aussage zugestimmt beziehungsweise nicht zugestimmt.<sup>89</sup> Auf den ersten Blick würde man eigentlich vermuten, dass rational handelnde Akteure dieser Aussagen zustimmen müssten. Die Analyse der Gründe, warum die Kunden von ihrem PR-Berater nicht möglichst viel Einsatz bei möglichst niedriger Honorierung verlangen, zeigt jedoch ein anderes Bild. Neun Kunden (23,7%) achten bei der

---

<sup>86</sup> Diese Ziele werden nicht nur von Kunden verfolgt, deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit oder Komplettberatung tätig ist, sondern explizit auch von solchen, deren PR-Berater beispielsweise im Bereich der politischen Kommunikation, der Konzeption oder der Erstellung von Kommunikationsmittel tätig sind.

<sup>87</sup> Ein Kunde wollte seine Ziele nicht nennen.

<sup>88</sup> 16 Kunden (42,1%) haben mit „sehr wichtig“, 13 (34,2%) mit „wichtig“ geantwortet. Sieben (18,4%) erachten finanzielle Aspekte „teilweise wichtig“.

<sup>89</sup> Zwölf Kunden (31,6%) haben mit „stimme zu“, sieben (18,4%) mit „stimme eher zu“ geantwortet. Acht (21,1%) haben „eher nicht zugestimmt“, elf (28,9%) „nicht zugestimmt“.

Zusammenarbeit weniger auf den Arbeitseinsatz, sondern auf die Ergebnisse beziehungsweise deren Qualität. Die Kunden sind in diesem Zusammenhang der Ansicht, dass Qualität einen gewissen Preis habe. So könne man keine Qualität erwarten, wenn man den PR-Berater nicht anständig bezahle (DK18) oder es würden in einem solchen Fall vor allem wenig erfahrene Mitarbeiter auf Seiten des PR-Beraters arbeiten (DK3). Sieben Kunden (18,4%) begründen ihren nicht vorhandenen Anspruch auf einen möglichst hohen Arbeitseinsatz bei möglichst niedriger Honorierung mit Aspekten der Fairness beziehungsweise der Motivation. Eine faire Bezahlung wird als motivationsfördernd angesehen (DK6) und in einem Fall hat der Kunde das Honorar gar von sich aus erhöht, weil er das bisherige zu tief für die gezeigte Leistung fand (CHK14). In zwei Fällen (DK14, CHK6) sind zudem die Rahmenbedingungen klar abgestimmt, das heißt es existiert ein Budget, ein definierter Aufwand und entsprechende Stundenpreise.

Die Erklärungen der Kunden zeigen, dass es für einen rational handelnden Akteur von Vorteil sein kann, den PR-Berater gut zu bezahlen. Wenn dieser dadurch nämlich motivierter ist, kompetentere Mitarbeiter einsetzt und schließlich bessere Ergebnisse erzielt. Diese Ergebnisse unterstreichen zudem die in Kapitel 2.13 aufgezeigten Erkenntnisse hinsichtlich des Nutzens der Individuen.

### **6.2.5.3 Gemeinsame Ziele**

Befragt nach den gemeinsamen Zielen haben alle Kunden die eigenen kommunikativen Ziele genannt (vgl. Kapitel 6.2.5.2). Das heißt der PR-Berater unterstützt den Kunden ausschließlich bei dessen Zielerreichung. Einige Kunden haben daneben noch weitere Ziele für die Zusammenarbeit genannt, die nicht zwingend unmittelbar mit der eigenen Zielerreichung zusammenhängen. So nutzt ein Kunde den PR-Berater als Sparringspartner (DK3), um eigene Ideen kritisch beurteilen zu lassen. Ähnlich sieht es ein weiterer Kunde (CHK15), der sich von dem PR-Berater zusätzlich „richtige Ratschläge für bestimmte Situationen“ erhofft. Ein Kunde (CHK10) erwartet von seinem PR-Berater, dass er durch ihn die Sicht von außen erfährt. Schließlich ist das gemeinsame Ziel aus Sicht eines Kunden (CHK17) die Informationen für die Zielgruppe verständlich aufzubereiten, zu „übersetzen“. Da der Kunden selbst zu sehr in seiner eigenen Perspektive gefangen ist, benötigt er dazu die Unterstützung des PR-Beraters.

Die Befragung hat zudem gezeigt, dass die PR-Berater in allen Fällen die konkreten gemeinsamen Ziele kennen. In 18 Fällen (47,4%) wurden diese zudem teilweise oder sogar vollständig zusammen erarbeitet.<sup>90</sup> Dieses Vorgehen kann zur Identifikation des PR-Beraters mit den gemeinsamen Zielen führen und schließlich dazu, dass dieser die herrschenden Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt (vgl. dazu auch Kapitel 6.10).

---

<sup>90</sup> Teilweise bestehen zwischen den Antworten von PR-Berater und Kunde Unterschiede. Unter den 18 Fällen befinden sich alle Fälle, bei denen beide Partner mindestens „teils/teils“ geantwortet haben bzw. ein Akteur „weiß nicht“, und der andere mindestens „teils/teils“. Der gesamte Paarvergleich ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.2.5“ zu finden.

#### 6.2.5.4 Wahrnehmung Ziele des Partners

Befragt nach den Zielen des Kunden, nennt die Mehrheit der PR-Berater (26 Fälle, 68,4%) die gemeinsamen Kommunikationsziele. Zwei davon (5,3%) haben zusätzlich angegeben, dass der Kunde dabei Effizienz wünsche, sprich der PR-Berater solle möglichst gute Ergebnisse bei klar definiertem Budget erzielen (DB14, CHB17). Vier PR-Berater (10,5%) meinten, der Kunde wolle externe Ressourcen nutzen. Entweder weil er die externe Sichtweise nutzen (DB7, CHB2) oder bestimmte Aufgaben outsourcen wolle (CHB4, CHB7). Insgesamt drei PR-Berater (7,9%) haben die interne Legitimation des Kunden als dessen Ziel genannt (DB3, DB8, DB17) und ein PR-Berater (DB13) geht davon aus, der Kunde wolle hochwertige Beratung und engagierte, vertrauensvolle und leidenschaftliche Arbeit einkaufen. Insgesamt drei PR-Berater (7,9%) hatten keine Vorstellung von den Zielen des Kunden, alle anderen gehen davon aus, dass ihr Kunde lediglich die gemeinsamen Ziele verfolgt beziehungsweise zusätzlich die externe Beratungsleistung und Möglichkeit der internen Legitimation nutzen wolle.

Anders sehen die Resultate der Befragung bei den Kunden aus. Dort haben lediglich zwei (5,3%) gesagt, die Ziele des PR-Beraters bei der Zusammenarbeit seien die gemeinsamen Ziele (DK13, CHK14). 28 Kunden (73,7%) haben dagegen angegeben, der PR-Berater verfolge eigene finanzielle Ziele. Zwölf davon sind der Ansicht, der PR-Berater wolle mit der Zusammenarbeit darüber hinaus seine Reputation verbessern. Indem der PR-Berater den Kunden als Referenz angibt (CHK2, CHK11) und sich Expertise in einem bestimmten Themengebiet aneignet (CHK5), kann er weitere Kunden dazugewinnen (DK18). In einem Fall hat der Kunde seinen PR-Berater sogar schon an einen anderen möglichen Kunden weiterempfohlen (CHK6). Ein Kunde (DK6) gab zudem an, sein PR-Berater wolle nicht nur Geld verdienen, sondern zusätzlich auch Spaß an der Arbeit haben. Die Kundenzufriedenheit und eine gute Dienstleistung anbieten, dies sieht ein weiterer Kunde (CHK17) als Ziel des PR-Beraters bei der Zusammenarbeit. Schließlich meinte ein Kunde (CHK16), der PR-Berater solle fair behandelt werden und merken, dass seine Leistung anerkannt wird.

Die Mehrheit der PR-Berater (22 Fälle, 57,9%)<sup>91</sup> und genau die Hälfte der Kunden (19 Fälle)<sup>92</sup> waren sich zumindest teilweise darüber bewusst, dass Zielkonflikte zwischen den beiden Akteuren bestehen können. Jeweils zehn PR-Berater und Kunden (26,3%) wussten dies „eher nicht“ oder „überhaupt nicht.“<sup>93</sup> Ein Kunde (CHK14) und ein PR-Berater (DB4) waren zudem der Ansicht, dass überhaupt keine Zielkonflikte bestehen können.

#### 6.2.5.5 Zielkonflikte aufgrund unterschiedlicher Erwartungen an die Beratungsleistung

Auch unterschiedliche Erwartungen der beiden Akteure hinsichtlich der Beratungsleistung können zu Zielkonflikten führen. Wenn sich der PR-Berater aufgrund seines Selbstverständnisses beispielsweise eher für die tatsächliche Beratung zuständig sieht, der Kunde ihn jedoch primär für die Umsetzung einsetzen will, kann dies zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit führen. Denn der PR-Berater setzt seine Ressourcen in diesem Fall für

---

<sup>91</sup> 14 PR-Berater (36,8%) waren sich dessen „vollständig“, acht (21,1%) „teilweise“ bewusst.

<sup>92</sup> 16 Kunden (42,1%) waren sich dessen „vollständig“, drei (7,9%) „teilweise“ bewusst.

<sup>93</sup> PR-Berater: Sieben (18,4%) „eher nicht“ und drei (7,9%) „überhaupt nicht“. Kunden: Vier (10,5%) „eher nicht“ und sechs (15,8%) „überhaupt nicht“. Mit „weiß nicht“ haben fünf PR-Berater (13,2%) und acht Kunden (21,1%) geantwortet.

Beratungstätigkeiten ein, die der Kunde gar nicht von ihm verlangt. Die Analyse der Interviews zeigt, dass bei 20 untersuchten Beziehungen (52,6%) tatsächlich unterschiedliche Erwartungen vorhanden sind.<sup>94</sup> In neun Fällen (23,7%) sehen sich die PR-Berater eher in der beratenden Rolle, während für ihre Kunden die Umsetzung genauso wichtig ist. In fünf Fällen (13,2%) ist der PR-Berater aus Sicht des Kunden eher für die Umsetzung zuständig, während dieser selbst beide Aspekte als gleich wichtig betrachtet. Und in ebenso vielen Fällen erwartet der Kunde von seinem PR-Berater primär beratende Tätigkeiten, während der PR-Berater seine Rolle als ausgeglichen wahrnimmt. Schließlich existiert ein Fall bei welchem der Kunde seinen PR-Berater eher für die Umsetzung zuständig sieht, dieser sich jedoch eher für beratende Tätigkeiten. Die Analyse zeigt zudem, dass bei der Mehrheit der Fälle (24 Fälle, 63,2%) die PR-Berater die Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Beratungsleistung erfüllen. Bei 13 Fällen (34,2%) wünscht sich der Kunde jedoch, dass ihn sein PR-Berater mehr beraten würde.

### **6.2.6 Einfluss der Wahrnehmung Informationsasymmetrie auf das Verhalten der Kunden**

Während der Zusammenarbeit stehen dem Kunden laut Prinzipal-Agent-Theorie mehrere Mechanismen zur Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrie entstehenden Agenturproblematik zur Verfügung. So kann er Kontroll- und Informationssysteme sowie Anreizsysteme einsetzen oder von seinem PR-Berater Garantien verlangen. Schließlich kann er auf all diese Systeme verzichten und dem PR-Berater vertrauen. Abgeleitet aus der theoretischen Analyse der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde ist dabei zu vermuten, dass der Kunde eher auf solche Überwindungssysteme setzt je größer er die Informationsasymmetrie einschätzt. Diese Vermutung wurde im Rahmen der Befragung empirisch geprüft. Als Indikator für die Wahrnehmung der Informationsasymmetrie durch die Kunden wird dabei die Frage genutzt, inwieweit sie davon ausgeht, ob der PR-Berater Misserfolge selbst dann mit exogenen Faktoren begründen könne, wenn diese in Wahrheit keinen Einfluss haben. Diese weist die Kunden am deutlichsten auf die negativen Auswirkungen der Informationsasymmetrie hin und die Einschätzung, ob der PR-Berater sie in der Praxis täuschen kann, dürfte bei den Kunden entsprechend am ehesten die Entscheidung über den Einsatz von Überwindungsmechanismen beeinflussen.

Die Analyse der Ergebnisse kann keinen positiven Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Informationsasymmetrie und dem Einsatz der Überwindungsmechanismen durch den Kunden für die untersuchte Stichprobe erkennen (siehe Tabelle unten): Während kein einziger Kunde, der von einer großen Informationsasymmetrie ausgeht, Anreize setzt, ist es jeder Zweite (52,4%) derjenigen, welche die Informationsasymmetrie klein einschätzen. Garantien setzt „nur“ einer von insgesamt zwei Kunden (50,0%) ein, die von einer großen, dagegen mehr als drei Viertel der Kunden (81,0%), die von einer kleinen Informationsasymmetrie ausgehen. Schließlich verlangen Kunden, welche die Informationsasymmetrie klein einschätzen (66,7%), auch häufiger eine Garantie als solche, die die Informationsasymmetrie als groß erachten (einer von zwei Kunden). Zudem ist das

---

<sup>94</sup> Übereinstimmungen gab es dagegen bei folgenden Fällen: In 16 Fällen (42,1%) erachten beide Akteure die Tätigkeit des PR-Beraters als „ausgeglichen“ zwischen tatsächlicher Beratung und Umsetzung. In jeweils einem Fall sehen die Akteure die Rolle des PR-Beraters als „eher beratend“ beziehungsweise „eher für die Umsetzung“/„nur für die Umsetzung“.



Vertrauen aller Kunden, die von einer „großen“ Informationsasymmetrie ausgehen, in ihre PR-Berater groß und sie verzichten deswegen sogar bewusst auf umfangreichere Überwindungsstrategien. Von denjenigen Kunden, die die Informationsasymmetrie als klein erachten, haben dagegen „nur“ 78,9 Prozent ein hohes Vertrauen in ihren PR-Berater.<sup>95</sup>

**Tabelle 15: Einsatz der Überwindungsmechanismen in Abhängigkeit der Einschätzung der Informationsasymmetrie durch die Kunden**

		Einschätzung Informationsasymmetrie	
		groß <sup>96</sup>	klein <sup>97</sup>
<b>Anreize</b>	<b>Ja</b>	0,0%	52,4%
	<b>Nein</b>	100,0%	47,6%
<b>Kontrollsysteme</b>	<b>Ja</b>	50,0%	81,0%
	<b>Nein</b>	50,0%	19,0%
<b>Garantien</b>	<b>Ja</b>	50,0%	66,7%
	<b>Nein</b>	50,0%	33,3%
<b>Vertrauen</b>	<b>Groß</b>	100,0%	78,9%
	<b>Klein</b>	0,0%	21,1%

Die Analyse der Ergebnisse weist sogar eher darauf hin, dass Kunden, die von einer kleinen Informationsasymmetrie ausgehen, eher Überwindungsmechanismen einsetzen und ihrem PR-Berater weniger häufig vertrauen. Doch dieser Zusammenhang ist in der Praxis wenig plausibel. Dementsprechend kann die Untersuchung lediglich zeigen, dass bei der untersuchten Stichprobe kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Informationsasymmetrie und dem Einsatz der Überwindungsmechanismen durch den Kunden besteht. Bei all diesen Überlegungen muss zudem explizit darauf hingewiesen werden, dass es sich um eine relativ kleine Stichprobe handelt (n=38) und die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind (vgl. Kapitel 5).

<sup>95</sup> Wie im Kapitel 5.3 aufgezeigt wurde, werden hier Vergleiche der Extremgruppen gemacht, um einen möglichen Zusammenhang aufzuzeigen. Die Werte der Kunden, die die Informationsasymmetrie als „mittelgroß“ bewerten, liegen jedoch in allen Fällen zwischen den Extremwerten (Anreize setzten 13,2 Prozent dieser Kunden, Kontrollsysteme 53,3 Prozent, Garantien 67,7 Prozent und das Vertrauen liegt bei 100 Prozent). Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass die Stichprobe mit 38 Kunden vergleichsweise klein ausfällt.

<sup>96</sup> In dieser Kategorie wurden die Antworten der PR-Berater kann „Misserfolge ‚vollständig‘ und ‚zu einem großen Teil‘ mit externen Faktoren begründen“ zusammengefasst. Es befinden sich nur zwei Kunden in dieser Kategorie (n=2).

<sup>97</sup> In dieser Kategorie wurden alle Kunden zusammengefasst, die davon ausgehen, dass der PR-Berater Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen kann (n=21).

### 6.2.7 Fazit der Wahrnehmung der Prinzipal-Agent-Beziehung

Die Analyse, wie die PR-Berater und Kunden die Informationsasymmetrien in der Praxis wahrnehmen, zeigt ein vielfältiges Bild. Obwohl die Kunden die PR-Berater nicht primär aufgrund des PR-Fachwissens, sondern eher aus praktischen Gründen wie dem Kontaktnetz, der PR-Infrastruktur oder aufgrund fehlender personeller Ressourcen einsetzen<sup>98</sup>, nehmen die Akteure gleichwohl eine Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde aufgrund des unterschiedlich ausgeprägten Fachwissens wahr. Konkret geht die große Mehrheit der PR-Berater (30 Fälle, 78,9%) und Kunden (27 Fälle, 71,1%) von einer solchen zu Gunsten des PR-Beraters aus.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass auch die Informationsasymmetrien vor der Zusammenarbeit für die Akteure eine gewisse Relevanz aufweist. So kann die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) mindestens eine Eigenschaft des PR-Beraters vor der Zusammenarbeit nur schwer erkennen.<sup>99</sup> Hinsichtlich der einzelnen Eigenschaften sind dabei Unterschiede zu erkennen. Während die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) das Fachwissen der PR-Berater vor der Zusammenarbeit vergleichsweise einfach einschätzen kann, haben die Kunden bei der Dienstleistungsqualität – 23 (60,5%) können es bestenfalls „mittel“ – und der Leistungsbereitschaft – 22 (57,9%) bestenfalls „mittel“ – mehr Schwierigkeiten. Es mag auf den ersten Blick erstaunen, dass doch eine relativ große Anzahl von Kunden angab, sie könne die verborgenen Merkmale der PR-Berater vor der Zusammenarbeit erkennen. Die Analyse zeigt dabei, dass die Kunden während des Auswahlprozesses auf die Mechanismen zur Überwindung der Informationsasymmetrien vertrauen (vgl. dazu Kapitel 6.3) oder anderenfalls ihrem „Bauchgefühl“ trauen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Kunden die Informationsasymmetrie während der Zusammenarbeit als weniger ausgeprägt wahrnehmen, als diejenigen vor dem Start der Zusammenarbeit. So hat die Mehrheit der befragten Kunden (21 Fälle, 55,3%) angegeben, die Faktoren Arbeitseinsatz, Qualität der Beratungsleistung sowie Dienstleistungsqualität mindestens „einfach“ einschätzen zu können. Zehn (26,3%) können alle Faktoren zumindest „mittel“ einschätzen, mindestens ein Faktor sogar zumindest „einfach“. Lediglich fünf Kunden (13,2%) können den Arbeitseinsatz und jeweils ein Kunde die Beratungsleistung beziehungsweise die Dienstleistungsqualität bestenfalls „schwierig“ einschätzen, die anderen Faktoren dagegen „einfach“. Die Einschätzung der Kunden hinsichtlich dieser Informationsasymmetrien deckt sich größtenteils mit denjenigen der PR-Berater. Bei der Qualität der Beratungsleistung gehen diese hingegen noch häufiger davon aus, dass die Kunden diese „einfach“ erkennen kann – bei den Kunden sind es 27 (71,1%), bei den PR-Beratern sogar 34 (89,5%). Auch hier gaben einige Kunden an, dass sie auf Mechanismen zur Überwindung der Informationsasymmetrien vertrauen, wie beispielsweise umfangreiche Reportings. Dies könnte eine mögliche Begründung darstellen, warum die Mehrheit der Kunden die Informationsasymmetrien als nicht allzu ausgeprägt wahrnimmt.

Laut Aussage der Kunden ist auch eine Informationsasymmetrie bezüglich der Einschätzung der Ergebnisse in den meisten Fällen nicht vorhanden. So geht die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) davon aus, die Ergebnisse „gleich“ gut einschätzen zu können wie ihr PR-

---

<sup>98</sup> Die Ergebnisse bestätigen die bisherigen Befund zu den Unterschieden zwischen PR-Berater und Kunde bei der Wahrnehmung der Einsatzgründe von PR-Beratern (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 232f und Szyszka/Schütte/Urbahn 2010: 229).

<sup>99</sup> Der Kunde hat entweder mit „schwierig“ oder „sehr schwierig“ geantwortet.

Berater. Lediglich zehn (26,3%) sind der Ansicht, dass der PR-Berater die Ergebnisse „besser“ einschätzen könne und eine Informationsasymmetrie zu dessen Gunsten bestehe.<sup>100</sup> Anderer Meinung sind die PR-Berater: 21 (55,3%) gehen davon aus, die Ergebnisse „bedeutend besser“ (4 Fälle, 10,5%) oder „besser“ (17 Fälle, 44,7%) einschätzen zu können als der Kunde. 15 (39,5%) gaben an, dies „gleich“ gut zu können wie der Kunde.<sup>101</sup> Die Unterschiede müssen jedoch vor dem Hintergrund der sozial erwünschten Antworten betrachtet werden. So werden einerseits die Kunden in einer Interviewsituation ungern angeben wollen, dass sie die Ergebnisse weniger gut einschätzen können als ihr PR-Berater. Andererseits werden die PR-Berater eher davon sprechen, dass sie aufgrund ihrer Expertise die Ergebnisse besser einschätzen können als der Kunde. Entsprechend kann die tatsächlich Wahrnehmung von diesen Werten abweichen. Ein Kunde (DK4) hat zudem auf einen relevanten Aspekt bei der Einschätzung der Ergebnisse hingewiesen. Oftmals sind die Kunden dabei auf Informationen ihres PR-Beraters angewiesen. Beispielsweise muss dieser eine Auswertung zu allen erzielten Veröffentlichungen zur Verfügung stellen. Der Kunde kann nun normalerweise nicht erkennen, ob der PR-Berater ihm alle relevanten Informationen zur Verfügung stellt oder ihn sogar vorsätzlich täuschen will.

Die Analyse der Informationsasymmetrien während der Zusammenarbeit zeigt, dass diese von der Mehrheit der Kunden als vergleichsweise klein wahrgenommen wird: Erstens können 21 Kunden (55,3%) die Faktoren Arbeitseinsatz, Qualität der Beratungsleistung sowie Dienstleistungsqualität mindestens „einfach“ und zehn (26,3%) zumindest „mittel“ einschätzen. Zweitens sind lediglich zehn Kunden (26,3%) der Ansicht, dass der PR-Berater die Ergebnisse „besser“ einschätzen könne. Bei diesen Überlegungen muss jedoch beachtet werden, dass die Informationsasymmetrien für die Kunden in der Praxis nur dann von Relevanz sind, wenn sich dadurch für sie Nachteile bei der Zusammenarbeit ergeben. 24 Kunden (63,2%) haben die Existenz solcher Nachteile bestätigt. Diese entstehen, weil zwölf Kunden den Arbeitseinsatz (31,6%) und jeweils sechs (15,8%) die Qualität der Beratungsleistung nicht beziehungsweise die Ergebnisse schlechter einschätzen können als der PR-Berater. Schließlich führt das unterschiedliche PR-Fachwissen in vier Fällen zu Nachteilen (10,5%).

Besonders negative Auswirkungen für den Kunden hat die Informationsasymmetrie, wenn der PR-Berater dadurch Misserfolge mit externen Faktoren begründen kann. Die Wahrnehmung dieses Faktors wird vermutlich den meisten Einfluss auf das Verhalten der Kunden haben. Denn wie beispielsweise in Kapitel 6.2.5.2 aufgezeigt, steht für viele Kunden die Qualität der Ergebnisse und nicht der Arbeitseinsatz des PR-Beraters im Mittelpunkt. Entsprechend ist es für sie auch nicht von Relevanz, den Arbeitseinsatz erkennen zu können, sondern vielmehr den Zusammenhang zwischen der Leistung des PR-Beraters und den Ergebnissen. Immerhin 17 Kunden (44,7%) und 15 PR-Berater (39,5%) sind der Ansicht, der PR-Berater könne zumindest „teilweise“ Misserfolge mit externen Faktoren begründen. Jeweils 21 PR-Berater und 21 Kunden (55,3%) sind dagegen der Ansicht, der PR-Berater könne dies „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ und der Kunde könne den Einfluss der Leistung des PR-Beraters auf die Ergebnisse erkennen.

---

<sup>100</sup> Drei Kunden (7,9%) meinten, der PR-Berater könne die Ergebnisse „schlechter“ einschätzen. Die restlichen drei (7,9%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>101</sup> Zwei PR-Berater (5,3%) sprachen gar von einer Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden und meinten, sie könnten die Ergebnisse „schlechter“ einschätzen.

Bei der Analyse der Nachteile wurde zudem ersichtlich, dass manchen Kunden die Informationsasymmetrie zwar als klein wahrnehmen, jedoch trotzdem einen Nachteil vermuten. So können sechs Kunden (15,8%) den Arbeitseinsatz zwar mindestens „einfach“ einschätzen, sind jedoch gleichwohl der Ansicht, dass ihnen in diesem Punkt Nachteile gegenüber dem PR-Berater entstehen. Auf der anderen Seite sind zwei Kunden (5,3%) der Ansicht, sie können den Arbeitseinsatz bestenfalls „schwierig“ einschätzen, sehen darin jedoch keine Nachteile in der Zusammenarbeit. Dies kann daran liegen, dass diese beiden Kunden dem PR-Berater „vollständig“ vertrauen. Generell zeigt die Untersuchung, dass das Vertrauen der Kunden in ihre PR-Berater in dieser Hinsicht äußerst groß ist. Bis auf eine Ausnahme vertrauen die befragten Kunden ihrem PR-Berater, dass dieser diese Informationsasymmetrien nicht ausnutzt.<sup>102</sup> Dieses hohe Vertrauen kann – neben der angenommenen Verlässlichkeit der Überwindungsmechanismen – ein weiterer Grund dafür sein, dass die Kunden die herrschenden Informationsasymmetrien in der Praxis als nicht allzu relevant wahrnehmen oder keine Nachteile darin vermuten. Zu diesen Überlegungen passt auch die Erkenntnis, dass kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Informationsasymmetrie und dem Einsatz der Überwindungsmechanismen durch den Kunden besteht.

Die Befragung konnte ebenfalls die Existenz der theoretisch hergeleiteten Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kunden in der Praxis bestätigen. Bis auf einen PR-Berater sind alle (97,4%) bei ihren Tätigkeiten auf die Unterstützung ihrer Kunden angewiesen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch auch, dass diese Informationsasymmetrie in der Praxis keine negativen Auswirkungen für die PR-Berater hat. Denn die Kunden haben ein Interesse diese aktiv zu überwinden, da dies eine wichtige Voraussetzung darstellt, damit der PR-Berater die gewünschten Ziele für den Kunden erreichen kann.

Um zu erkennen, inwieweit in der Praxis ein Zielkonflikt zwischen den beiden Akteuren besteht, wurden die Ziele von PR-Berater und Kunde analysiert. Relevant sind dabei primär diejenigen der PR-Berater, die die Rolle des Agenten in der Prinzipal-Agent-Beziehung einnehmen. Sofern dieser nämlich eigene Ziele verfolgt, die sich nicht mit denjenigen des Prinzipals decken, existiert ein Zielkonflikt, der die Voraussetzung für die typische Prinzipal-Agent-Problematik darstellt. Die Untersuchung zeigt, dass 19 PR-Berater (50,0%) primär finanzielle Ziele verfolgen und ein solcher Zielkonflikt grundsätzlich besteht. 28 Kunden (73,7%) ist dabei durchaus bewusst, dass die PR-Berater bei der Zusammenarbeit primär finanzielle Interessen verfolgen und die gemeinsamen Ziele deswegen nicht immer zwingend in deren Fokus stehen. 19 Kunden (50,0%) haben sogar explizit angegeben, dass Zielkonflikte zwischen ihnen und dem PR-Berater bestehen. Gleichzeitig stehen für 14 PR-Berater (36,8%) die Ziele des Kunden im Mittelpunkt. Damit wollen sie diesen zufriedenstellen und möglichst lange halten. Entsprechend kann das Erreichen der Ziele des Kunden für den PR-Berater eine wichtige Voraussetzung darstellen, damit er seine finanziellen Ziele langfristig erreichen kann. Deswegen kann sich in diesen Fällen die Prinzipal-Agent-Problematik in der Praxis durchaus abschwächen.

---

<sup>102</sup> 24 Kunden (63,2%) vertrauen „vollkommen“, elf (28,9%) „teilweise“, einer vertraut „überhaupt nicht“, zwei (5,3%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

## 6.2.8 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen

Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht, **aus welchen Gründen die Kunden einen externen PR-Berater einsetzen**. Die Untersuchung konnte dabei zeigen, dass die PR-Berater nicht primär aufgrund ihres PR-Fachwissens eingesetzt werden. Denn am häufigsten nannten die Kunden (26 Fälle, 68,4%) das vorhandene „Kontaktnetz“ der externen PR-Berater als Grund für die Zusammenarbeit. Danach folgen die „PR-Infrastruktur“ sowie das „Einbringen von neuen Ideen“ (jeweils 25 Fälle, 65,8%), die „Überbrückung von Personalengpässen“ (21 Fälle, 55,3%), sowie die „externe Beurteilung“ durch den PR-Berater (17 Fälle, 44,7%). Das PR-Fachwissen spielt dagegen nur für zehn Kunden (26,3%) eine Rolle.

Auch Kostenvorteile werden von den Kunden nur selten als relevanter Grund für den Einsatz eines externen PR-Beraters angesehen. Er wurde von den befragten Kunden am seltensten genannt. Lediglich sieben (18,4%) setzen auf einen PR-Berater, weil dieser „kostengünstiger“ ist. Gleich selten (7 Fälle, 18,4%) haben die befragten Kunden die interne Legitimation der PR-Maßnahmen (bspw. gegenüber Vorgesetzten oder anderen Abteilungen) als Einsatzgrund für externe PR-Berater angegeben.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass die Gründe der Kunden für den Einsatz der PR-Berater und die durch die PR-Berater wahrgenommenen Gründe für deren Einsatz häufig übereinstimmen. So haben in 22 Fällen (57,9%) beide Befragte das „Einbringen neuer Ideen“ angegeben und in 21 (55,3%) das Kontaktnetz. Die Analyse konnte jedoch auch Unterschiede zwischen den beiden Akteursgruppen aufzeigen. Einerseits ist für die Kunden der Grund „PR-Infrastruktur“ wichtiger – in 15 Fällen (39,5%) haben nur sie diesen genannt. Andererseits überschätzen die PR-Berater die Relevanz des „PR-Fachwissens“ – in 15 Fällen (39,5%) haben nur sie dieses angegeben – und der „externen Beurteilung“ – in elf Fällen (28,9%) haben nur sie diesen Grund genannt.

Die Untersuchung hat empirisch untersucht, welche **Informationsasymmetrien** die befragten PR-Berater und Kunden wahrnehmen. Aufgrund der Befragung konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Sowohl die große Mehrheit der PR-Berater (30 Fälle, 78,9%) als auch der Kunden (27 Fälle, 71,1%) erachten das **PR-Fachwissen des PR-Beraters** als „besser“ beziehungsweise „bedeutend besser“.

Zwölf PR-Berater (31,6%) erachten die **Kenntnisse des Kunden** über dessen Unternehmen, Produkte sowie Branche als „bedeutend besser“, 23 (60,5%) als „besser“ als ihr eigenes Wissen. Lediglich drei PR-Berater (7,9%) haben „gleichgutes“ Fachwissen wie ihr Kunde. Die PR-Berater haben jedoch angegeben, dass die Kunden diese Informationsasymmetrie aktiv überwinden. So gaben 27 PR-Berater (71,1%) an, sie würden von ihrem Kunden die nötigen Informationen, Freigaben und Vorgaben „immer“ erhalten. In 26 Fällen (68,4%) informiert der Kunde seinen PR-Berater zudem „zeitnah“, in acht (21,1%) „dauert“ es zwar „eine Weile“, dies behindert den PR-Berater jedoch nicht bei seiner Arbeit. Lediglich in vier Fällen (10,5%) „dauert“ es „lange“ und der PR-Berater ist deswegen bei seiner Arbeit teilweise eingeschränkt.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass es nur wenigen Kunden schwer fällt, das PR-Fachwissen, die Leistungsbereitschaft sowie die Dienstleistungsqualität der PR-Berater **vor der Zusammenarbeit** einzuschätzen. So gab die Mehrheit der befragten Kunden (22 Fälle, 57,9%) an, sie hätten das **Fachwissen der PR-Berater** vor der Zusammenarbeit „sehr

einfach“ beziehungsweise „einfach“ (21 Fälle, 55,3%) einschätzen können. Zehn (26,3%) konnten es „mittelmäßig“ gut einschätzen und lediglich vier (10,5%) empfanden es als „schwierig“ beziehungsweise „sehr schwierig“. Das Einschätzen der **Dienstleistungsqualität** der PR-Berater empfanden die Kunden zwar als ein wenig schwieriger, gleichwohl erachteten 13 (34,2%) dies zumindest als „einfach“ und neun (23,7%) als „mittelmäßig“. Lediglich zehn (26,3%) erachteten es als „schwierig“ und nur vier (10,5%) als „sehr schwierig“. Ähnlich sind die Resultate zur **Leistungsbereitschaft** ausgefallen. Elf Kunden (28,9%) antworteten mit mindestens „einfach“, weitere elf (28,9%) mit „mittelmäßig“ und lediglich elf (28,9%) mit mindestens „schwierig“. Einerseits lassen sich diese Ergebnisse dadurch erklären, dass in 13 Fällen (34,2%) bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit bestand. Andererseits vertrauen die Kunden auf die Mechanismen zur Überwindung der Informationsasymmetrien während des Auswahlprozesses oder ihrem „Bauchgefühl“.

Auch **während der Zusammenarbeit** fällt es den meisten Kunden relativ einfach, den **Arbeitseinsatz** der PR-Berater einzuschätzen. So gehen 27 Kunden (71,1%) davon aus, dass sie den Arbeitseinsatz des PR-Beraters „sehr einfach“ (7 Fälle, 18,4%) oder „einfach“ (20 Fälle, 52,6%) einschätzen können. Lediglich fünf (13,1%) sind der Ansicht es sei mindestens „schwierig“.

Auch die **Beratungsqualität** ihres PR-Beraters während der Zusammenarbeit können die Kunden relativ gut einschätzen. Die große Mehrheit der Kunden (27 Fälle, 71,1%) ist der Ansicht, dass sie diese „sehr einfach“ (6 Fälle, 15,8%) oder „einfach“ (21 Fälle, 55,3%) einschätzen kann. Neun (23,7%) haben mit „mittel“ geantwortet und nur jeweils ein Kunde erachtet dies als „schwierig“ beziehungsweise „sehr schwierig“.

Die **Dienstleistungsqualität** des PR-Beraters während der Zusammenarbeit können die Kunden ebenso leicht einschätzen. So haben 35 von 38 Kunden (92,1%) angegeben, dass sie die Dienstleistungsqualität ihres PR-Beraters „sehr einfach“ (13 Fälle, 34,2%) oder „einfach“ (22 Fälle, 57,9%) einschätzen können.

Hinsichtlich der Einschätzung der **Ergebnisse der PR-Arbeit** konnte die Untersuchung Unterschiede in der Wahrnehmung der Informationsasymmetrie zwischen PR-Beratern und Kunden aufzeigen. Von den befragten Kunden sind lediglich zehn (26,3%) der Ansicht, dass der PR-Berater die Ergebnisse „besser“ einschätzen kann. Die Mehrheit (22 Fälle, 57,9%) geht dagegen davon aus, die Ergebnisse „gleich“ gut einschätzen zu können wie ihr PR-Berater. Bei den PR-Beratern geht dagegen die Mehrheit (21 Fälle, 55,3%) davon aus, die Ergebnisse mindestens „besser“ einschätzen zu können als ihre Kunden. 15 (39,5%) gaben an, dies „gleich“ gut zu können wie der Kunde.

Insgesamt sind die PR-Berater und Kunden der Ansicht, dass ihnen aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrien **Nachteile** entstehen. 24 Kunden (63,2%) haben dies angegeben. Zwölf (31,6%), weil sie den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nicht einschätzen können. Bei jeweils sechs Kunden (15,8%) entstehen Nachteile, weil der Kunde die Qualität der Beratungsleistung nicht respektive der PR-Berater die Ergebnisse besser einschätzen kann. Vier Kunden (10,5%) sehen Nachteile, weil der PR-Berater besseres Fachwissen besitzt. Von den befragten PR-Beratern sehen 22 (57,9%) Nachteile aufgrund von Informationsasymmetrien. 18 (47,4%) aufgrund von fehlenden Informationen, die der Kunde zur Verfügung stellen müsste und elf (28,9%) wegen fehlenden Freigaben. Bei zehn (26,3%) bestehen Nachteile bei der Zusammenarbeit, weil Mehrleistungen teilweise nicht honoriert werden.

Die PR-Berater und Kunden sind eher nicht der Ansicht, dass der PR-Berater **Misserfolge** zumindest „teilweise“ **mit externen Faktoren begründen** könnte. Bei den Kunden gaben 21 (55,3%) an, der PR-Berater könne dies „eher nicht“ (11 Fälle, 28,9%) oder sogar „überhaupt nicht“ (10 Fälle, 26,3%). 15 Kunden (39,5%) sind dagegen der Ansicht, der PR-Berater könne dies „teilweise“ und jeweils ein Kunde geht sogar davon aus, dass der PR-Berater ihn „zu einem großen Teil“ beziehungsweise „vollständig“ täuschen könnte. Auch die Mehrheit der PR-Berater (21 Fälle, 55,3%) ist der Ansicht, dass dies „eher nicht“ (14 Fälle, 36,8%) oder sogar „überhaupt nicht“ (7 Fälle, 18,4%) möglich ist. Dagegen gaben sieben PR-Berater (18,4%) an, Misserfolge „teilweise“, fünf (13,2%) „zu einem großen Teil“ und drei (7,9%) sogar „vollständig“ mit externen Faktoren begründen zu können.

Die Untersuchung kann erste Hinweise geben, dass die Informationsasymmetrie hinsichtlich der Einschätzung der Ergebnisse der PR-Arbeit abhängig von der ausgeführten Tätigkeit des PR-Beraters sein könnte. So haben im Bereich Medienarbeit/Themendienst 38,1 Prozent der befragten Kunden (8 Fälle) angegeben, dass der PR-Berater die Ergebnisse besser einschätzen könne als sie selbst. In allen anderen Bereichen zusammen waren es dagegen nur 17,6 Prozent (3 Fälle). Zudem waren sich in einem Fall im Bereich Konzeption Kunde und PR-Berater einig, dass der Kunde das Ergebnis der Arbeit des PR-Beraters sogar besser einschätzen könne als dieser selbst. Auch hinsichtlich der Frage, ob der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen könnte, gibt die Untersuchung erste Hinweise, dass dies abhängig von der ausgeführten PR-Tätigkeit des PR-Beraters ist. So sind die Kunden im Bereich Medienarbeit am ehesten der Ansicht, dass der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen könnte – die große Mehrheit (12 Fälle, 63,2%) gab an, der PR-Berater könne dies mindestens „teilweise“. In den anderen Bereichen wie beispielsweise der politischen Kommunikation, der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln oder der Komplettberatung ist die überwiegende Mehrheit der Kunden (14 Fälle, 73,7%) der Ansicht, die PR-Berater können dies „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“.

Neben den Informationsasymmetrien wurden im Rahmen dieser Arbeit auch mögliche **Zielkonflikte** zwischen den befragten PR-Beratern und Kunden untersucht. Aufgrund der Befragung konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Generell besteht zwischen den befragten Akteuren mindestens ein Zielkonflikt. So haben lediglich 14 PR-Berater (36,8%) als eigene Ziele ausschließlich Ziele des Kunden genannt und es ist davon auszugehen, dass nur ein geringer Zielkonflikt besteht. Die Untersuchung zeigt dagegen, dass 19 PR-Berater (50,0%) primär finanzielle Ziele verfolgen und ein solcher Zielkonflikt grundsätzlich besteht.

Dagegen existieren PR-Berater, die laut eigenen Aussagen für ihren Kunden mehr leisten als für dessen Zufriedenstellung nötig wäre. So haben 19 PR-Berater (50,0%) der Aussage „sie versuchen den Kunden mit möglichst niedrigem Ressourceneinsatz zufrieden zu stellen, damit sie viele Kunden parallel betreuen können und finanziell erfolgreich sind“ nicht zugestimmt, die anderen 19 (50,0%) dagegen schon.

Die Hälfte der befragten Kunden setzt ihren PR-Berater nicht unter finanziellen Druck. So haben die Kunden in 19 Fällen (50,0%) der Aussage „sie versuchen möglichst viel Leistung vom PR-Berater zu erhalten und dafür möglichst wenig Honorar zu bezahlen“ nicht zugestimmt, während die andere Hälfte (19 Fälle, 50,0%) zugestimmt hat. Diejenigen Kunden, die der Aussage nicht zugestimmt haben, begründen dies mit dem Hinweis darauf,

dass ihnen Qualität wichtig sei und diese seinen Preis habe oder mit Aspekten der Fairness beziehungsweise der Motivation.

Bezüglich des Rollenverständnisses des PR-Beraters (zuständig für Beratung und/oder Umsetzung) existieren Unterschiede zwischen den beiden Akteuren. Bei 20 Beziehungen (52,6%) existieren tatsächlich unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Rolle des PR-Beraters. Bei neun (23,7%) sehen sich die PR-Berater eher in der beratenden Rolle, während für ihre Kunden die Umsetzung genauso wichtig ist. In fünf Fällen (13,2%) ist der PR-Berater aus Sicht des Kunden eher für die Umsetzung zuständig, während dieser beide Aspekte als gleich wichtig betrachtet. Und in ebenso vielen Fällen (13,2%) erwartet der Kunde von seinem PR-Berater primär beratende Tätigkeiten, während der PR-Berater seine Rolle als ausgeglichen wahrnimmt. Schließlich existiert ein Fall bei welchem der Kunde seinen PR-Berater eher für die Umsetzung zuständig sieht, dieser sich jedoch eher für beratende Tätigkeiten.

Die Untersuchung konnte schließlich zeigen, dass die Akteure die Ziele des jeweiligen Partners kennen und sich des herrschenden Zielkonfliktes bewusst sind. Die Mehrheit der PR-Berater (26 Fälle, 68,4%) nennt die gemeinsamen Kommunikationsziele, die auch der Kunde als Zielsetzung genannt hat. Und 28 Kunden (73,7%) haben angegeben, der PR-Berater verfolge finanzielle Ziele. Konkret nach dem Zielkonflikt befragt, haben 22 PR-Berater (57,9%) und 19 Kunden (50,0%) angegeben, dass man sich zumindest teilweise darüber bewusst ist, dass Zielkonflikte zwischen den beiden Akteuren bestehen können. Jeweils zehn Akteure (26,3%) der beiden Gruppen wussten dies dagegen „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“.

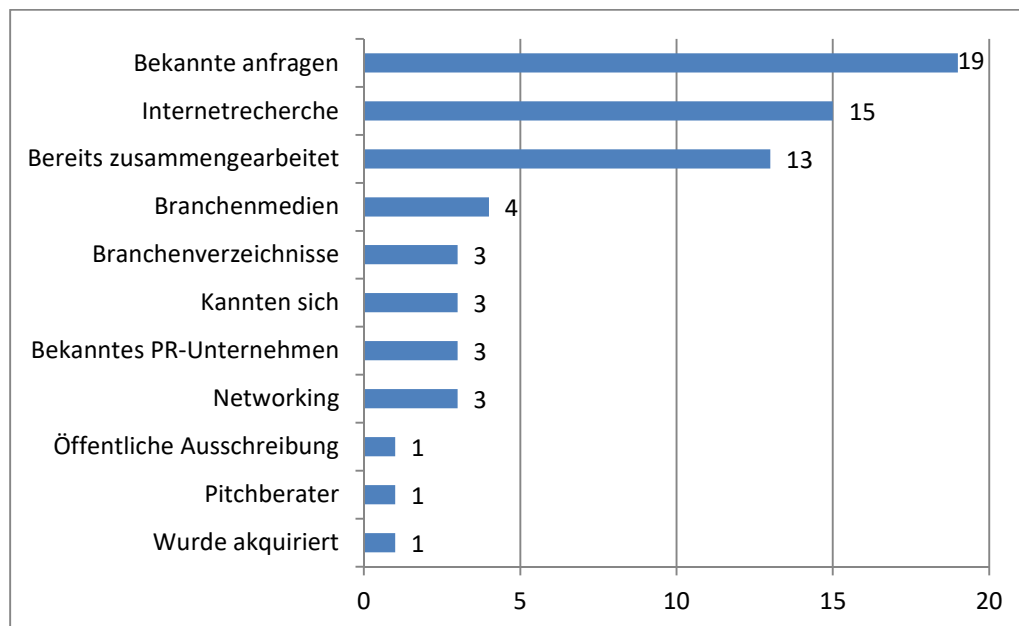
### **6.3 Auswahl des Partners**

Wie im Kapitel 3.2 aufgezeigt wurde, herrscht vor der Zusammenarbeit eine Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde, weil dieser die Qualität der PR-Berater nicht per se erkennen kann. Die Prinzipal-Agent-Theorie bietet Konzepte zur Überwindung dieser Informationsasymmetrie, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht wurden. Dabei können beide Akteure die aktive Rolle einnehmen. Einerseits kann der Kunde ein so genanntes Screening durchführen und dabei die Qualitäten der PR-Berater zu bestimmen versuchen. Andererseits kann der PR-Berater aktiv seine Qualitäten im Rahmen eines so genannten Signaling offenlegen. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welchen Screeningaktivitäten die Kunden durchführen und welche Signale die PR-Berater senden, um auf ihre Qualität hinzuweisen. Da in manchen Fällen der PR-Berater aktiv einen Kunden akquiriert, wird zudem aufgezeigt, wie die PR-Berater mögliche Kunden finden und welche Rolle dabei Screeningaktivitäten aufweisen. Schließlich wird aufgeführt, inwieweit im Rahmen des Auswahlprozesses auch der Kunde seine Qualitäten dem PR-Berater signalisiert.



### 6.3.1 Screening durch den Kunden – der Auswahlprozess

Bis auf zwei Ausnahmen kam bei allen untersuchten Beziehungen (94,7%) die Initiative zum Start der Zusammenarbeit von Seiten des Kunden und diese haben aktiv nach einem PR-Berater gesucht. In einem ersten Schritt haben alle den Markt nach möglichen PR-Beratern untersucht und eine erste Vorauswahl getroffen. Dabei haben 19 Kunden (50,0%) „Bekannte angefragt“ und Empfehlungen für PR-Berater eingeholt. 15 (39,5%) haben im „Internet“ nach PR-Beratern recherchiert und 13 Kunden (34,2%) haben PR-Berater mit denen zu einem früheren Zeitpunkt „bereits eine Zusammenarbeit“ bestand in die engere Auswahl aufgenommen. Vier (10,5%) haben in „Branchenmedien“ recherchiert und jeweils drei (7,9%) haben den „PR-Berater gekannt“, auf dem Markt „bekannte PR-Beratungsunternehmen“ in die engere Auswahl genommen, die PR-Berater bei einem „Networking Anlass kennengelernt“ oder in „Branchenverzeichnissen“ recherchiert. In jeweils einem Fall wurde eine „öffentliche Ausschreibung“ durchgeführt beziehungsweise auf die Dienste eines „Pitch-Beraters“ gezählt. In einem Fall hat der Kunde seinen PR-Berater nicht aktiv ausgewählt, sondern wurde vielmehr von diesem akquiriert. 15 Kunden (39,5%) haben zudem mehrere dieser Instrumente gesetzt.



**Abbildung 8: Eingesetzte Instrumente zur Auswahl des PR-Beraters (in Anzahl Fälle, n=38)**

In zehn Fällen (26,3%) haben die Kunden die PR-Berater nach dieser ersten Stufe des Auswahlprozesses direkt engagiert – teilweise hat der PR-Berater davor noch ein Angebot eingereicht. Bis auf eine Ausnahme handelt es sich dabei um Fälle, bei denen die Kunden die PR-Berater bereits kannten (neun von zehn Fällen) oder sogar bereits eine Zusammenarbeit zu einem früheren Zeitpunkt bestand (sieben von zehn Fällen). In einem dieser Fälle hat der Kunde (CHK5) dagegen von drei renommierten PR-Beratungsunternehmen jeweils ein Angebot eingeholt und sich dann für eines entschieden.

Der Ländervergleich zeigt, dass solche Fälle in der Schweiz (38,9%) vergleichsweise häufiger vorkommen als in Deutschland (15,0%).

In 27 Fällen (71,1%) hat der Kunde im Rahmen des Auswahlprozesses noch eine zweite Stufe durchgeführt.<sup>103</sup> Bei 19 dieser Fälle (50,0%) mussten die PR-Berater im Rahmen einer Wettbewerbspräsentation konkrete Ideen und Konzepte vorstellen, bei zwölf (31,6%) fand ein „Kennenlerngespräch“ statt.<sup>104</sup> Bei insgesamt vier dieser Fälle (10,5%) wurden beide Auswahlprozesse durchgeführt.

### **6.3.2 Screening durch den Kunden – Auswahlfaktoren**

#### **6.3.2.1 Relevanz der einzelnen Faktoren**

Befragt nach den Faktoren, nach denen der PR-Berater ausgewählt wurde, haben die Kunden am häufigsten (24 Fälle, 63,2%) das spezifische PR-Know-how genannt. Danach folgten das erarbeitete Konzept (20 Fälle, 52,6%), der professionelle Auftritt (19 Fälle, 50,0%) sowie die Sympathie und das Preis-Leistungs-Verhältnis (jeweils 18 Fälle, 47,4%). Am seltensten wurden die PR-Berater von den Kunden aufgrund der räumlichen Nähe (9 Fälle, 23,7%), der Tatsache, dass bereits eine Zusammenarbeit bestand (8 Fälle, 21,1%), einer Empfehlung (6 Fälle, 15,8%), der Größe des Beratungsunternehmens (5 Fälle, 13,2%) sowie der Gegebenheit, dass der Kunde den PR-Berater bereits kannte (5 Fälle, 13,2%), ausgewählt. Sieben Kunden (18,4%) haben zudem weitere Auswahlfaktoren genannt. Dabei wurden Kenntnisse der Branche des Kunden beziehungsweise der Produkte am häufigsten genannt (4 Fälle, 10,5%). Für jeweils einen Kunden war die Kreativität des PR-Beraters (CHK12), dessen Journalistenkontakte (CHK14) sowie dessen Kundenorientierung (CHK13) relevant.

Auch bei den PR-Beratern steht das spezifische PR-Know-how (26 Fälle, 70,3%) an erster Stelle, wenn man sie nach den vermuteten Faktoren der Auswahl durch den Kunden befragt. Danach folgen die kompetenten Mitarbeiter (23 Fälle, 62,2%), die Sympathie (22 Fälle, 59,5%) persönliche Kontakte (21 Fälle, 56,5%), der professionelle Auftritt (19 Fälle, 51,4%) und ein stimmiges Konzept (18 Fälle, 48,6%). Nur in wenigen Fällen wird das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Tatsache, ob der PR-Berater den Kunden bereits kannte (jeweils 12 Fälle, 32,4%) als wichtig erachtet. Und auch die PR-Berater erachten folgende Faktoren am seltensten wichtig: Die Tatsache, ob bereits eine Zusammenarbeit bestand (10 Fälle, 27,0%), Empfehlung (8 Fälle, 21,6%) sowie die Größe des Beratungsunternehmens (6 Fälle, 16,2%).<sup>105</sup> Auch bei den PR-Beratern nannten zwei Befragte (5,4%) die Kenntnisse in der Branche des Kunden als Auswahlfaktor und jeweils ein PR-Berater geht davon aus, dass sein Kunde ihn aufgrund seiner innovativen Ideen (DB9), seiner Lösungskompetenz und Einsatzbereitschaft (DB3) sowie der Messbarkeit der vorgeschlagenen Kennzahlen (CHB12a) ausgewählt hat.

---

<sup>103</sup> Ein Kunde wurde zudem von seinem PR-Berater akquiriert.

<sup>104</sup> In drei Fällen (7,9%) mussten die PR-Berater vor dem Kennenlerngespräch beziehungsweise der Wettbewerbspräsentation ein Dokument einreichen, das ihr PR-Beratungsunternehmen präsentiert.

<sup>105</sup> Insgesamt haben die PR-Berater mehr Faktoren genannt, als die Kunden. Entsprechend sind die Werte bei den PR-Beratern generell höher. Deswegen wurde als Vergleichswert zusätzlich die Rangfolge angegeben.

**Tabelle 16: Relevanz der Faktoren der PR-Beraterauswahl nach Akteuren (Kunden n=38, PR-Berater n=37) in Prozent**

	Kunden			PR-Berater		
	Anzahl	%	Rang	Rang	%	Anzahl
<b>PR-Know-how</b>	24	63,2	1	1	70,3	26
<b>Stimmiges Konzept</b>	20	52,6	2	6	48,6	18
<b>Professioneller Auftritt</b>	19	50,0	3	5	51,4	19
<b>Sympathie</b>	18	47,4	4	3	59,5	22
<b>Preis-Leistungs-Verhältnis</b>	18	47,4	4	13	32,4	12
<b>Dienstleistungsangebot</b>	14	36,8	6	10	40,5	15
<b>Referenzen</b>	14	36,8	6	11	37,8	14
<b>Mitarbeiter</b>	14	36,8	6	2	62,2	23
<b>Eindruck Zuverlässigkeit</b>	14	36,8	6	7	45,9	17
<b>Ähnliche Philosophie</b>	12	31,6	10	11	37,8	14
<b>Reputation</b>	11	28,9	11	8	43,2	16
<b>Persönliche Kontakte</b>	11	28,9	11	4	56,8	21
<b>Räumliche Nähe</b>	9	23,7	13	8	43,2	16
<b>bereits zusammengearbeitet</b>	8	21,1	14	15	27,0	10
<b>Empfehlung</b>	6	15,8	15	16	21,6	8
<b>Größe</b>	5	13,2	16	17	16,2	6
<b>Kannte Kunde bereits</b>	5	13,2	16	13	32,4	12

Vergleicht man die Antworten der PR-Berater und Kunden kann man folgende relevante Unterschiede feststellen: Erstens erachten die Kunden das Preis-Leistungs-Verhältnis als wichtiger als die PR-Berater. In zehn Fällen (27,0%) hat nur der Kunde das Preis-Leistungs-Verhältnis angegeben, in vier (10,5%) nur der PR-Berater und in acht Fällen (21,6%) haben beide Akteure den Faktor genannt. Zweitens erachten die PR-Berater ihre Mitarbeiter bei der Beraterauswahl als relevanter als die Kunden. So gehen in 14 Fällen (37,8%) nur die PR-Berater davon aus, dass sie wegen der Kompetenz ihrer Mitarbeiter ausgewählt wurden, jedoch lediglich in vier Fällen (10,5%) nur der Kunde. Drittens werden auch die persönlichen Kontakte von den PR-Beratern (56,8%, 4. Rang) als wichtiger erachtet, als diese bei den Kunden tatsächlich von Relevanz sind (28,9%, 11. Rang) – vergleicht man die Paare haben in 13 Fällen (35,1%) nur die PR-Berater diesen Faktor genannt, dagegen lediglich in zwei Fällen (5,4%) nur die Kunden. Viertens erachten die PR-Berater auch den Faktor Sympathie als relevanter als er es für die Kunden in Wahrheit ist. In zwölf Fällen (32,4%) hat nur der PR-Berater diesen Faktor genannt, in sieben (18,9%) nur der Kunde. Schließlich haben die PR-Berater auch die Faktoren räumliche Nähe, Reputation und die Tatsache, dass sie den Kunden bereits kannten, häufiger genannt als ihre Kunden (vgl. Tabelle 17).<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Auch hier muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die PR-Berater generell mehr Faktoren genannt haben als die Kunden und die Werte entsprechend höher ausfallen.

Der Paarvergleich zeigt zudem, dass bei vielen Faktoren häufig Uneinigkeit zwischen den beiden Akteuren herrscht, ob er relevant für die Beraterauswahl war. Am deutlichsten ist dies bei den Faktoren Sympathie und Empfehlung (jeweils 19 Fälle, 51,3%), professioneller Auftritt und Dienstleistungsangebot (jeweils 17 Fälle, 45,9%), sowie kompetente Mitarbeiter (18 Fälle, 48,6%). Am kleinsten fallen die Unterschiede dagegen bei den Faktoren ob bereits eine Zusammenarbeit bestand (6 Fälle, 16,2%) beziehungsweise der PR-Berater den Kunden schon kannte (9 Fälle, 24,3%) sowie der ähnlichen Philosophie (10 Fälle, 27,0%) aus (vgl. Tabelle 17). Bei den einzelnen Paaren herrscht im Schnitt bei mehr als zehn von 17 möglichen Auswahlfaktoren Einigkeit,<sup>107</sup> ob dieser bei der Auswahl eine Rolle spielt. Dieser Wert lässt sich relativ schwierig einschätzen. Wenn man jedoch bedenkt, dass der Auswahlprozess im Schnitt bereits rund 3,5 Jahre<sup>108</sup> zurück liegt, kann der Wert als vergleichsweise hoch angesehen werden.

**Tabelle 17: Paarvergleich der Relevanz der Faktoren der PR-Beraterauswahl (in Anzahl Fälle und Prozent, n=37)<sup>109</sup>**

	<b>Beide</b>	<b>nur Kunden</b>	<b>nur Berater</b>
<b>PR-Know-how</b>	18 (48,6)	5 (13,5)	8 (21,6)
<b>Stimmiges Konzept</b>	10 (27,0)	8 (21,6)	7 (18,9)
<b>Professioneller Auftritt</b>	10 (27,0)	8 (21,6)	9 (24,3)
<b>Sympathie</b>	9 (24,3)	7 (18,9)	12 (32,4)
<b>Mitarbeiter</b>	9 (24,3)	4 (10,8)	14 (37,8)
<b>Preis-Leistungs-Verhältnis</b>	8 (21,6)	10 (27,0)	4 (10,8)
<b>Ähnliche Philosophie</b>	8 (21,6)	4 (10,8)	6 (16,2)
<b>Persönliche Kontakte</b>	8 (21,6)	2 (5,4)	13 (35,1)
<b>Referenzen</b>	7 (18,9)	7 (18,9)	7 (18,9)
<b>Dienstleistungsangebot</b>	6 (16,2)	8 (21,6)	9 (24,3)
<b>Reputation</b>	6 (16,2)	5 (13,5)	10 (27,0)
<b>Räumliche Nähe</b>	6 (16,2)	2 (5,4)	10 (27,0)
<b>bereits zusammengearbeitet</b>	6 (16,2)	2 (5,4)	4 (10,8)
<b>Empfehlung</b>	6 (16,2)	8 (21,6)	11 (29,7)
<b>Kannte Kunde bereits</b>	4 (10,8)	1 (2,7)	8 (21,6)
<b>Eindruck Zuverlässigkeit</b>	1 (2,7)	5 (13,5)	7 (18,9)
<b>Größe</b>	0 (0,0)	5 (13,5)	6 (16,2)

<sup>107</sup> Mittelwert von 10,7, Standardabweichung = 2,4, Maximum = 16 von 17, Minimum = 5 von 17.

<sup>108</sup> Laut Aussage der Kunden liegt der Mittelwert der Zusammenarbeit bei 3,5 Jahren, das Maximum bei 15 Jahren, das Minimum bei 3 Monaten (Standardabweichung 3,0).

<sup>109</sup> Da ein PR-Berater keine Angaben zu den Auswahlfaktoren machen konnte, wurden nur 37 Fälle verglichen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, wie die Akteure die Informationsasymmetrien überwinden – in diesem Kapitel geht es konkret darum, mit welchen Instrumenten die Kunden die Qualität der PR-Berater vor der Zusammenarbeit erkennen können und auf welche Faktoren sie dabei zählen. Wie bereits aufgezeigt, haben zehn Kunden (26,3%) auf eine Wettbewerbspräsentation oder ein Kennenlerngespräch verzichtet und den PR-Berater direkt ohne großen Auswahlprozess engagiert. Die Analyse der von diesen Kunden eingesetzten Auswahlfaktoren zeigt, dass diese sich teilweise von denjenigen unterscheiden, auf die Kunden im Rahmen eines aufwändigeren Auswahlprozesses setzen. Wird der PR-Berater direkt engagiert, geschieht dies in sieben dieser Fälle (70,0%), weil bereits eine Zusammenarbeit bestand – dieser Faktor ist nur für einen derjenigen Kunden relevant, die einen aufwändigen Auswahlprozess durchführen. Vergleichbar sind die Ergebnisse beim Faktor persönliche Kontakte – 60 Prozent, wenn der PR-Berater direkt angestellt wird, verglichen mit 18,5 Prozent bei den anderen Kunden. Faktoren wie der professionelle Auftritt (63,0% vs. 20,0%), ein stimmiges Konzept (63,0% vs. 30,0%), das Dienstleistungsangebot (40,7% vs. 10,0%) die Kompetenz der Mitarbeiter (44,4% vs. 20,0%) und auch die Sympathie (55,4% vs. 30,0%) kommen dagegen bei einem aufwändigen Prozess mehr zu tragen. Das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie das spezifische PR-Know-how sind dagegen für beide Gruppen von Kunden relevant: Wenn der PR-Berater direkt angestellt wird, ist das Know-how und das Preis-Leistungs-Verhältnis für jeweils 50,0 Prozent der Kunden ein Auswahlfaktor, sonst für 66,7 Prozent (Know-how) beziehungsweise 44,4 Prozent (Preis-Leistungs-Verhältnis).<sup>110</sup>

Diese Ergebnisse entsprechen größtenteils den getroffenen Annahmen. Wenn der Kunde den PR-Berater direkt engagiert, ist die Informationsasymmetrie weniger groß, weil sich die Akteure bereits kennen beziehungsweise sogar schon zusammengearbeitet haben. Gleichwohl sind in diesem Fall der Preis sowie das spezifische Know-how des PR-Beraters für einen Großteil der Kunden auch ein Auswahlfaktor. Erstaunlich ist dagegen, dass die Sympathie weniger häufig ein Grund für die Beraterwahl darstellt, wenn der Kunden den PR-Berater direkt engagiert und kein aufwändiger Auswahlprozess durchgeführt wird. Dies kann jedoch an der Befragung liegen. Wenn die Kunden bereits zu einem früheren Zeitpunkt mit ihrem PR-Berater zusammengearbeitet haben, werden sie diesen voraussichtlich nur anstellen, wenn er ihnen auch sympathisch ist. Die früher bestehende Zusammenarbeit wird jedoch der relevantere Faktor sein oder für manchen Interviewpartner die Sympathie sogar miteinschließen. Deswegen werden diese darauf verzichten, die Sympathie ebenfalls als Auswahlfaktor anzugeben.

### **6.3.2.2 Relevanteste Faktoren für die Akteure**

Bisher wurde untersucht, inwieweit die einzelnen Faktoren für sich betrachtet, wichtig für die Akteure im Auswahlprozess des PR-Beraters sind. Die Analyseeinheit war entsprechend der einzelne Faktor. Nun soll zusätzlich aufgezeigt werden, welche dieser Faktoren für die Akteure insgesamt am wichtigsten sind. Deswegen wurden diese nach den drei wichtigsten Auswahlfaktoren gefragt.

Auch hier haben die Kunden am häufigsten das stimmige Konzept (15 Fälle, 39,5%) und das spezifische PR-Know-how (14 Fälle, 36,8%) genannt. Danach folgen das Preis-Leistungs-Verhältnis (12 Fälle, 31,6%), das Angebot an Dienstleistungen (8 Fälle, 21,1%), die Sympathie (7 Fälle, 18,4%) sowie die Referenzen (6 Fälle, 15,8%). Vergleicht man die

---

<sup>110</sup> Die vollständige Tabelle mit dem Vergleich aller Auswahlfaktoren ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.3.2“ im 1. Unterkapitel zu finden.

Ergebnisse hinsichtlich der Relevanz der einzelnen Auswahlfaktoren mit den drei wichtigsten Faktoren, kann man folgenden Aussagen treffen: Insgesamt sind das stimmige Konzept (62,5%) und das PR-Know-how (70,0%) in den meisten Fällen, bei denen sie für den Kunden generell von Bedeutung sind, auch einer der drei wichtigsten Auswahlfaktoren. Dies trifft auch auf das Preis-Leistungs-Verhältnis zu. Ist es für den Kunden wichtig, dann ist es in 66,7 Prozent auch eines der drei wichtigsten Auswahlkriterien. Ähnlich verhält es sich mit dem Angebot an Dienstleistungen (57,3%), der räumlichen Nähe (55,3%), wenn bereits eine Zusammenarbeit bestand (62,1%), sowie der Tatsache, dass der PR-Berater das Kundenunternehmen bereits kannte (59,8%) – wobei bei den letzten drei genannten Faktoren zu beachten ist, dass sie für maximal 23,7 Prozent aller Kunden generell wichtig sind. Dagegen sind der Eindruck der Zuverlässigkeit (35,6%), die Sympathie (32,1%), die kompetenten Mitarbeiter (28,5%) und der professionelle Auftritt (26,2%) selten unter den wichtigsten Auswahlfaktoren zu finden, wenn sie generell von Bedeutung sind.<sup>111</sup> Dies bedeutet, dass es dem Kunden zwar generell wichtig ist, dass er den PR-Berater sympathisch findet, dessen Mitarbeiter kompetent sind und einen zuverlässigen und professionellen Auftritt haben, seine Auswahl trifft er jedoch eher aufgrund des spezifischen PR-Know-hows, des präsentierten Konzeptes, sowie des Preises.

Genau wie die Kunden haben auch die PR-Berater am häufigsten das spezifische PR-Know-how (15 Fälle, 40,5%) und das stimmige Konzept (12 Fälle, 32,4%) als einen der drei wichtigsten Faktoren des Kunden bei der Beraterauswahl genannt. Danach folgen die Sympathie (10 Fälle, 27,0%), die Kompetenz der Mitarbeiter (9 Fälle, 24,3%), das Preis-Leistungs-Verhältnis (7 Fälle, 18,9%), das Angebot an Dienstleistungen, die Reputation sowie räumliche Nähe (jeweils 6 Fälle, 16,2%). Der Vergleich zwischen der Relevanz der einzelnen Auswahlfaktoren und den drei wichtigsten Faktoren, führt zu folgenden Erkenntnissen: Auch hier wurden das stimmige Konzept (66,7%) und das PR-Know-how (57,6%) bei der Mehrheit der Fälle, bei denen sie von den PR-Beratern generell als bedeutend wahrgenommen werden, auch als einer der drei wichtigsten Auswahlfaktoren genannt. Ähnlich verhält es sich mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis (58,3%) sowie der Tatsache, dass bereits eine Zusammenarbeit bestand (50,0%). Die Sympathie (45,4%) und die kompetenten Mitarbeiter (39,1%) sind im Vergleich zu den Kunden häufiger unter den drei wichtigsten Faktoren, wenn sie generell von Bedeutung sind. Trotzdem hat sie die Mehrheit dieser PR-Berater nicht in die Top-3-Auswahlfaktoren aufgenommen.<sup>112</sup> Daraus lässt sich folgendes Fazit ziehen: Auch die PR-Berater gehen davon aus, dass das spezifische PR-Know-how und das präsentierte Konzept am häufigsten eine wichtige Rolle bei der Beraterauswahl spielen. Gleichzeitig sind sie der Ansicht, dass ihre Kunden häufig auch die Sympathie und die kompetenten Mitarbeiter als einer der wichtigsten Auswahlfaktoren betrachten. Und sofern der PR-Berater das Preis-Leistungs-Verhältnis generell als wichtig einschätzt, sieht er es in den meisten Fällen auch in den Top 3 der Auswahlfaktoren.

Der Vergleich der Paare zeigt, dass die PR-Berater – im Vergleich zu den Kunden – häufig andere Auswahlfaktoren für am wichtigsten halten. So haben die beiden Akteure in 15 Fällen (40,5%) komplett unterschiedliche Auswahlfaktoren als Top 3 angegeben. Bei 13 Fällen (35,1%) gab es dagegen eine und bei acht (21,6%) sogar zwei Übereinstimmung. Am häufigsten waren sich die Akteure einig, dass das stimmige Konzept einer der wichtigsten

---

<sup>111</sup> Die vollständige Tabelle mit allen Auswahlfaktoren ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.3.2“ im 2. Unterkapitel zu finden.

<sup>112</sup> Die vollständige Tabelle mit allen Auswahlfaktoren ist ebenfalls im Anhang D unter „zu Kapitel 6.3.2“, 2. Unterkapitel zu finden.

Auswahlfaktoren ist (6 Fälle, 16,2%), die bereits bestehende Zusammenarbeit (4 Fälle, 10,8%) sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Referenzen und das spezifische PR-Know-how (jeweils 3 Fälle, 8,1%). Analysiert man die Unterschiede zwischen PR-Berater und Kunde, lässt sich kein eindeutiges Muster erkennen. Die größten Unterschiede existieren bei den Faktoren Preis-Leistungs-Verhältnis, Konzept, Sympathie und kompetente Mitarbeiter. Während die PR-Berater im Vergleich zu ihrem Kunden häufiger die Kompetenz der Mitarbeiter<sup>113</sup> und die Sympathie<sup>114</sup> als Auswahlfaktor genannt haben, haben die Kunden häufiger das Preis-Leistungs-Verhältnis<sup>115</sup> und das Konzept<sup>116</sup> genannt und ihr PR-Berater dagegen nicht. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass generell relativ große Unterschiede bei den Paaren hinsichtlich der Relevanz von einzelnen Faktoren bestehen.<sup>117</sup>

### 6.3.2.3 Gründe für die Relevanz der Auswahlfaktoren

Um zu erkennen, welche Funktion die Auswahlfaktoren für die Kunden im Auswahlprozess übernehmen, wurde nach den Gründen für deren Einsatz gefragt. Konkret soll dadurch auch erkannt werden, ob und inwieweit die Auswahlfaktoren tatsächlich dazu dienen, die Qualität der PR-Berater erkennen zu können.

Die Analyse der Gründe für die Relevanz der Auswahlfaktoren lässt diese in mehrere Gruppen unterteilen. Die erste Art von Auswahlfaktoren dient den Kunden dazu, festzustellen, ob der PR-Berater grundsätzlich die nötigen Fähigkeiten besitzt, die Kommunikationsaufgaben erfolgreich zu bearbeiten. Laut ihren Aussagen können die Kunden anhand eines stimmigen Konzeptes primär erkennen, ob die PR-Berater die spezifischen Anforderungen des Kunden verstanden haben. Genannt wurden dabei die konkrete Aufgabenstellung (DK17, DK14), die Marke (DK13, DK5, DK15), die Thematik (DK3) oder das Kundenunternehmen als Ganzes (DK20). Zudem zeigt das vom PR-Berater erarbeitete Konzept, ob dieser das nötige Branchenwissen hat (DK4) oder die vorgeschlagenen Maßnahmen sinnvoll sind (DK14) beziehungsweise zum Kunden passen (CHK1).

Das spezifische PR-Know-how erachten die Kunden als wichtig, weil sie eine konkrete Kommunikationsaufgabe an den PR-Berater geben wollen, deren Bearbeitung auch spezifisches Wissen erfordert. Beispielsweise um in bestimmten Medien Veröffentlichungen zu erzielen (DK1) oder beim Erreichen von politischen Zielen unterstützen zu können (CHK7, CHK5). Das PR-Know-how ist für die Kunden zudem von Bedeutung, weil sie es selbst nicht besitzen (CHK12, CHK6, DK18) oder in einer Branche tätig sind, die vom PR-Berater spezifisches PR-Fachwissen erfordert (CHK13, CHK16, DK4). In diesem Zusammenhang erachten die Kunden auch kompetente Mitarbeiter als ein wichtiges Auswahlkriterium, weil diese als Voraussetzung für gute Resultate gelten (CHK3, DK8). Das Angebot an Dienstleistungen ist für Kunden relevant, die einen PR-Berater suchen, der in mehreren

---

<sup>113</sup> In acht Fällen (21,6%) hat nur der PR-Berater diesen Faktor genannt, in drei (8,1%) nur der Kunde und in einem Fall beide Akteure.

<sup>114</sup> In acht Fällen (21,6%) hat dies nur der PR-Berater genannt, in fünf (13,5%) nur der Kunde und in zwei Fällen (5,3%) beide Akteure.

<sup>115</sup> In neun Fällen (24,3%) hat nur der Kunde diesen Faktor genannt, in vier (10,8%) nur der PR-Berater und in drei (8,1%) beide Akteure.

<sup>116</sup> In neun Fällen (24,3%) hat dies nur der Kunde genannt, in jeweils sechs (16,2%) nur der PR-Berater beziehungsweise beide Akteure.

<sup>117</sup> Die vollständige Tabelle mit allen Auswahlfaktoren ist im Anhang D unter „zu Kapitel 6.3.2“, 2. Unterkapitel zu finden.

Kommunikationsdisziplinen Expertise anbieten kann. Dadurch müssen sie nicht mit mehreren PR-Beratern zusammenarbeiten, sondern erhalten „alles aus einer Hand“ (CHK1). Referenzen sind für die Kunden relevant, weil sie damit erkennen können, ob der PR-Berater beispielsweise Erfahrungen in einer bestimmten Branche (DK7) oder einer spezifischen Kommunikationsdisziplin (CHK5, CHK16) vorweisen kann. In einem Fall hat der Kunde die angegebenen Referenzen sogar kontaktiert, weil er eine Fremdmeinung zum PR-Berater einholen wollte (CHK11).

Wenn der PR-Berater das Kundenunternehmen bereits kannte, gehen die Kunden davon aus, dass die Zusammenarbeit besser funktioniert. Denn in diesem Fall wissen die PR-Berater wie der Kunden funktioniert (CHK17). Ähnlich argumentiert ein Kunde, der seinen PR-Berater aufgrund dessen Branchenwissens ausgewählt hat. Dadurch könne der PR-Berater die spezielle Art des Kundenunternehmens einschätzen (CHK18). Das Branchenwissen ist zudem für Kunden relevant, die in einer speziellen Branche tätig sind (DK7) oder wenn die Akteure in der Branche eng vernetzt sind und nur mit den entsprechenden Kontakten gute Resultate erzielen können (CHK9).

Die zweite Art von Auswahlfaktoren nutzen die Kunden dazu, die Qualität der PR-Berater zu bestimmen. Einen PR-Berater auszuwählen, mit dem bereits früher eine Zusammenarbeit bestand, ist laut einem Kunden (CHK4) mit den wenigsten Risiken verbunden, denn eine objektiv verlässliche Auswahl sei generell nicht möglich. Ähnlich argumentieren andere Kunden, die eine frühere Zusammenarbeit als einen der wichtigsten Auswahlfaktoren angegeben haben. Man wisse, worauf man sich einlasse (CHK10), habe das gute Gefühl, dass die Zusammenarbeit klappen wird (DK11) oder könne davon ausgehen, dass der PR-Berater zuverlässig sei und wisse, wie das Resultat ausfallen werde (CHK17). Ein Kunde begründete die Relevanz dieses Auswahlfaktors gar explizit vor dem Hintergrund einer Prinzipal-Agent-Beziehung: Das Verhältnis mit externen Dienstleistern basiere immer auf Vertrauen und da man bereits früher zusammengearbeitet habe, konnte der Kunde davon ausgehen, dass der PR-Berater im Sinne des Kundenunternehmens arbeiten werde (DK19). Ähnlich argumentieren die Kunden, wenn sie nach den Gründen der Relevanz von persönlichen Kontakten im Auswahlprozess befragt werden. Mittels persönlicher Kontakte könne man einen PR-Berater besser einschätzen (CHK9), würde man dessen Qualität erkennen (DK15). Wenn sie sich selbst auf dem PR-Beratungsmarkt nicht auskennen, helfen Empfehlungen den Kunden dabei, einen geeigneten PR-Berater zu finden (DK14, CHK6). Laut einem anderen Kunden (DK1) kann man dem PR-Berater schneller vertrauen, wenn er von einem Bekannten empfohlen wurde.

Die dritte Art von Auswahlfaktoren ist für die Kunden wichtig, weil aus ihrer Sicht während der Zusammenarbeit auch persönliche Faktoren eine Rolle spielen. Eine ähnliche Philosophie erachten die Kunden als relevant, weil es für die Zusammenarbeit zentral ist, dass der PR-Berater „gleich tickt“ wie sie (CHK15) oder der PR-Berater sie aufgrund der ähnlichen Philosophie besser versteht (DK18). Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem PR-Berater ist die Sympathie für die Kunden ein wichtiger Auswahlfaktor (bspw. DK9, DK12, DK5). Ein Kunde gab sogar an, er wolle generell nicht mit Menschen zusammenarbeiten, die ihm unsympathisch sind (DK18). Auch die räumliche Nähe ist zwei Kunden aufgrund des persönlichen Kontaktes wichtig (DK17, DK13). Daneben erachtet sich ein Kunde als lokales Unternehmen und will deswegen auch einen PR-Berater mit demselben Standort engagieren (DK3). Und schließlich ist der Faktor räumliche Nähe für einen Kunden wichtig, weil er sein Büro nicht an demjenigen Ort hat, an welchem das Projekt



umgesetzt wird (DK6). Durch einen PR-Berater vor Ort erhofft er sich die nötige Nähe zu den lokalen Medien.

Die restlichen Auswahlfaktoren zeichnen sich nicht alle durch dieselbe Funktionalität im Auswahlprozess aus und müssen deswegen gesondert betrachtet werden. Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist für die Kunden relevant, weil sie generell ein beschränktes Budget haben. In einem Fall ist das Kundenunternehmen relativ klein und hat für alle Aktivitäten nur wenig finanzielle Mittel zur Verfügung (DK15), in einem anderen musste der Kunde aufgrund von Sparmaßnahmen die Anzahl an externen Partnern verringern und die Mandate neu ausschreiben und dabei war das Preis-Leistungs-Verhältnis einer der zentralen Auswahlfaktoren (DK9).

Der professionelle Auftritt ist den Kunden sowohl aufgrund der Wirkung des PR-Beraters nach außen als auch innerhalb des Kundenunternehmens wichtig. So meinte ein Kunde (DK20), der PR-Berater müsse professionell auftreten, weil er ihn gegenüber Dritten vertritt. Ein anderer gab an, der professionelle Auftritt sei relevant, weil der PR-Berater vielfältige Kontakte innerhalb des Kundenunternehmens habe (DK9).

Die Reputation ist für die Kunden einerseits ein wichtiges Auswahlkriterium, weil sie diese als Kernkompetenz eines PR-Beraters betrachten (CHK3). Andererseits sei die Reputation bei Kommunikationsverantwortlichen von anderen Unternehmen ein verlässliches Auswahlkriterium, um auf die Qualität des PR-Beraters zu schließen (DK8).

Zuverlässigkeit erachten die Kunden als wichtig, weil strikte Zeitpläne eingehalten werden müssen (DK11), der PR-Berater vertrauliche Informationen erhält (CHK14) oder der Kunde sich selbst als zuverlässig beschreibt und dies vom PR-Berater ebenfalls erwartet (DK16).

Die Größe des PR-Beratungsunternehmens ist den Kunden (CHK18) wichtig, weil sie für den PR-Berater eine gewisse Relevanz aufweisen wollen und sich dadurch gute Ergebnisse erhoffen. In solchen Fällen entscheiden sich die Kunden bewusst gegen ein großes PR-Beratungsunternehmen (DK20). In diesem Fall setzen die Kunden bereits während des Auswahlprozesses bewusst auf ein Machtpotenzial, um dafür zu sorgen, dass der PR-Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien während der Zusammenarbeit nicht ausnutzt (vgl. dazu Kapitel 6.13).

#### **6.3.2.4 Verlässlichkeit der Auswahlfaktoren**

Im Idealfall sollten die Kunden aufgrund der Auswahlfaktoren die Qualität der PR-Berater erkennen und dadurch einen geeigneten PR-Berater finden können. Doch die Auswahlfaktoren sind nicht immer zwingend verlässlich und die PR-Berater können dem Kunden während des Auswahlprozesses bestimmte Eigenschaften vorgaukeln. Entsprechend wurden die Kunden danach gefragt, wie sie die Verlässlichkeit der Auswahlfaktoren generell einschätzen.

Die Auswahlfaktoren lassen sich dabei in zwei Gruppen einteilen. Einerseits gibt es solche, die der Kunde objektiv nach klar definierten Kriterien einschätzen kann. Beispielsweise die Größe der Agentur, das Dienstleistungsangebot, die räumliche Nähe, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie bis zu einem gewissen Punkt auch die Reputation. Andererseits lassen sich viele Faktoren von den Kunden nur subjektiv einschätzen, wie beispielsweise die Sympathie, der professionelle Auftritt oder auch Referenzen. Generell besteht bei vielen Auswahlfaktoren die Schwierigkeit, dass deren Vorhandensein beziehungsweise deren Ausprägung zwar objektiv bestimmbar ist, sich dadurch jedoch nur subjektiv auf die Qualität des PR-Beraters schließen lässt. Beispielsweise kann der Kunde objektiv einschätzen, ob

der PR-Berater relevante Referenzen angeben kann, ob er daraus jedoch auf dessen Qualität schließen kann, muss er subjektiv beziehungsweise mittels Bauchgefühl einschätzen. Ähnlich verhält es sich beispielsweise auch mit Empfehlungen. Auch hier muss der Kunde auf denjenigen, der die Empfehlung ausspricht, vertrauen und setzt letztendlich auf seine subjektive Einschätzung. Dieser Ansicht waren auch zwei Kunden im Rahmen der Befragung. Einer meinte, alle Auswahlfaktoren seien letztendlich subjektiv (CHK4), der zweite war der Ansicht, dass es im Bereich der externen Beratung generell sehr schwer sei, einen Partner nach objektiven Faktoren auszusuchen (CHK13). Trotz dieser Schwierigkeiten wurden die Kunden nach einer Einschätzung gefragt, ob sie die PR-Berater eher nach objektiven oder subjektiven Faktoren ausgewählt haben. 18 Kunden (47,4%) gaben dabei an, dass objektiv einschätzbare und subjektive Faktoren gleich wichtig gewesen seien. Bei 14 Kunden (36,9%) erfolgte die Auswahl mehrheitlich beziehungsweise ausschließlich anhand von objektiv einschätzbaren Faktoren.<sup>118</sup> In fünf Fällen (13,2%) wurden „mehrheitlich subjektive“, in einem Fall gar nur subjektive Faktoren eingesetzt. Generell lässt sich daraus schließen, dass subjektive Faktoren bei der Auswahl der PR-Berater eine wichtige Rolle spielen.

Analysiert man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der tatsächlich eingesetzten Faktoren, kommt man zu folgendem Schluss: Die Ergebnisse können nicht aufzeigen, ob die Kunden tatsächlich objektive oder subjektive Faktoren eingesetzt haben, sondern vielmehr, inwieweit sie die eingesetzten Faktoren als objektiv betrachten beziehungsweise überhaupt von der Existenz von objektiv einschätzbaren Auswahlfaktoren ausgehen.<sup>119</sup>

Vor diesem Hintergrund müssen auch die Ergebnisse bezüglich der Verlässlichkeit der unterschiedlichen Faktoren betrachtet werden. So geht die Mehrheit der befragten Kunden (20 Fälle, 52,6%) davon aus, dass man mittels der objektiv einschätzbaren Auswahlfaktoren zumindest „verlässlich“ auf die Qualität der PR-Berater schließen kann.<sup>120</sup> 15 Kunden (39,5%) erachteten diese als „teilweise verlässlich“ und nur jeweils ein Kunde als „eher nicht“ beziehungsweise „nicht verlässlich“. Bis auf eine Ausnahme finden dabei auch alle Kunden, die eher auf subjektive Faktoren setzen, die objektiven zumindest „teilweise verlässlich“.

Gleichzeitig erachtet die Mehrheit der Kunden (21, Fälle, 55,3%) auch die subjektiven Auswahlfaktoren als „verlässlich“, um auf die Qualität der PR-Berater zu schließen – weitere sechs (15,8%) als „teilweise verlässlich“. Ein Kunde (DK12) meinte dazu, wenn man über eine gewisse Erfahrung verfüge, werde man durch sein subjektives Empfinden selten enttäuscht. Ein anderer Kunde (DK9) gab an, wenn er das Gefühl habe, jemand könne gut mit Menschen, dann sei auch davon auszugehen, dass dieser sich als PR-Berater eigne, weil er auch gut mit Journalisten umgehen könne. Acht Kunden (21,1%) finden subjektive Faktoren dagegen „eher nicht verlässlich“ und einer sogar „nicht verlässlich“.<sup>121</sup> Entgegen der theoretisch hergeleiteten Annahme erachteten 33,4 Prozent, die mehrheitlich auf subjektive Auswahlfaktoren setzten, diese als „eher nicht verlässlich“ und die Hälfte der Kunden (50,0%), die mehrheitlich auf objektive Auswahlfaktoren gesetzt hat, die subjektiven als „verlässlich“, um auf die Qualität der PR-Berater zu schließen. Daraus kann man

---

<sup>118</sup> Zwölf Kunden (31,6%) setzen „mehrheitlich“, zwei (5,3%) ausschließlich auf objektive Faktoren.

<sup>119</sup> So haben beispielsweise sowohl Kunden, die „mehrheitlich objektive“ oder „nur objektive“ Faktoren eingesetzt haben, als auch Kunden, die nach eigenen Aussagen „mehrheitlich subjektive“ Auswahlfaktoren einsetzten die Auswahlfaktoren „spezifisches PR-Know-how“, „adäquates Konzept“ oder „Referenzen“ als wichtigste Faktoren genannt.

<sup>120</sup> Zwei Kunden (5,3%) erachteten dies sogar als „sehr verlässlich“.

<sup>121</sup> Die restlichen zwei Kunden (5,3%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

schließen, dass die Verlässlichkeit der Auswahlfaktoren kein relevantes Kriterium für deren Einsatz durch den Kunden ist.

Untersucht man, ob die Kunden die subjektiven oder die objektiv einschätzbaren Auswahlfaktoren als verlässlicher ansehen, ergibt sich ein differenziertes Bild. 14 Kunden (36,8%) schätzen beide Faktoren<sup>122</sup> gleich verlässlich ein, elf (28,9%) schätzen die subjektiven Faktoren<sup>123</sup> und zehn (26,3%) die objektiven Faktoren<sup>124</sup> als verlässlicher ein. Auf den ersten Blick mag diese Auswertung erstaunen. Denn man könnte annehmen, dass die Kunden objektive Faktoren als verlässlicher ansehen als subjektive – als das Bauchgefühl –, um auf die Qualität des PR-Beraters schließen zu können. Die Ergebnisse lassen jedoch den Schluss zu, dass es laut Aussagen der Kunden in vielen Fällen an objektiv verlässlichen Auswahlfaktoren mangelt beziehungsweise diese komplett fehlen und sie sich deswegen auch auf subjektiv einschätzbare Faktoren verlassen.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass subjektive Faktoren für die Kunden während des Auswahlprozesses relevant sind, weil ihnen danach auch eine angenehme Zusammenarbeit mit dem PR-Berater wichtig ist. 29 Kunden (80,5%), haben dieser Aussage zugestimmt.<sup>125</sup> Wenn man den PR-Berater anhand von subjektiven Faktoren auswählt, kann das Auswahlverfahren weniger aufwändig sein. Dies könnte ein weiterer Grund sein, warum die Kunden auf ihr Bauchgefühl vertrauen. Der kleinere Aufwand ist jedoch „nur“ für 14 Kunden (38,9%) ein Grund, warum sie auf subjektive Faktoren setzen. Für 18 Kunden (50,0%) trifft dies dagegen nicht zu.<sup>126</sup>

### 6.3.2.5 Aufwand der Beraterauswahl für den Kunden

Die Auswahl eines PR-Beraters ist für den Kunden mit einem bestimmten Aufwand verbunden. Die Untersuchung zeigt, dass dieser vor allem von der Art des Prozesses abhängig ist. Wurde ein Pitch durchgeführt wird der Aufwand in sieben von 15 Fällen (46,6%) als mindestens „hoch“ eingeschätzt und in sechs Fällen (40,0%) als „mittel“. Wird sowohl ein Pitch, als auch ein Termin zum Kennenlernen durchgeführt, erachten alle Kunden den Aufwand als „hoch“. Wird lediglich ein Kennenlernertermin vereinbart, wird der Aufwand in fünf von acht Fällen (62,5%) von den Kunden als „mittel“ empfunden und in zwei Fällen gar als „klein“. Wenn der PR-Berater ohne Auswahlprozess direkt engagiert wird, schätzen die Kunden in neun von zehn Fällen den Aufwand als „klein“ oder gar „sehr klein“ ein. Lediglich in einem Fall wird der Aufwand vom Kunden als „mittel“ eingeschätzt.

---

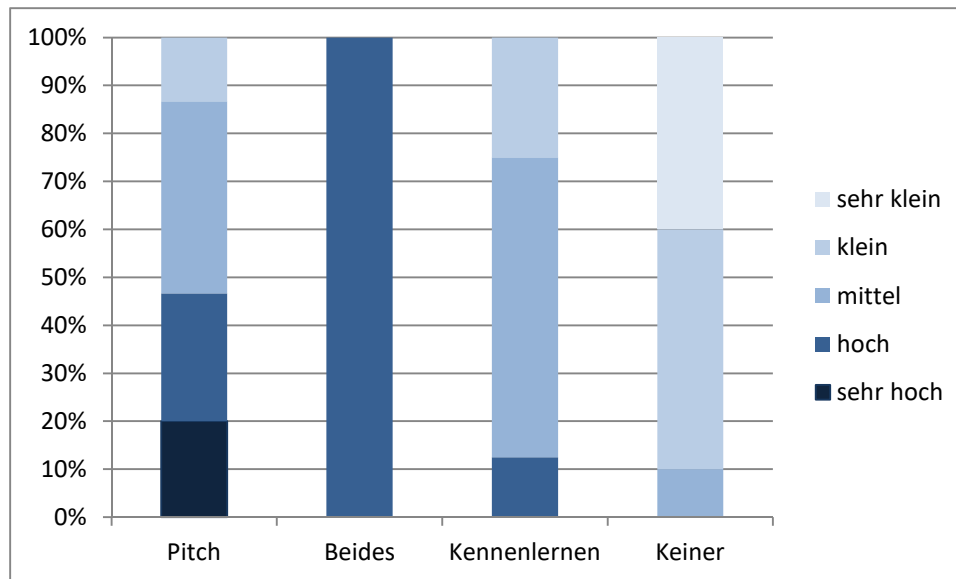
<sup>122</sup> Zehn Kunden (26,3%) schätzen beide „verlässlich“ bzw. „eher verlässlich“ ein und jeweils zwei (5,3%) „teilweise“ bzw. „nicht verlässlich“.

<sup>123</sup> Zehn Kunden (26,3%) schätzen die subjektiven „verlässlich“, die objektiven dagegen nur „teilweise verlässlich“ ein.

<sup>124</sup> Jeweils vier Kunden (10,5%) finden objektive Faktoren „verlässlich“, die subjektiven dagegen „teilweise“ bzw. „nicht verlässlich“. Drei Kunden (7,9%) erachten objektive Faktoren als „teilweise“, die subjektiven als „nicht verlässlich“. Drei weitere (7,9%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>125</sup> 25 Kunden (69,4%) haben zugestimmt, vier (11,1%) „eher“ zugestimmt. Jeweils zwei (5,6%) haben „eher nicht“ bzw. „nicht zugestimmt“, Drei Kunden (8,3%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet. Befragt wurden nur diejenigen Kunden, die nicht ausschließlich auf objektive Faktoren gesetzt haben (n=36)

<sup>126</sup> Neun Kunden (25%) haben zugestimmt, fünf (13,9%) „eher“ zugestimmt, sechs (16,7%) „eher nicht“ und zwölf (33,4%) „nicht zugestimmt“. Die restlichen vier Kunden (11,1%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet. Befragt wurden nur diejenigen Kunden, die nicht lediglich objektive Faktoren eingesetzt haben (n=36).



**Abbildung 9: Aufwand der PR-Beraterauswahl für die Kunden nach Prozess (Vergleich in Prozent, Pitch n=15, keiner n=10, Kennenlernen n=8, beides n=4)**

Ein weiterer Faktor, der den Aufwand für die PR-Beraterauswahl minimieren kann, ist die Tatsache, ob der PR-Berater aufgrund einer zu einem früheren Zeitpunkt bestehenden Zusammenarbeit ausgewählt wurde. Bei genau 75 Prozent aller Fälle, bei denen der PR-Berater deswegen ausgewählt wurde, wird der Aufwand vom Kunden maximal als „klein“ betrachtet, bei den restlichen Fällen (25,0%) als „mittel“. Dies erstaunt nicht, denn bis auf eine Ausnahme (CHK14) wurden alle diese PR-Berater ohne Auswahlprozess direkt engagiert. Wenn der Kunde zu einem früheren Zeitpunkt bereits mit dem PR-Berater zusammengearbeitet hat, kann er nicht nur dessen Qualität besser einschätzen, sondern es erlaubt ihm zusätzlich, den Aufwand für den Auswahlprozess zu minimieren beziehungsweise komplett auf diesen zu verzichten. Die Untersuchung zeigt jedoch noch andere Möglichkeiten, wie der Kunde den Aufwand für die PR-Beraterauswahl „klein“ halten kann. So hat ein Kunde (CHK5) von drei renommierten PR-Beratern jeweils ein Angebot eingeholt und sich dann direkt für einen entschieden. Zwei Kunden haben den PR-Berater direkt aufgrund einer Empfehlung eines Arbeitskollegen (CHK6) beziehungsweise aufgrund von persönlichen Kontakten (CHK9) engagiert. Ein Kunde hat aus seinem privaten Umfeld eine Empfehlung erhalten (CHK11), bei einem anderen bestanden Kontakte zum PR-Berater über gemeinsame Bekannte (DK10). Mit diesen PR-Beratern wurde danach lediglich ein kurzer Termin zum Kennenlernen vereinbart. Schließlich hat ein Kunde (CHK16) mit ihm bekannten PR-Beratern einen Pitch durchgeführt, der für ihn jedoch mit keinem großen Aufwand verbunden war.

Obwohl der Aufwand der PR-Beraterauswahl für zwölf Kunden (31,6%) mindestens „hoch“<sup>127</sup> und für 13 (34,2%) „mittel“ ausgefallen ist, geben bis auf eine Ausnahme alle diese Kunden an, dass sich dieser Aufwand gelohnt habe und sie aufgrund des Auswahlprozesses einen geeigneten PR-Berater gefunden haben. Der Aufwand wird von den Kunden folglich nicht als negativ eingestuft, sondern als notwendig, um einen geeigneten PR-Berater zu finden.

<sup>127</sup> Drei Kunden (7,9%) erachten den Aufwand als „sehr hoch“, neun (23,7%) als „hoch“.

### **6.3.3 Signaling durch die PR-Berater**

Im Kapitel 3.2 wurde aufgezeigt, dass der PR-Berater das Informationsdefizit des Kunden vor der Zusammenarbeit eliminieren kann, indem er seine verborgenen Merkmale ex ante offen legt. Dies geschieht dabei mittels eines so genannten Signaling durch den PR-Berater. Dabei demonstriert er dem möglichen Kunden seine Qualitäten. Um die Relevanz der Signaling-Aktivitäten in der Praxis zu erkennen, wurden die beiden Akteure dazu befragt. In 27 aller untersuchten Fälle (71,1%) waren sich PR-Berater und Kunde darüber einig, dass der PR-Berater seine Qualitäten signalisiert hat. In drei Fällen (7,9%) waren sich beide Akteure einig, dass kein Signaling stattgefunden hat, in ebenso vielen hat nur der Kunde von einem Signaling gesprochen und in fünf Fällen (13,2%) lediglich der PR-Berater. Analysiert man die Fälle bei denen nicht beide Akteure von einem Signaling sprechen, erkennt man jedoch, dass ein solches überhaupt nicht nötig war. In fünf dieser acht Fälle fand nämlich gar kein Auswahlprozess statt, sondern der Kunde hat den PR-Berater direkt engagiert, weil sich die Akteure kannten oder gar zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine Zusammenarbeit bestand. Auch bei den restlichen drei Fällen war ein Signaling für den PR-Berater nicht relevant. So hat ein Kunde (CHK5) von drei renommierten PR-Beratern lediglich ein Angebot eingeholt und dann eine Auswahl getroffen. Ein weiterer Kunde (CHK11) hat von Bekannten Empfehlungen eingeholt und danach mit dem PR-Berater einen Termin zum Kennenlernen vereinbart. In diesen beiden Fällen hatte der PR-Berater gar nicht oder nur bedingt die Möglichkeit, seine Qualitäten zu signalisieren. Schließlich musste ein Kunde (DK9) aufgrund einer Budgetreduktion die Anzahl seiner externen PR-Berater verkleinern. Dazu hat er einen Pitch durchgeführt, bei welchem auch alle bestehenden PR-Berater teilnahmen – einer davon war der Interviewpartner im Rahmen dieser Untersuchung. Da der Kunde diese jedoch aufgrund der bisherigen Zusammenarbeit bereits kannte, mussten sie ihre Qualitäten nicht signalisieren.

Da im Rahmen dieser Arbeit die unterschiedliche Wahrnehmung von PR-Berater und Kunde hinsichtlich des Signaling im Zentrum steht, beziehen sich die folgenden Aussagen auf diejenigen 27 Fälle (71,1%), bei denen beide Akteure von einem Signaling sprechen.

#### **6.3.3.1 Eingesetzte Signale**

Aufgrund der Erkenntnisse der bisherigen empirischen Untersuchungen (vgl. Kapitel 3.2.1) wurden mögliche Signale abgeleitet, deren Einsatz im Rahmen der Befragung untersucht wurde. Zusätzlich konnten die Interviewpartner weitere Signale angeben.

16 PR-Berater haben mit der Präsentation von bisherigen Arbeiten und 15 mit der Kompetenz der Mitarbeiter versucht, dem Kunden die eigenen Qualitäten zu signalisieren. 13 PR-Berater haben dabei auf Referenzen hingewiesen und elf haben persönliche Kontakte zum Kunden eingesetzt. Zehn PR-Berater haben für den Kunden unaufgefordert ein konkretes Konzept erarbeitet und damit Leistungsbereitschaft signalisieren wollen. Acht PR-Berater gaben an, dass sie durch einen Dritten weiterempfohlen wurden und so Qualität signalisieren konnten und sieben versuchten dies mittels eines Agenturprofils, das sie dem Kunden unaufgefordert zur Verfügung stellten. Am wenigsten Relevanz hatten PR-Awards, der Hinweis auf die eigene, professionelle Homepage sowie die Mitgliedschaft in einem Public Relations Verband (jeweils 3 Fälle). Ein Kunde (CHK18) gab zudem an, der PR-Berater habe während den Gesprächen im Auswahlprozess mündlich seine umfangreiche Expertise in verschiedenen relevanten Kommunikationsdisziplinen signalisiert. Und ein PR-Berater (DB12) hat seine guten Kontakte zu den Journalisten signalisiert, indem er von den

relevantesten Medien eine Einschätzung zum Kundenunternehmen eingeholt und die dabei gewonnenen Erkenntnisse dem Kunden während des Auswahlprozesses präsentiert hat.

Analysiert man, inwieweit die Kunden das Signaling des PR-Beraters auch als solches wahrgenommen haben, können folgende Erkenntnisse gewonnen werden: Am häufigsten werden Referenzen als Signale erkannt. In neun Fällen, bei denen beide Akteure generell von Signaling sprechen, haben diese auch den Einsatz von Referenzen angegeben, lediglich in vier Fällen hat der Kunde diese nicht wahrgenommen. Die anderen Signale werden weit weniger häufig vom Kunden wahrgenommen. So erkennt der Kunde nur bei der Hälfte der Fälle, bei denen der PR-Berater mittels der Präsentation von bisherigen PR-Arbeiten auf seine Qualität hinweisen will, dass dieses Signal gesendet wird – insgesamt bei acht Fällen. Ähnlich selten werden auch andere Signale vom Kunden wahrgenommen. Während die Kunden in acht Fällen das Signaling mittels der Kompetenz der Mitarbeiter nicht erkannt haben, haben sie es nur in sieben Fällen wahrgenommen. Das Signal persönlicher Kontakte wurde in acht Fällen nicht und lediglich in drei Fällen erkannt. Auch wenn der PR-Berater Leistungsbereitschaft signalisieren will und dazu für den Kunden unaufgefordert ein Konzept erarbeitet, wird dies in mehr Fällen (7 Fälle) vom Kunden nicht als Signal wahrgenommen als dieser es erkennt (3 Fälle). Ähnlich verhält es sich mit der Weiterempfehlung – in sechs Fällen hat der Kunde es nicht bemerkt und nur in zwei Fällen erkannt. Wenn der PR-Berater dagegen unaufgefordert ein Agenturprofil sendet und damit auf seine Qualitäten hinweisen will, wird dies vom Kunden in der Mehrzahl der Fälle wahrgenommen (6 Fälle verglichen mit 1 Fall).

**Tabelle 18: Einsatz der Signale im PR-Beraterauswahlprozess nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle und Prozent, n=27)**

	<b>PR-Berater</b>	<b>Beide</b>	<b>Nur Berater</b>
<b>Präsentation PR-Arbeiten</b>	16 (59,3)	8 (29,6)	8 (29,6)
<b>Kompetente Mitarbeiter</b>	15 (55,6)	7 (25,9)	8 (29,6)
<b>Referenzen</b>	13 (48,1)	9 (33,4)	4 (14,8)
<b>Kontakte</b>	11 (40,7)	3 (11,1)	8 (29,6)
<b>Konkretes Konzept senden</b>	19 (37,0)	3 (11,1)	7 (25,9)
<b>Weiterempfehlung</b>	8 (29,6)	2 (7,4)	6 (22,2)
<b>Agenturprofil senden</b>	7 (25,9)	6 (22,2)	1 (3,7)
<b>Awards</b>	3 (11,1)	1 (3,7)	2 (7,4)
<b>Homepage</b>	3 (11,1)	1 (3,7)	2 (7,4)
<b>Verband</b>	3 (11,1)	1 (3,7)	2 (7,4)

Die Werte der Übereinstimmung bei den einzelnen Signalen mögen auf den ersten Blick relativ niedrig erscheinen. Untersucht man dagegen, bei wie vielen der insgesamt zehn untersuchten Signalen sich der PR-Berater und Kunde einig waren, ob es eingesetzt wurde, ergibt sich ein anderes Bild. Im Schnitt stimmen die Akteure nämlich bei sieben von zehn

Signalen überein.<sup>128</sup> Zudem muss bedacht werden, dass der Auswahlprozess bereits einige Jahre vor der Befragung stattfand und sich die Interviewpartner vermutlich nicht mehr an alle Einzelheiten erinnern können – im Schnitt dauert die Zusammenarbeit bei den untersuchten Fällen nämlich rund 3,5 Jahre.<sup>129</sup> Entsprechend lässt sich auch erklären, warum ein konkretes Signal in bis zu knapp einem Viertel aller Fälle von den Kunden wahrgenommen wird, obwohl der PR-Berater dieses laut eigener Aussage gar nicht gesendet hat (vgl. Tabelle 18).

### **6.3.3.2 Gründe für Relevanz der Signale**

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, sind für die PR-Berater die Signale Präsentation von bisherigen PR-Arbeiten, die Kompetenz der Mitarbeiter aufzeigen, Referenzen, persönliche Kontakte nutzen und das unaufgeforderte Erarbeiten eines konkreten Konzeptes am relevantesten, um auf ihre Qualitäten hinweisen zu können. Diese Ergebnisse können von der Frage nach den drei relevantesten Signalen bestätigt werden. Am häufigsten wurden die PR-Arbeiten genannt (14 Fälle), danach folgen die Mitarbeiter und Referenzen (jeweils 13 Fälle), persönliche Kontakte (11 Fälle) sowie unaufgefordert konkrete Konzepte erarbeiten (9 Fälle). Um zu erkennen, warum die PR-Berater vor allem auf diese Signale setzen, wurden sie nach den Gründen für deren Einsatz gefragt.

Die Signale Präsentation von PR-Arbeiten, erfahrene Mitarbeiter und Referenzen begründen die PR-Berater damit, dass sie sich dadurch am besten von anderen abheben (DB7), ihre Erfahrungen in einer bestimmten Branche (CHB11, DB13), in konkreten Themengebieten (DB4), bei ähnlichen Projekten beziehungsweise Kunden (DB17) oder in einer bestimmten Disziplin (CHB8, CHB1) aufzeigen können. Ein PR-Berater meinte, es gäbe in der Branche viele Schwätzer und man könne mit der Präsentation von bisherigen PR-Arbeiten und Referenzen generell auf die eigene Qualität hinweisen (CHB3). Ein PR-Berater (CHB17) signalisierte die Kompetenz der Mitarbeiter, weil sein PR-Beratungsunternehmen erst seit kurzem auf dem Markt war und er zeigen wollte, dass trotzdem umfangreiche Erfahrungen vorhanden sind. Ein selbständiger PR-Berater (CHB6) wollte mit seiner persönlichen Erfahrung, Referenzen und der Präsentation von bisherigen Arbeiten aufzeigen, dass er die Aufgaben genauso professionell umsetzen kann wie ein großes PR-Beratungsunternehmen. Ein PR-Berater gab an, an der Erfahrung der Mitarbeiter könne der Kunde die Qualität des PR-Beraters erkennen (DB13).

Für einen PR-Berater (CHB1) waren persönliche Kontakte wichtig, weil es sich um ein langfristiges Projekt handelte und dabei die persönliche Komponente relevant ist, ein anderer PR-Berater wollte damit die Vertrautheit zum Kunden weiter aufbauen (CHB17). Schließlich gab ein PR-Berater an (DB10), persönliche Kontakte würden dabei helfen, den Kunden von sich zu überzeugen, weil dieser aufgrund des Kontaktes wisse, wie man arbeite und dadurch die Unsicherheit kleiner sei. Zwei PR-Berater (CHB14, DB6), die für ihre Kunden im Bereich Medienarbeit tätig sind, erachten nicht persönliche Kontakte zum Kunden, sondern solche zu Journalisten als Qualitätssignal, mit welchem sie den Kunden überzeugen wollten. Denn solche Kontakte seien für den Kunden das wichtigste, dafür würde er den PR-Berater bezahlen (DB6).

---

<sup>128</sup> Der Mittelwert ist 7,0, das Minimum liegt bei vier und das Maximum bei neun Übereinstimmungen (Standardabweichung = 1,2).

<sup>129</sup> Laut Aussage der Kunden liegt der Mittelwert der Zusammenarbeit bei 3,5 Jahren, das Maximum bei 15 Jahren, das Minimum bei drei Monaten (Standardabweichung = 3,0).

Für den Kunden unaufgefordert ein konkretes Konzept zu erarbeiten, erachten die PR-Berater nicht nur als gute Möglichkeit, Leistungsbereitschaft zu signalisieren (CHB17), sondern zudem auch auf die eigenen Kompetenzen hinzuweisen (DB3).

Bei manchen PR-Beratern erfolgt die Auswahl der Signale wenig strategisch. So gab einer an (DB1), man habe auf den persönlichen Kontakt zum Kunden gesetzt, weil ein solcher bestand. Ein weiterer (CHK15) meinte, die Mitarbeiter und Referenzen seien generell am aussagekräftigsten, konnte dies jedoch nicht genauer begründen. Schließlich setzt ein PR-Berater (DB16) auf Referenzen, die Präsentation von PR-Arbeiten und erarbeitete für den Kunden unaufgefordert ein Konzept, weil diese Faktoren standardmäßig bei Akquise-Tätigkeiten eingesetzt werden.

Auch die Verlässlichkeit der Signale könnte ein möglicher Grund für deren Auswahl sein. Denn nur dann kann der PR-Berater davon ausgehen, dass er durch das Signal dem Kunden seine Qualität tatsächlich aufzeigen kann. Befragt nach der Verlässlichkeit der drei relevantesten Signale, haben bis auf drei PR-Berater alle angegeben, diese seien „sehr verlässlich“ (16 Fälle) oder „verlässlich“ (8 Fälle) und zwar unabhängig davon, welche sie eingesetzt haben.<sup>130</sup> Diejenigen PR-Berater, welche die nach ihrer Ansicht drei wichtigsten Signale nur als „teilweise verlässlich“ erachten, haben die Präsentation von bisherigen PR-Arbeiten, persönliche Kontakte, die Kompetenz der Mitarbeiter, die Mitgliedschaft in einem PR-Verband sowie das unaufgeforderte Erarbeiten eines konkreten Konzeptes genannt.

#### **6.3.3.3 Aufwand als Auswahlkriterium von Signalen**

Die Signalingtätigkeiten können für den PR-Berater unterschiedlich hohen Aufwand bedeuten. So ist beispielsweise das Erarbeiten eines Konzeptes aufwändiger als wenn der Kunde über die Aktivierung von persönlichen Kontakten versucht, auf seine Qualitäten hinzuweisen. Deswegen kann auch der Aufwand für die Signalingaktivitäten ein möglicher Grund für die Auswahl von Signalen sein. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass dieser in der Praxis in den seltensten Fällen eine Rolle spielt. So haben nur 20,1 Prozent der PR-Berater, die von einem kleinen Aufwand sprachen, deswegen die konkreten Signalingfaktoren ausgewählt. Als Signale wurden in diesen Fällen persönliche Kontakte, der Hinweis auf kompetente und erfahrene Mitarbeiter, Referenzen aber auch die Präsentation von PR-Arbeiten und das unaufgeforderte Erarbeiten eines Konzeptes genannt.

Was bereits in Kapitel 6.3.2.5 für den Aufwand der PR-Beraterauswahl für den Kunden aufgezeigt wurde, zeigt sich auch hier. Der Aufwand für den PR-Berater, um den Kunden von den eigenen Qualitäten zu überzeugen, ist primär von der Art des Auswahlprozesses abhängig: In 78,6 Prozent der Fälle, bei denen die PR-Berater den Aufwand als „sehr hoch“ beziehungsweise „hoch“ einschätzen, wurde ein Pitch durchgeführt. In ebenso vielen Fällen (78,6%), bei denen die PR-Berater den Aufwand als „klein“ oder „sehr klein“ betrachteten, wurde dagegen kein Pitch durchgeführt. In allen Fällen bei denen die PR-Berater zwar an einem Pitch teilnehmen mussten, der Aufwand jedoch trotzdem als „klein“ angesehen wurde, handelte es sich laut Aussagen der PR-Berater um einen verhältnismäßig wenig aufwändigen Prozess, bei dem die PR-Berater nur wenig präsentieren mussten. Die Analyse aller Fälle, bei denen der Aufwand für die PR-Berater klein war, um den Kunden von ihren Qualitäten zu überzeugen, zeigt zudem: Neben einem wenig aufwändigen Auswahlprozess minimiert auch die Tatsache, dass sich PR-Berater und Kunde bereits gekannt haben beziehungsweise zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit bestand, den Aufwand für den PR-Berater. Daraus lässt sich ableiten, dass der PR-Berater nur einen geringen

---

<sup>130</sup> Auch hier wurden nur alle Fälle analysiert, bei denen beide Akteure Signalingtätigkeiten durch den PR-Berater angegeben haben (n=27).



Einfluss auf den Aufwand seiner Signalingaktivitäten hat. Führt der Kunde einen aufwändigen Auswahlprozess durch und bestehen keine persönlichen Kontakte beziehungsweise eine frühere Zusammenarbeit, muss der PR-Berater gezwungenermaßen einen großen Aufwand auf sich nehmen. Die Analyse der Gründe, warum die PR-Berater einen solchen auf sich nehmen, zeigt jedoch, dass die PR-Berater den Aufwand langfristig als gute Investition ansehen. Erstens, weil der Kunde aus finanziellen Gründen (DB9, DB1, DB5, DB12, CHB2) attraktiv ist oder er eine hohe Reputation (CHB2, DB17, DB14) besitzt, von der der PR-Berater profitieren kann. Zweitens, weil der PR-Berater sich durch den Kunden in einer bestimmten Branche (CHB6, DB2, DB4) etablieren kann. Schließlich spielen drittens auch persönliche Gründe eine Rolle. Der PR-Berater findet den Kunden sympathisch (CHB7), hat an dessen Themen Spaß (DB17) und findet das Mandat generell spannend (CHB7, DB6).

#### **6.3.3.4 Verlässlichkeit der Signale aus Sicht der Kunden<sup>131</sup>**

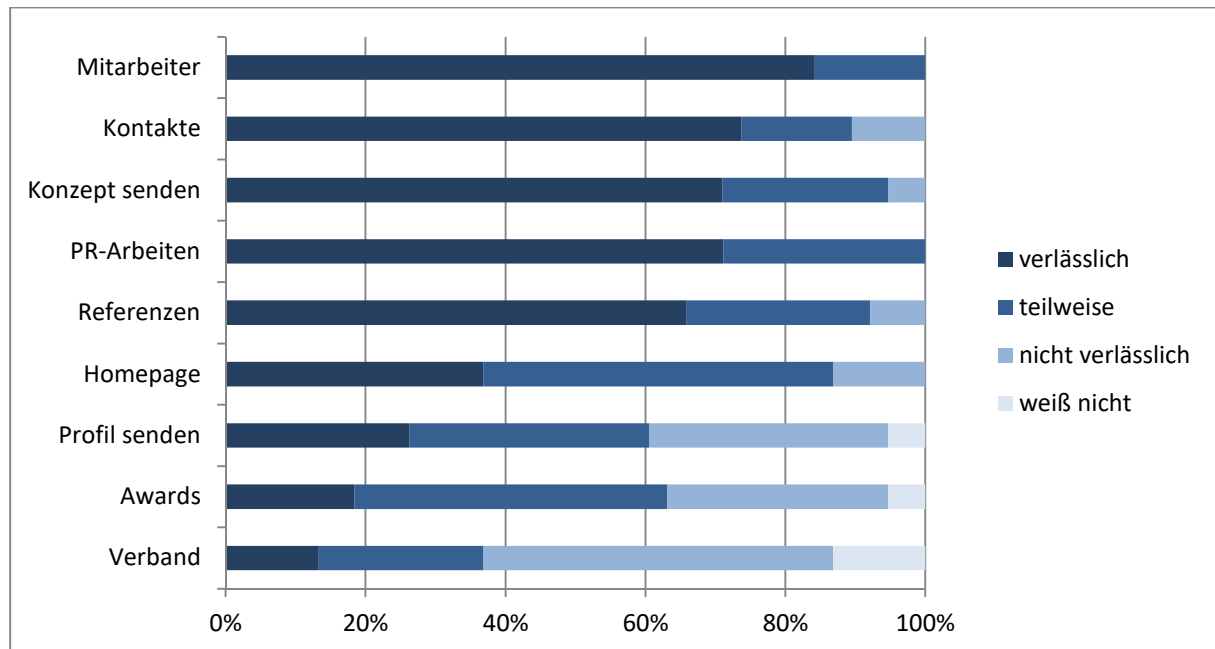
Wie im Theorieteil aufgezeigt wurde, ist die Vertrauenswürdigkeit der Signale von zentraler Bedeutung und der Kunde sollte von den ausgesandten Signalen der PR-Berater verlässlich auf deren Qualität schließen können (vgl. Kapitel 3.2). Entsprechend wurden die Kunden danach gefragt, wie verlässlich sie die unterschiedlichen Signale einschätzen.

Am verlässlichsten schätzen die befragten Kunden den Faktor Mitarbeiter ein. 32 (84,2%) gehen davon aus, dass sich anhand der Ausbildung und der Erfahrung der Mitarbeiter „verlässlich“ auf die Qualität des PR-Beratungsunternehmens schließen lässt; die restlichen sechs Kunden (15,8%) erachten dieses Signal zumindest als „teilweise verlässlich“ (vgl. dazu Abbildung 10). Auch persönliche Kontakte (28 Fälle, 73,7%), ein konkretes Konzept unaufgefordert dem Kunden senden, Präsentation von PR-Arbeiten (jeweils 27 Fälle, 71,1%) sowie Referenzen (25 Fälle, 65,8%) erachtet die überwiegende Mehrheit der befragten Kunden als verlässliches Signal, anhand dessen man auf die Qualität des PR-Beraters schließen kann. Während die Signale Mitarbeiter und Präsentation von PR-Arbeiten von keinem Kunden als „nicht verlässlich“ eingeschätzt wurden, haben einige Kunden die Signale persönliche Kontakte (4 Fälle, 10,5%), Referenzen (3 Fälle, 7,9%) und unaufgefordert ein konkretes Konzept senden (2 Fälle, 5,3%) als „nicht verlässlich“ eingeschätzt. Der letzte Faktor wurde von einem Kunden (DK10) nicht nur als nicht verlässlich, sondern sogar als negativ eingeschätzt. Begründet hat er dies folgendermaßen: Wenn der PR-Berater unaufgefordert ein Konzept erarbeite, dann signalisiere dies weniger dessen Leistungsbereitschaft, sondern man habe als Kunde vielmehr das Gefühl, der PR-Berater habe zu wenig Aufträge. Die Erfahrungen aus der Befragung lassen zudem vermuten, dass dieses Signal von den Kunden in der Realität weniger häufig als „verlässlich“ angesehen wird als die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen. Dies aus folgendem Grund: Im Rahmen dieser Befragung wird ein Konzept nur als Signaling-Maßnahme erachtet, wenn es vom PR-Berater unaufgefordert erarbeitet wurde. Dann kann der PR-Berater nämlich seine Leistungsbereitschaft signalisieren. Wenn der Kunde dagegen im Rahmen des Auswahlprozesses vom PR-Berater ein Konzept gefordert hat, dann kann dieses nicht als Signal angesehen werden. Obwohl während der Interviews jeweils deutlich auf diesen Punkt hingewiesen wurde, werden vermutlich trotzdem einige Kunden davon ausgehen, dass sie

---

<sup>131</sup> Die Verlässlichkeit der Signale wurde von allen 38 befragten Kunden eingeschätzt. Entsprechend beziehen sich die Werte in diesem Kapitel auf alle Kunden.

anhand des erarbeiteten Konzeptes auf die Qualität des PR-Beraters schließen können und das Konzept deswegen ein „verlässliches Signal“ darstellt. Doch im Rahmen dieser Arbeit wird in diesem Fall nicht von einer tatsächlichen Signaling-Maßnahme gesprochen.



**Abbildung 10: Einschätzung der Verlässlichkeit der Signale durch die Kunden (Vergleich in Prozent, n=38)<sup>132</sup>**

Die anderen untersuchten Signaling-Möglichkeiten werden von den Kunden dagegen weniger häufig als verlässlich angesehen. Immerhin 14 (36,8%) erachten die Homepage des PR-Beraters als verlässlich, 19 (50,0%) als „teilweise verlässlich“, fünf (13,2%) dagegen als „nicht verlässlich“. Wenn PR-Berater dem Kunden unaufgefordert ein Profil des Beratungsunternehmens senden, erachten dies lediglich zehn Kunden (26,3%) als ein verlässliches Signal und jeweils 13 (34,2%) als „teilweise verlässlich“ beziehungsweise „nicht verlässlich“. Auch PR-Awards werden relativ selten als verlässlicher Hinweis auf die Qualität des PR-Beraters angesehen. Lediglich sieben Kunden (18,4%) finden PR-Awards ein „verlässliches“ Signal, 17 (44,7%) erachten diese als „teilweise verlässlich“, zwölf (31,6%) dagegen als „nicht verlässlich“. Am wenigsten vertrauen die Kunden auf die Mitgliedschaft in einem PR-Verband. 19 Kunden (50,0%) erachtet diese als „nicht verlässliches“ Signal, um auf die Qualität des PR-Beraters schließen zu können, neun (23,7%) als „teilweise verlässlich“ und lediglich fünf (13,2%) als „verlässlich“.<sup>133</sup>

Der Medianvergleich kann diese Erkenntnisse bestätigen. Der Median der Signale Mitarbeiter, unaufgefordert ein konkretes Konzept senden, Präsentation von PR-Arbeiten, persönliche Kontakte und Referenzen liegt bei der Antwortmöglichkeit „verlässlich“. Bei den

<sup>132</sup> Die Antwortmöglichkeiten „sehr verlässlich“ und „verlässlich“ sowie „eher nicht verlässlich“ und „nicht verlässlich“ wurden jeweils zusammengefasst.

<sup>133</sup> Die restlichen Kunden haben jeweils mit „weiß nicht“ geantwortet.

Signalen Homepage, unaufgefordert ein Agenturprofil senden und PR-Awards liegt er bei „teilweise verlässlich“. Den schlechtesten Medianwert hat das Signal Mitglied in einem PR-Verband, er liegt zwischen den Antwortmöglichkeiten „teilweise verlässlich“ und „eher nicht verlässlich“ (vgl. Tabelle 19).

**Tabelle 19: Vergleich der Verlässlichkeit der Signale (Einschätzung der Kunden)**

<b>Signal</b>	<b>Median* (Antwortmöglichkeit)</b>
Mitarbeiter	verlässlich
Konzept senden	verlässlich
Präsentation PR-Arbeiten	verlässlich
Persönliche Kontakte	verlässlich
Referenzen	verlässlich
Homepage	teilweise verlässlich
Agenturprofil senden	teilweise verlässlich
Awards	teilweise verlässlich
Mitglied in Verband	teilweise verlässlich – eher nicht verlässlich

\* Die Antwortmöglichkeiten sind: „sehr verlässlich“, „verlässlich“, „teilweise verlässlich“, „eher nicht verlässlich“ und „nicht verlässlich“.

### **6.3.4 Screening durch die PR-Berater**

Bei der überwiegenden Mehrheit (89,5%) der untersuchten Beziehungen kam die Initiative zum Start der Zusammenarbeit klar von Seiten des Kunden. Nur vier der 38 befragten PR-Berater haben angegeben, dass die Initiative zum Start der Zusammenarbeit von ihnen ausging. In zwei Fällen (DB1, DB16) ging die Initiative komplett vom PR-Berater aus, in den beiden anderen teilweise auch vom Kunden (CHB17, DB11). Dementsprechend haben auch nur diese vier PR-Berater ein Screening durchgeführt und wurden danach befragt.

#### **6.3.4.1 Kriterien des Screening**

Die PR-Berater wurden nach den Kriterien befragt, nach welchen sie das Screening der möglichen Kunden durchgeführt haben. Am häufigsten (drei von vier PR-Beratern) wurde das Kriterium „gute Reputation des Kunden“ genannt. Danach folgen mit jeweils zwei Nennungen, dass der „Kunde zu bestehenden Kunden passt“ beziehungsweise der PR-Berater „Expertise auf dem Gebiet des Kunden“ aufweist. Ein Berater (DB11) hat den Kunden ausgewählt, weil er sich aufgrund der Zusammenarbeit mit ihm weitere Aufträge erhofft. Es handelt sich bei diesem PR-Berater-Kunden-Paar um eine spezielle Situation, weil der Kunde ebenfalls im Bereich der PR-Beratung tätig ist und lediglich eine bestimmte Dienstleistung an den PR-Berater weitergibt. Dieser Berater wurde zudem durch einen seiner bestehenden Kunden weiterempfohlen und konnte davon ausgehen, dass die Wahrscheinlichkeit für das Zustandekommen einer Zusammenarbeit hoch ist. Ein Berater hat

den Kunden ausgewählt, weil dieser viele interessante Themen zur Verfügung hat, die sich für die PR-Arbeit eignen (DB16). Für einen anderen Berater (DB1) war die „finanzielle Verlässlichkeit“ des Kunden ein Auswahlkriterium, für einen anderen (CHB17) die „Sympathie“ und die Tatsache, dass „persönliche Kontakte“ bestanden und die Wahrscheinlichkeit einen Auftrag zu erhalten deswegen hoch war. Die genannten Kriterien decken sich mit den theoretisch hergeleiteten Aussagen. Rational handelnde PR-Berater suchen den Markt nach Kunden ab, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass eine Zusammenarbeit entsteht, auf deren Gebiet sie Expertise aufweisen, die finanziell verlässlich sind und deren hohe Reputation auf die PR-Berater abstrahlen.

Die Antworten der PR-Berater auf die Frage, warum die genannten Kriterien beim Screening relevant waren, können diese Erkenntnis bestätigen: So nannte ein Berater (DB1), dass die Reputation und die finanzielle Verlässlichkeit für ihn damals von besonderer Relevanz waren, weil sein Unternehmen sich in der Gründungsphase befand und ein solcher Kunde „als gute Grundlage für ein Unternehmenswachstum“ angesehen wurde. Ein anderer PR-Berater (DB11) erachtete den „guten Ruf“ des Kunden und die Möglichkeit an weitere Kunden zu gelangen als relevant für sein Unternehmen. Ein weiterer PR-Berater (CHB17) gab an, dass er die Wahrscheinlichkeit einen Auftrag zu erhalten als hoch erachtete, weil er persönliche Kontakte zum Kunden und Expertise auf dem Themengebiet des Kunden hatte. Der vierte PR-Berater gab an, er sei der Meinung gewesen, mit den Themen des Kunden könne man erfolgreiche PR-Arbeit machen und habe ihn deswegen versucht zu akquirieren (DB16).

#### **6.3.4.2 Bewertung der Kriterien des Screenings**

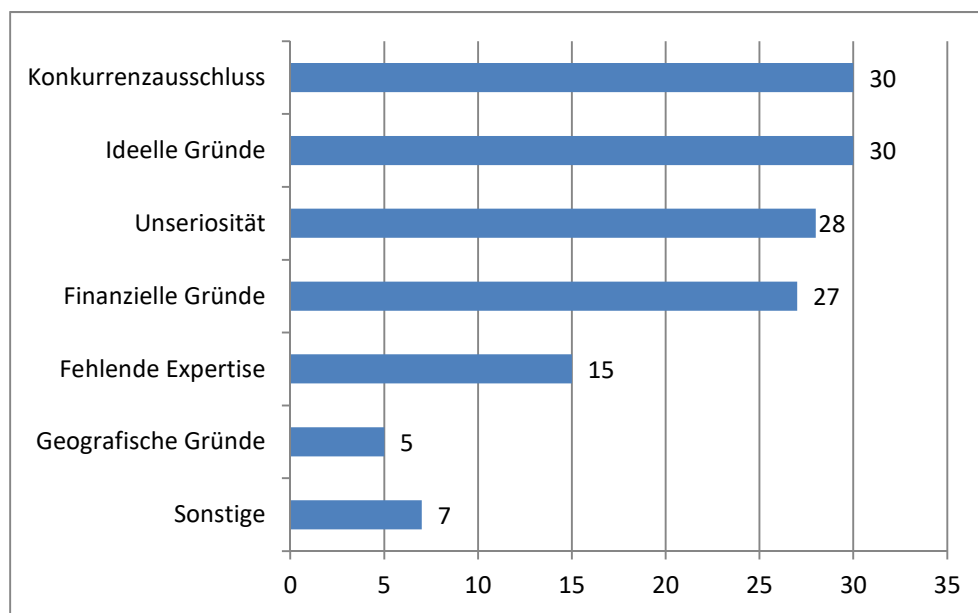
Alle vier befragten PR-Berater schätzen die von ihnen eingesetzten Kriterien für das Screening als „sehr verlässlich“ ein, um einen geeigneten Kunden zu finden. Ein Berater (DB16) gab an, dass beim Screening „objektiv einschätzbare bzw. harte Kriterien“ (passt zu anderen Kunden, Kunde hat Themen, die für PR geeignet sind) relevant waren, ein anderer (DB11) setzte „eher“ auf „objektive bzw. harte Kriterien“ (Reputation, passt zu anderen Kunden, Weiterempfehlung, erhofft sich weitere Aufträge). Für die beiden anderen befragten Berater (CHB17, DB1) waren sowohl „objektiv einschätzbare bzw. harte“, als auch „subjektive bzw. weiche Kriterien“ relevant (finanzielle Verlässlichkeit, Reputation, Expertise auf Gebiet des Kunden, persönliche Kontakte und Sympathie). Diese beiden Berater wurden danach befragt, ob subjektive bzw. weiche Kriterien beim Screening für sie relevant waren, weil ihnen während der Zusammenarbeit persönliche Faktoren beziehungsweise eine angenehmen Arbeitsatmosphäre wichtig sind. Ein Berater (CHB17) hat diese Frage bejaht, der andere (DB1) konnte sie nicht beantworten.

Den Aufwand für das Screening beziehungsweise die Auswahl eines geeigneten Kunden schätzten die vier Berater als vergleichsweise klein ein. Zwei erachteten diesen als „sehr klein“ (DB16, CHB17), einer als „klein“ (DB1) und ein Berater sprach von einem „mittleren“ Aufwand (DB11). Ein Berater (DB1) gab an, dass er die eingesetzten Kriterien für das Screening ausgewählt hatte, um den Aufwand für die Auswahl eines Kunden möglichst klein zu halten. Für die anderen drei Berater spielte der vermutete Aufwand für die Kundenakquise bei der Auswahl der Screening-Kriterien keine Rolle. Zwei stimmten der entsprechenden Aussage „nicht zu“ (CHB17, DB16), einer „eher nicht zu“. Ein Berater gab zudem an, dass es

sich bei dem durchgeführten Screening-Prozess um „normale Akquise-Tätigkeiten“ gehandelt habe (DB16).

#### 6.3.4.3 Ausschlusskriterien der PR-Berater für Zusammenarbeit mit Kunden

Auch wenn die große Mehrheit der PR-Berater in den untersuchten Fällen (34 Fälle, 89,5%) kein Screening nach attraktiven Kunden durchgeführt hat, arbeiten sie nicht für alle möglichen Kunden. So haben bis auf eine Ausnahme alle PR-Berater (97,4%) eines oder mehrere Ausschlusskriterien angegeben. 30 PR-Berater (jeweils 78,9%) arbeiten generell nicht für einen Kunden, der sich in Konkurrenz zu einem bereits bestehenden Kunden befindet oder würden aus ideellen Gründen auf ein Kundenmandat verzichten. 28 PR-Berater lehnen eine Zusammenarbeit grundsätzlich ab, wenn ihnen der Kunde unseriös erscheint (73,7%) und 27 sofern sich das Mandat finanziell nicht lohnen würde (71,1%). Die fehlende Expertise in der Branche des Kunden oder einer vom Kunden gewünschten PR-Disziplin ist dagegen nur für 15 PR-Berater (39,5%) Grund für den Verzicht auf ein Kundenmandat. Am seltensten und nur für fünf PR-Berater (13,2%) spielen geografische Gründe eine Rolle.



**Abbildung 11: Ausschlusskriterien bei der Übernahme eines Kundenmandates (in Anzahl Fälle, n=38, Mehrfachantworten möglich)**

Insgesamt sieben PR-Berater (18,4%) haben weitere Gründe für den Verzicht auf ein Kundenmandat angegeben. So arbeitet ein PR-Berater generell nicht für Kunden aus dem öffentlichen Bereich (DB18), einer nicht für solche, deren Produkte eine schlechte Qualität aufweisen (DB19). Ein weiterer PR-Berater übernimmt keine Mandate, wenn er nicht genügend personelle Ressourcen hat (CHB8), einer, wenn eine persönliche Antipathie zum Kunden vorliegt (DB3) und ein weiterer, wenn er keinen Spaß an der Marke und den Produkten des Kunden hat (DB2). Ein PR-Berater (CHB1) gab an, er würde aufgrund von mangelnder Transparenz beim Auswahlverfahren generell auf eine Zusammenarbeit verzichten. Schließlich analysiert ein PR-Berater (CHB12a) mögliche Kunden relativ

umfangreich, bevor er sich generell für die Übernahme eines Kundenmandates entscheidet. Dabei untersucht er unter anderen folgende Punkte: Ob die Marke für Gesprächsstoff sorgen kann, die Aufgabe langfristig ausgelegt ist und der Kunde bereits langfristige Beziehungen zu PR-Beratern vorweisen kann, ein Honorar für die Wettbewerbspräsentation akzeptiert wird, die Anzahl der Bewerber dem Budgetvolumen angemessen ist und die Unternehmensspitze beim Pitch persönlich anwesend ist und man ein gutes Gefühl im Umgang mit den Gesprächspartnern habe.

### **6.3.5 Signaling durch den Kunden**

Obwohl bei der großen Mehrzahl der untersuchten Fälle (34 Fälle, 89,5%) der Kunde beim Auswahlprozess die aktive Rolle innehat und der PR-Berater seine Qualitäten signalisieren muss, können Signalingaktivitäten theoretisch auch für den Kunden relevant sein. Im Gegensatz zum PR-Berater geht es ihm jedoch nicht darum, einen Auftrag zu erhalten. Vielmehr kann er seine Verhandlungsposition bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit gegenüber dem PR-Berater stärken. Wenn er beispielsweise seine hohe Reputation signalisiert, könnte der PR-Berater die Zusammenarbeit als langfristige Investition betrachten und gegebenenfalls ein niedrigeres Honorar verlangen.

Die Untersuchung zeigt, dass Signaling nur für zehn Kunden (26,3%) eine Rolle spielt. Fünf haben die hohe Reputation und vier Kunden die finanzielle Verlässlichkeit signalisiert. Zudem hat jeweils ein Kunde dem PR-Berater signalisiert, dass sie gut zueinander passen würden, weil der PR-Berater über Expertise in der Branche des Kunden verfügt (DK4) beziehungsweise beide eine ähnliche Philosophie auszeichnen würde und der Kunde gut in das bestehende Kundenportfolio passen würde (DK7). Ein Kunde (DK6) signalisierte, dass sein Unternehmen ein Familienunternehmen sei, das langfristig plane und auch mit Dienstleistern langfristig zusammenarbeiten wolle. Ein anderer (DK20) zeigte auf, dass seine Themen im Trend seien und die Mitarbeiter auf Seiten des PR-Beraters sicherlich gerne für ihn arbeiten würden. Ein Kunde (CHK11) wies den PR-Berater darauf hin, dass sein Unternehmen eine NGO sei und deswegen nur beschränkte finanzielle Mittel habe und alle bisherigen Dienstleister ein vergleichsweise niedriges Honorar verlangt hätten. Schließlich meinte ein Kunde (CHK17), er habe sich generell als angenehmen Partner vorgestellt und dem PR-Berater entsprechend eine angenehme Zusammenarbeit in Aussicht gestellt. Die Kunden haben ihre Qualitäten alle im Rahmen des Auswahlprozesses – in den Briefingunterlagen oder in einem gemeinsamen Gespräch – signalisiert.

Die Gründe, warum Signaling für die Mehrheit der Kunden nicht relevant ist, sind relativ vielschichtig und können teilweise die typische Ausgestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen PR-Berater und Kunde in der Praxis aufzeigen. So gab ein Kunde an, dass es die Aufgabe des PR-Beraters sei, mögliche Kunden bezüglich deren Qualität zu untersuchen (CHK8) und ein anderer Kunde meinte (CHK5), da man sich auf einem Nachfragemarkt befinde, würde der Kunde auch die Regeln des Auswahlprozesses vorgeben. Des Weiteren erachten es Kundenunternehmen mit einer hohen Reputation einerseits als überflüssig, explizit auf diese hinzuweisen, weil man auf dem Markt generell als attraktiver Kunde gelte (DK3, DK10, CHK2, CHK16). Andererseits haben Kunden mit einem niedrigen Budget oder einer geringen Reputation darauf hingewiesen, dass sie gar keine Qualitätsmerkmale besitzen würden (CHK15, DK12, CHK9, DK17). Bei manchen PR-Berater-Kunden-Paaren war ein Signaling für den Kunden gar nicht relevant, weil man sich bereits kannte (DK19,

DK15) oder zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine Zusammenarbeit bestand (DK9, CHK10, CHK4). Zwei Kunden haben zudem explizit angegeben, dass sich Signalingaktivitäten nicht eignen würden, um die Verhandlungsposition im Rahmen von Honorarverhandlungen zu stärken. Denn der Auswahlprozess diene ganz klar dazu, den passenden PR-Berater zu finden (CHK13) beziehungsweise müsse man von diesem überzeugt sein (CHK7) und finanzielle Überlegungen würden in diesem Zusammenhang keine Rolle spielen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mehrheit der Kunden es in der Praxis nicht als ihre Aufgabe erachtet, den PR-Berater von ihren Qualitäten zu überzeugen. Vielmehr werden die Kunden davon ausgehen, dass der PR-Berater implizit mit der Qualität des Kunden zufrieden ist, sobald er sich generell für eine Zusammenarbeit interessiert. Im Rahmen des Auswahlprozesses sind die Rollen zwischen PR-Berater und Kunde klar definiert und der PR-Berater muss den Kunden von seinen Qualitäten überzeugen und nicht umgekehrt. Zudem scheint Signaling für die Kunden im Rahmen der Verhandlung des Beraterhonorars keine Rolle zu spielen.

### **6.3.6 Fazit Auswahl des Partners**

Die Untersuchung zeigt, dass bei der großen Mehrheit der untersuchten Beziehungen (34 Fälle, 89,4%) die Initiative zum Start der Zusammenarbeit ausschließlich von Seiten des Kunden kam und diese aktiv nach einem PR-Berater gesucht haben. Dementsprechend sind Screeningaktivitäten nur für wenige der befragten PR-Berater (4 Fälle, 10,5%) relevant. In zwei Fällen (5,3%) hat der PR-Berater sich bei einem Kunden, mit dem bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit bestand, wieder in Erinnerung gerufen. Als der Kunde zu einem späteren Zeitpunkt Bedarf an externer PR-Beratung hatte, wurde der PR-Berater ohne Auswahlprozess direkt engagiert (CHB17, DB11). In zwei Fällen (5,3%) hat der PR-Berater den Kunden akquiriert. So hat ein PR-Berater dem Kunden seine Dienstleistung telefonisch und per E-Mail vorgestellt, dieser hat einen Bedarf gesehen und die Zusammenarbeit ist kurz darauf gestartet (DB16). Beim zweiten Fall hat der PR-Berater (DB1) mit dem Kunden einen Termin zum Kennenlernen durchgeführt. Danach hat der Kunde sich für eine Zusammenarbeit entschieden. Die von den PR-Beratern eingesetzten Kriterien für das Screening bestätigen die theoretische hergeleiteten Annahmen: Die PR-Berater suchen nach Kunden, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass eine Zusammenarbeit entsteht und die den PR-Beratern langfristig Erfolg versprechen. Weil sie finanziell verlässlich sind, der PR-Berater durch den Kunden zu weiteren Aufträgen gelangen kann oder sich dank der Reputation des Kunden in einem bestimmten Themengebiet positionieren kann. Die Auswahl der Kriterien für das Screening erfolgt wenig strategisch und dient nicht dazu, den Aufwand bei der Auswahl eines Kunden möglichst zu vermeiden. Vielmehr handelt es sich dabei um einen Routineprozess beziehungsweise „normale Akquise-Tätigkeiten“ (DB16). Generell erachten die PR-Berater den Aufwand für die Auswahl eines geeigneten Kunden als vergleichsweise klein. Obwohl die große Mehrheit der PR-Berater sich nicht aktiv für einen bestimmten Kunden entschieden und diesen akquiriert hat, verzichten bis auf eine Ausnahme alle aufgrund von diversen Ausschlusskriterien auf die Übernahme eines Kundenmandates. Am relevantesten sind dabei der Konkurrenzausschluss, fehlende Seriosität auf Seiten des Kunden sowie ideelle oder finanzielle Gründe.

Die Untersuchung konnte ebenfalls zeigen, dass für die Kunden Signaling wenig Relevanz aufweist. Obwohl immerhin zehn Kunden (26,3%) angegeben haben, man habe dem PR-Berater im Rahmen des Auswahlprozesses Qualitätsmerkmale wie eine hohe Reputation oder finanzielle Verlässlichkeit signalisiert, wurde dies nicht strategisch dazu eingesetzt, die Verhandlungsposition bei der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit gegenüber dem PR-Berater zu stärken. Vielmehr diene das Signaling den Kunden dazu, sich grundsätzlich als guten Partner zu präsentieren. Die Ergebnisse zum Signaling durch die Kunden zeigen letztendlich, dass die Rollen zwischen PR-Berater und Kunde bei der Auswahl eines Partners klar definiert sind. Da der Kunde aus einer Vielzahl an PR-Beratern auswählen kann, muss er während des Auswahlprozess seine Qualitäten nicht präsentieren. Denn sobald der PR-Berater Interesse an einem Kundenmandat zeigt, ist er implizit mit der Qualität des Kunden zufrieden. Anders der PR-Berater. Um sich von seinen Konkurrenten im Auswahlprozess abheben zu können, signalisiert er seine Qualitäten.

Bis auf zwei Ausnahmen führen alle 38 Kunden (94,7%) ein Screening durch und haben aktiv nach einem PR-Berater gesucht. Um eine erste Auswahl an möglichen PR-Beratern zu treffen, nutzen die Kunden primär drei Quellen. Erstens fragen 19 Kunden (50,0%) Personen aus ihrem Umfeld nach möglichen PR-Beratern. Zweitens recherchieren 15 (39,5%) im Internet und drittens nehmen 13 Kunden (34,2%) PR-Berater in die engere Auswahl, mit denen zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine Zusammenarbeit bestand. In zehn Fällen (26,3%) haben die Kunden danach den PR-Berater ohne Auswahlprozess direkt engagiert. Bis auf eine Ausnahme handelt es sich dabei um Fälle, bei denen die Kunden die PR-Berater bereits kannten oder sogar bereits eine Zusammenarbeit zu einem früheren Zeitpunkt bestand. Hier zeigt sich ein erstes Mal, dass die Kunden persönliche Kontakte und eine frühere Zusammenarbeit als verlässliche Faktoren ansehen, um auf die Qualitäten der PR-Berater zu schließen. 19 Kunden (50,0%) haben nach der ersten Auswahl einen Pitch durchgeführt, bei zwölf (31,6%) fand ein Gespräch zum gegenseitigen Kennenlernen statt – bei insgesamt vier Fällen (10,5%) wurden beide Auswahlprozesse durchgeführt.

Die Analyse der Auswahlfaktoren, nach denen die Kunden die PR-Berater auswählen, zeigt folgende Erkenntnisse: Für beiden Akteursgruppen sind das spezifische PR-Know-how und das erarbeitete Konzept die wichtigsten Auswahlfaktoren.<sup>134</sup> Und auch die Sympathie sowie der professioneller Auftritt des PR-Beraters erachten sowohl die PR-Berater, als auch die Kunden häufig als relevant.<sup>135</sup> Dagegen erachten die Kunden das Preis-Leistungs-Verhältnis häufiger als einen wichtigen Auswahlfaktor, als die PR-Berater.<sup>136</sup> Diese gehen ihrerseits davon aus, dass die Kompetenz der Mitarbeiter und persönliche Kontakte zum Kunden

---

<sup>134</sup> Kunden: Für 15 Kunden (1. Rang/39,5%) war das PR-Know-how, für 14 Kunden (2. Rang/36,8%) das Konzept einer der drei relevantesten Faktoren. Insgesamt 24 (1. Rang/63,2%) haben den PR-Berater aufgrund des PR-Know-hows, 20 (2. Rang/52,6%) wegen des Konzepts ausgewählt. PR-Berater: Für 15 Berater (1. Rang/39,5%) war das PR-Know-how, für zwölf (2. Rang/31,6%) das Konzept einer der drei relevantesten Faktoren. Insgesamt 26 (1. Rang/70,3%) haben PR-Know-how als Auswahlfaktor genannt und 18 das Konzept (6. Rang/48,6%).

<sup>135</sup> Kunden: Insgesamt 19 (3. Rang/50,0%) haben den PR-Berater wegen des professionellen Auftritts, 18 aufgrund der Sympathie (4. Rang/47,4%) ausgewählt. PR-Berater: Insgesamt 22 (3. Rang/59,5%) haben Sympathie als Auswahlfaktor genannt und 19 einen professionellen Auftritt (5. Rang/51,4%).

<sup>136</sup> Während 18 Kunden (4. Rang/47,4%) das Preis-Leistungs-Verhältnis angegeben haben, waren es nur zwölf PR-Berater (13. Rang/32,4%).



häufiger eine wichtige Rolle für den Kunden bei der Auswahl eines PR-Beraters spielen.<sup>137</sup> Diese Ergebnisse werden durch den Paarvergleich bestätigt. Am meisten Übereinstimmungen gibt es bei den Faktoren PR-Know-how (18 Fälle, 47,4%), Konzept und professioneller Auftritt (jeweils 10 Fälle, 26,3%). Während die Faktoren Mitarbeiter (14 Fälle, 36,8%) und persönliche Kontakte (13 Fälle, 34,2%) am häufigsten nur von den PR-Beratern genannt wurden, wurde das Preis-Leistungs-Verhältnis (10 Fälle, 26,3%) am häufigsten nur von den Kunden genannt. Diese Ergebnisse sind wenig überraschend. Da die PR-Berater für den Kunden eine spezifische PR-Aufgabe zu bearbeiten haben, erwartet dieser ein entsprechendes PR-Know-how. Und im Rahmen eines typischen Auswahlprozesses dient das von den PR-Beratern erarbeitete Konzept generell als wichtige Entscheidungsgrundlage für den Kunden. Während die Kunden zudem durch ihr Unternehmen Budgetvorgaben haben, gehen die PR-Berater eher davon aus, dass sie sich von ihren Konkurrenten aufgrund ihrer Fähigkeiten unterscheiden – stellvertretend der Kompetenz der Mitarbeiter – und nicht lediglich aufgrund des Preis-Leistungs-Verhältnis ausgewählt werden.

Die Analyse der Auswahlfaktoren zeigt zudem: Wenn der Kunde den PR-Berater aufgrund einer früheren Zusammenarbeit auswählt, dann engagiert er diesen in der überwiegenden Mehrheit dieser Fälle (sieben von acht Fällen) direkt und führt keinen weiteren Auswahlprozess durch. Und auch wenn persönliche Kontakte für den Kunden bei der Beraterwahl von Relevanz sind, startet die Zusammenarbeit bei der Mehrzahl der Fälle (sechs von elf Fällen) ohne einen Pitch oder einen Termin zum Kennenlernen.

Diese Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie nachvollziehbar. Aufgrund der bereits existierenden Zusammenarbeit, kennt der Kunde die Qualitäten des PR-Beraters bereits, zumindest soweit er diese während der Zusammenarbeit überhaupt einschätzen kann, und ist dazu auf keinen aufwändigen Auswahlprozess angewiesen. Die Analyse zeigt zudem, dass auch für diese Kunden das Preis-Leistungs-Verhältnis, sowie das spezifische PR-Know-how wichtig sind. Denn auch sie delegieren eine konkrete PR-Aufgabe an den PR-Berater und haben nur ein beschränktes Budget zur Verfügung.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass die Kunden anhand der verschiedenen Auswahlfaktoren unterschiedliche Aspekte der Informationsasymmetrie zu überwinden versuchen. Mit Hilfe des spezifischen PR-Know-how, des Konzepts oder von Referenzen wollen die Kunden primär erkennen, ob die PR-Berater grundsätzlich die nötigen Fähigkeiten besitzen, um die Kommunikationsaufgaben erfolgreich zu bearbeiten. Wenn bereits eine Zusammenarbeit bestand oder anhand von persönlichen Kontakten beziehungsweise Empfehlungen durch Bekannte wollen die Kunden die individuelle Qualität der PR-Berater bestimmen. Laut einem Kunden (CHK4) ist eine objektiv verlässliche Bestimmung der Qualität der PR-Berater generell nicht möglich, wenn jedoch früher bereits eine Zusammenarbeit bestand, sei dies mit den wenigsten Risiken verbunden. Auswahlfaktoren wie eine ähnliche Philosophie, Sympathie und räumliche Nähe sind den Kunden wichtig, weil bei der Zusammenarbeit auch soziale und persönliche Faktoren eine Rolle spielen und sie als Voraussetzung für eine angenehme Zusammenarbeit beziehungsweise regelmäßige persönliche Treffen angesehen werden. Generell konnte die Untersuchung aufzeigen, wie relevant subjektive Faktoren bei der Auswahl eines PR-Beraters sind. Für 18 Kunden (47,4%) sind diese gleich wichtig, wie objektiv einschätzbare Faktoren, für sechs (15,8%) sogar wichtiger. Zudem erachten die Kunden die subjektiven und objektiv einschätzbare

---

<sup>137</sup> Während bei den PR-Beratern 23 (2. Rang/62,2%) die Mitarbeiter und 21 (4. Rang/56,8%) persönliche Kontakte als wichtigen Auswahlfaktor erachten, waren es bei den Kunden nur elf (11. Rang/28,9%) bei persönlichen Kontakten und 14 (6. Rang/36,8%) beim Faktor Mitarbeitern.

Faktoren auch gleich häufig als verlässlich, um auf die Qualität der PR-Berater zu schließen. So hat jeweils die Mehrheit der befragten Kunden angegeben, dass die objektiv einschätzbaren (20 Fälle, 52,7%) beziehungsweise die subjektiven (21 Fälle, 55,3%) Auswahlfaktoren mindestens „verlässlich“ sind.<sup>138</sup> Selbst wenn die Kunden danach gefragt werden, welche der Faktoren sie als verlässlicher ansehen, schätzen 14 (36,8%) beide gleich verlässlich ein und elf (28,9%) die subjektiven Faktoren sogar als verlässlicher. Immerhin zehn der befragten Kunden (26,3%) erachten dagegen die objektiven Faktoren als zuverlässiger.

Die Befragung hat zudem gezeigt, dass bei den Akteuren nicht immer Einigkeit darüber herrscht, welche Auswahlfaktoren sich objektiv und welche lediglich subjektiv einschätzen lassen. So haben beispielsweise sowohl zwei Kunden (CHK5, CHK12), die laut eigenen Aussagen „nur objektive“ Faktoren eingesetzt haben, als auch ein Kunde (CHK4), der generell der Ansicht ist, es würden nur subjektive Faktoren existieren, das spezifische PR-Know-how als einer der drei wichtigsten Faktoren genannt. Bei manchen Auswahlfaktoren wie beispielsweise den Referenzen ist eine Zuordnung generell schwierig. Denn einerseits kann man deren Vorhandensein beziehungsweise deren Ausprägung objektiv bestimmen, andererseits lässt sich in der Folge nur subjektiv auf die Qualität des PR-Beraters schließen. Der Kunde kann zwar objektiv einschätzen, ob der PR-Berater relevante Referenzen angegeben hat, dadurch jedoch nur subjektiv auf dessen Qualität schließen. Diese Erkenntnisse führen letztendlich zum Schluss, dass es aus Sicht der Kunden in vielen Fällen an objektiv verlässlichen Auswahlfaktoren mangelt beziehungsweise diese komplett fehlen. Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie bedeutet dies, dass es den Kunden an objektiv verlässlichen Screening-Instrumenten mangelt, um die Informationsasymmetrie zu Gunsten des PR-Beraters – oder anders ausgedrückt die Agenturproblematik des Typs *hidden characteristics* – zu überwinden und deren Qualität zu erkennen.

In fast drei Viertel aller untersuchten Fälle (27 Fälle, 71,1%) signalisierte der PR-Berater während des Auswahlprozesses seine Qualitäten. In allen anderen Fällen war dies nicht nötig. Erstens, weil der Kunde den PR-Berater direkt engagierte, da entweder zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine Zusammenarbeit bestand oder die Akteure sich kannten. Zweitens weil der Auswahlprozess lediglich aus einem Termin zum gegenseitigen Kennenlernen bestand. Am häufigsten wollten die PR-Berater ihre Qualitäten mit der Präsentation von bisherigen Arbeiten (16 Fälle), der Kompetenz der Mitarbeiter (15 Fälle), Referenzen (13 Fälle) oder über persönliche Kontakte (11 Fälle) gegenüber dem Kunden signalisieren. Zehn PR-Berater wollten dem Kunden durch ein unaufgefordert, erarbeitetes Konzept Leistungsbereitschaft signalisieren. Am wenigsten Relevanz hatten PR-Awards, der Hinweis auf die eigene, professionelle Homepage sowie die Mitgliedschaft in einem Public Relations Verband (jeweils 3 Fälle).

Die Untersuchung zeigt zudem, dass die Signale von den Kunden unterschiedlich gut wahrgenommen werden. Referenzen wurden in 69,2 Prozent der Fälle, bei denen der PR-Berater darauf setzte, vom Kunden wahrgenommen. Die Präsentation von PR-Arbeiten (50,0%) sowie das Signal kompetente Mitarbeiter (46,7%) wird bei jeweils rund der Hälfte der Fälle vom Kunden als Signal erkannt. Ein konkretes Konzept zu erarbeiten (30,0%), persönliche Kontakte (27,7%) sowie Empfehlungen (25,0%) werden von den Kunden dagegen weniger häufig als Qualitätssignal wahrgenommen. Insgesamt waren sich die PR-

---

<sup>138</sup> Der Medianwert liegt bei beiden Faktoren bei „verlässlich“. Neun Kunden (23,7%) erachten die subjektiven Faktoren als „eher nicht verlässlich“ bzw. „nicht verlässlich“ und nur zwei Kunden (5,3%) die objektiven als „eher nicht verlässlich“ bzw. „nicht verlässlich“.

Berater und Kunden im Schnitt bei sieben von zehn Signalen einig, ob es eingesetzt wurde oder nicht. Wenn man bedenkt, dass der Auswahlprozess im Schnitt vor 3,5 Jahren stattfand, darf dieser Wert als durchaus hoch angesehen werden.

Besonders relevant für die PR-Berater sind Signale, die von den Kunden als verlässlich zur Einschätzung der Qualitäten des PR-Beraters angesehen werden. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Mitarbeiter von den meisten Kunden (32 Fälle, 84,2%) als „verlässlich“ angesehen werden, um auf die Qualitäten des PR-Beraters zu schließen. Danach folgen persönliche Kontakte (28 Fälle, 73,7%), ein konkretes Konzept unaufgefordert erarbeiten und die Präsentation von PR-Arbeiten (jeweils 27 Fälle, 71,1%) sowie Referenzen (25 Fälle, 65,8%). Weniger häufig erachten die Kunden die Homepage des PR-Beraters (14 Fälle, 36,8%), unaufgefordert ein Profil des Beratungsunternehmens senden (10 Fälle, 26,3%), PR-Awards (7 Fälle, 18,4%) und die Mitgliedschaft in einem PR-Verband (5 Fälle, 13,2%) als „verlässliches“ Signal, um auf die Qualität des PR-Beraters schließen zu können.<sup>139</sup> Die Analyse zeigt folglich, dass die von den PR-Beratern am häufigsten eingesetzten Signale (Mitarbeiter, Präsentation von PR-Arbeiten, Referenzen) von den meisten Kunden auch als verlässlich angesehen werden.

### 6.3.7 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen

Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht, **wie die Kunden einen externen PR-Berater auswählen** und welche Screening-Aktivitäten sie aus welchen Gründen durchführen. Folgende Erkenntnisse konnte die Befragung dazu ermitteln:

In 27 Fällen (71,1%) wurde ein mehrstufiger Auswahlprozess durchgeführt. Nach einem ersten Screening hat der Kunde in 19 Fällen (50,0%) einen Pitch durchgeführt, bei zwölf Fällen (31,6%) fand ein Gespräch zum gegenseitigen Kennenlernen statt – bei insgesamt vier Fällen (10,5%) wurden beide Auswahlprozesse durchgeführt.

Beim Screening der Kunden sind subjektive Faktoren wie bspw. Sympathie oder professionelles Auftreten der PR-Berater nicht relevanter als objektiv einschätzbare Faktoren wie beispielsweise die Größe der Agentur, das Dienstleistungsangebot, die räumliche Nähe oder das Preis-Leistungs-Verhältnis. 18 Kunden (47,4%) gaben an, dass objektiv einschätzbare und subjektive Faktoren gleich wichtig gewesen seien. Für 14 Kunden (36,9%) waren objektiv einschätzbare Faktoren relevanter und nur für sechs (15,8%) subjektive.

Beim Screening der Kunden sind subjektive Faktoren aufgrund des kleineren Aufwandes und dadurch verbundenen geringeren Ressourceneinsatzes nicht relevanter als objektiv einschätzbare Faktoren. Der kleinere Aufwand ist nur für 14 Kunden (36,9%) ein Grund, warum sie auf subjektive Faktoren setzen. Für 19 Kunden (50,0%) trifft dies dagegen nicht zu. Zudem konnte die Untersuchung zeigen, dass der Aufwand primär vom Auswahlprozess abhängig ist. Besonders wenig Aufwand für den Kunden bedeutet es, wenn er einen PR-

---

<sup>139</sup> Der Median von folgenden Faktoren liegt bei „verlässlich“: Mitarbeiter, Präsentation PR-Arbeiten, Referenzen, persönliche Kontakte und unaufgefordert ein Konzept erarbeiten. „Teilweise verlässlich“ ist der Medianwert der Faktoren Homepage, Agenturprofil unaufgefordert senden und PR-Awards. Der Median des Signals „Mitglied in einem PR-Verband“ liegt zwischen „teilweise verlässlich“ und „eher nicht verlässlich“.

Berater ohne Auswahlprozess direkt engagiert, weil er dessen Qualitäten aufgrund einer früher bestehenden Zusammenarbeit oder persönlichen Kontakten einschätzen kann.

Die Kunden gehen nicht davon aus, dass verlässliche objektive Merkmale zur Bestimmung der Qualität der PR-Berater fehlen. So erachten 20 Kunden (52,6%), dass man mittels der objektiv einschätzbaren Auswahlfaktoren zumindest „verlässlich“ auf die Qualität der PR-Berater schließen kann, 15 Kunden (39,5%) schätzen diese als „teilweise verlässlich“ und nur jeweils ein Kunde als „eher nicht“ beziehungsweise „nicht verlässlich“ ein. Die Untersuchung hat jedoch auch gezeigt, dass bei den Akteuren nicht immer Einigkeit darüber herrscht, welche Auswahlfaktoren sich objektiv und welche lediglich subjektiv einschätzen lassen. Immerhin haben zwei Kunden angegeben, dass generell keine objektiven Faktoren zur Auswahl eines PR-Beraters existieren. Um die Annahme verlässlich einschätzen zu können, wäre eine weitere Untersuchung notwendig.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass subjektive Faktoren für die Kunden während des Auswahlprozesses relevant sind, weil ihnen danach auch eine angenehme Zusammenarbeit mit dem PR-Berater wichtig ist. 31 Kunden (81,6%) Prozent aller Kunden haben dieser Aussage zugestimmt.

Folgende Erkenntnisse konnte die Befragung zu den **Signaling-Aktivitäten der PR-Berater** beim Auswahlprozess durch den Kunden gewinnen:

Für die PR-Berater sind beim Signaling soziale oder persönliche Faktoren wie die Mitarbeiter oder persönliche Kontakte zu den Kunden relevant. Für die meisten PR-Berater ist zwar die Präsentation von bisherigen Arbeiten (16 Fälle, 59,3%) relevant, danach folgen aber bereits die Mitarbeiter (15 Fälle, 55,6%). Und nach den Referenzen (13 Fälle, 48,1%) folgen die persönlichen Kontakte (11 Fälle, 40,7%) zum Kunden.<sup>140</sup> Der niedrige Ressourcenaufwand solcher Faktoren ist für die befragten PR-Berater jedoch nur selten relevant. Nur 20,1 Prozent der PR-Berater, die von einem kleinen Aufwand sprachen, haben deswegen die konkreten Signalingfaktoren ausgewählt. Dagegen zeigt sich, dass der Signaling-Aufwand für den PR-Berater primär von der Art des Auswahlprozesses abhängig ist. In 78,6 Prozent der Fälle, bei denen die PR-Berater den Aufwand als „sehr hoch“ beziehungsweise „hoch“ einschätzen, wurde ein Pitch durchgeführt. In ebenso vielen Fällen (78,6%), bei denen die PR-Berater den Aufwand als „klein“ oder „sehr klein“ betrachteten, wurde dagegen kein Pitch durchgeführt.

Die Kunden erachten diese sozialen oder persönlichen „Signaling-Faktoren“ am verlässlichsten, um auf die Qualität des PR-Beraters zu schließen. Die meisten Kunden (32 Fälle, 84,2%) erachten den Faktor „Mitarbeiter“ als „verlässlich“, um auf die Qualität des PR-Beraters zu schließen – die restlichen Kunden (6 Fälle, 15,8%) erachten dieses Signal zumindest als „teilweise verlässlich“. Auch persönliche Kontakte werden von der überwiegenden Mehrzahl der Kunden (28 Fälle, 73,7%) als verlässlich angesehen. Gleichzeitig werden aber auch die Signale „ein konkretes Konzept unaufgefordert erarbeiten“, „Präsentation von PR-Arbeiten“ (jeweils 27 Fälle, 71,1%) sowie „Referenzen“ (25 Fälle, 65,8%) von der überwiegenden Mehrheit der befragten Kunden als verlässlich angesehen.

---

<sup>140</sup> Die Angaben beziehen sich auf die 27 Fälle, bei denen beide Akteure von Signaling sprachen.

Bezüglich der **Screening-Aktivitäten der PR-Berater** kann die Untersuchung folgende Ergebnisse präsentieren: Die PR-Berater führen nur in den wenigsten Fällen Screening-Aktivitäten durch und treffen ihrerseits eine Kundenauswahl. Lediglich vier der befragten PR-Berater (10,5%) führen ein Screening möglicher Kunden durch. Dagegen verzichten bis auf eine Ausnahme alle 38 PR-Berater (97,4%) aufgrund von diversen Ausschlusskriterien auf die Übernahme eines Kundenmandates. Am relevantesten sind dabei der Konkurrenzausschluss, fehlende Seriosität auf Seiten des Kunden sowie ideelle oder finanzielle Gründe.

Beim Screening der PR-Berater sind soziale oder persönliche Faktoren (persönliche Kontakte, Sympathie) selten relevant. Lediglich für einen von vier PR-Beratern, die überhaupt ein Screening möglicher Kunden durchführen, haben diese Faktoren eine Relevanz. Verlässliche Aussagen sind jedoch schwierig zu treffen, da nur vier von 38 befragten PR-Beratern (10,5%) insgesamt ein Screening durchgeführt haben. Die vorhin erwähnten Faktoren sind beim Screening der PR-Berater relevant, weil während der Zusammenarbeit Faktoren wie eine angenehme Zusammenarbeit oder Sympathie relevant sind. Die Aussage ist jedoch nicht verlässlich. Denn nur für einen einzigen PR-Berater waren soziale oder persönliche Faktoren überhaupt von Relevanz. Und für diesen waren sie wichtig, weil für ihn eine angenehme Zusammenarbeit und Sympathie eine große Rolle spielen.

Entgegen der theoretisch abgeleiteten Annahme wählen die PR-Berater einen Kunden nicht aufgrund von finanziellen Faktoren aus. Nur einer von vier PR-Beratern hat finanzielle Faktoren als relevant erachtet. Auch hier sind verlässliche Aussagen schwierig, weil lediglich vier PR-Berater ein Screening durchgeführt haben. Generell haben alle vier PR-Berater nach Kunden gesucht, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass eine Zusammenarbeit entsteht und die langfristig eine Honorarzahlung versprechen.

Schließlich haben zwei von vier PR-Beratern die Reputation als relevanten Auswahlfaktor genannt – aber auch hier muss darauf hingewiesen werden, dass lediglich vier PR-Berater ein Screening durchgeführt haben.

Auch hinsichtlich der **Signaling-Aktivitäten der Kunden** während des Auswahlprozesses kann die Untersuchung einige relevante Erkenntnisse gewinnen:

So haben Signaling-Aktivitäten für die Kunden nur selten Relevanz. Lediglich für zehn der befragten Kunden (26,3%) spielen diese eine Rolle. Zudem konnte aufgezeigt werden, dass die Kunden Signaling nicht strategisch einsetzen, um die Verhandlungsposition bei der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit gegenüber dem PR-Berater zu stärken. Vielmehr diene es den Kunden dazu, sich grundsätzlich als guten Partner zu präsentieren.

Zudem verzichtet die Mehrheit der Kunden auf Signaling-Aktivitäten, weil sie diese nicht als nötig erachtet, um einen geeigneten PR-Berater zu finden (15 Fälle, 53,6%). Konkret, weil sie eine hohe Reputation besitzen, die Akteure sich bereits kannten oder die Kunden es generell nicht als ihre Aufgabe erachten, den PR-Berater von ihren Qualitäten zu überzeugen. Zudem haben Kunden mit einem niedrigen Budget oder einer geringen Reputation darauf hingewiesen, dass sie gar keine Qualitätsmerkmale besitzen würde.

Insgesamt kommt die Untersuchung zum Schluss, dass bei der Auswahl eines Partners der Kunde **die aktive Rolle** innehat. Das heißt er führt Screening-Aktivitäten und einen

Auswahlprozess durch während der PR-Berater auf Screening-Aktivitäten verzichtet. In 27 Fällen (71,1%) hat der Kunde sogar einen mehrstufigen Auswahlprozess durchgeführt. Dagegen haben lediglich vier PR-Berater (10,5%) ein Screening möglicher Kunden durchgeführt.

## **6.4 Einsatz von Selbstwahlschemata**

Wie im Kapitel 3.2.1 aufgezeigt, können Selbstwahlschemata den Kunden dabei unterstützen, bei der Auswahl eines geeigneten PR-Beraters, die Leistungsbereitschaft und fachliche Qualität der Berater zu testen. In diesem Kapitel wird die Relevanz von Selbstwahlschemata bei den untersuchten Beziehungen aufgezeigt.

### **6.4.1 Bekanntheit der Selbstwahlschemata**

Voraussetzung für die Relevanz von Selbstwahlschemata ist, dass diese in der Branche eine gewisse Bekanntheit haben und dementsprechend akzeptiert werden. Aus diesem Grund wurden PR-Berater und Kunden danach gefragt, ob ihnen Selbstwahlschemata bekannt sind. Lediglich zehn der befragten PR-Berater (26,3%) und 15 Kunden (39,5%) waren Selbstwahlschemata bekannt. Insgesamt hatten folglich 51 aller Befragten (67,1%) noch nie davon gehört.

### **6.4.2 Einsatz von Selbstwahlschemata**

Von den insgesamt 76 Interviewpartnern, gaben lediglich zwei Kunden an, dass sie bei der Auswahl des PR-Beraters Selbstwahlschemata eingesetzt haben. Ein Kunde (Medienarbeit, DK5) hat während des Auswahlprozess mit den Beratern über zwei mögliche Honorierungsarten (fixes monatliches Honorar vs. projektbezogenen Honorierung) gesprochen und deren jeweilige Präferenzen ermittelt. Der Kunde bevorzugte eine projektbezogene Honorierung, weil damit das finanzielle Risiko geringer ist und entsprechend hatte die Präferenz einen Einfluss auf die Auswahl des Beraters. Der Kunde hat den Beratern jedoch nicht unterschiedliche Verträge vorgelegt und sie auch nicht zu einer Auswahl eines dieser Verträge gezwungen. Ein zweiter Kunde (Komplettberatung, CHK18) hat im Auswahlprozess mit den Beratern über unterschiedliche Vertragsdauern gesprochen. Auch hier wurden jedoch keine Verträge vorgelegt und die Berater ebenfalls nicht zu einer Auswahl gezwungen. Die beiden Berater, die mit den vorhin erwähnten Kunden zusammenarbeiten, haben während des Auswahlprozesses keine Selbstwahlschemata wahrgenommen, dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Kunden keine unterschiedlichen Verträge zur Auswahl vorgelegt haben, sondern lediglich mündlich deren Präferenzen bezüglich der Verträge abgefragt haben. Auf die Wirksamkeit der Selbstwahlschemata hat dies jedoch keinen negativen Einfluss.

Nach ebendieser Wirksamkeit der Selbstwahlschemata befragt, gaben beide Kunden an, dass sie mithilfe der Selbstwahlschemata nur „teilweise“ auf die Qualität der verschiedenen Berater schließen konnten. Der Einsatz der Selbstwahlschemata erfolgte nur in einem Fall (DK5) strategisch und hatte Einfluss auf die Auswahl des PR-Beraters. Beim anderen Kunden (Komplettberatung, CHK18), der laut Befragung Selbstwahlschemata einsetzte, dienten diese lediglich dazu, das Bauchgefühl bei der Auswahl des PR-Beraters zu untermauern. Ein weiterer Kunde (DK18) gab an, dass er zwar keine Selbstwahlschemata eingesetzt, jedoch vor der Zusammenarbeit verschiedene Vertragsmodelle mit dem Berater diskutiert habe (während des Auswahlprozesses wurde nur ein Berater angeschaut). Er wollte unbedingt einen Jahresvertrag mit 3-monatiger Probezeit vereinbaren und wenn der PR-Berater dies nicht akzeptiert hätte, wäre die Zusammenarbeit nicht zustande gekommen.

#### **6.4.3 Gründe für Verzicht auf Selbstwahlschemata**

Insgesamt 36 von 38 befragten Kunden verzichteten auf den Einsatz von Selbstwahlschemata. Diese wurden nach den Gründen für den Verzicht befragt. Der am häufigsten genannten Grund (63,9% oder insgesamt 23 Kunden) lautet, dass die Kunden Selbstwahlschemata überhaupt nicht kannten und deswegen auch nicht einsetzen konnten. Die weiteren Gründe lassen sich in drei Gruppen einteilen.

##### **a) Verträge werden von Unternehmen vorgegeben (n=3)**

Drei Kunden sind innerhalb ihres Unternehmens internen Zwängen ausgesetzt und können den PR-Beratern im Auswahlprozess gar keine unterschiedlichen Verträge anbieten. Bei zwei dieser Kunden (CHK1, DK3) gibt der zentrale Einkauf die Verträge direkt vor, der dritte Kunde (CHK15) kann aufgrund der Vorgaben seines Unternehmens lediglich auf Projektbasis mit einem PR-Berater zusammenarbeiten und so können die Kunden gar keine Selbstwahlschemata einsetzen.

##### **b) Flexible Zusammenarbeit in Form von Projektverträgen (n=3)**

Ebenfalls drei Kunden (DK8, CHK17, CHK11) unterliegen zwar keinen internen Zwängen innerhalb ihres Unternehmens, setzen jedoch von sich aus auf eine flexible Zusammenarbeit und gehen stets nur Projektverträge ein. Ein befragter Kunde (CHK11) gab zudem an, dass er ausschließlich Projektverträge mit einer dreimonatigen Testphase abschließen würde. Die Kunden verzichteten zwar im Auswahlprozess auf Selbstwahlschemata, indem sie nur kurzfristig kündbare Verträge vereinbarten, sie schützten sich trotzdem vor den Risiken, die aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrien bestehen.

##### **c) Fehlende Wirksamkeit (n=2)**

Zwei Kunden gaben an, dass Selbstwahlschemata nicht wirkungsvoll seien und man damit nicht auf die Qualität der PR-Berater schließen könne. Einer (politische Kommunikation, CHK7) meinte zudem, dass PR-Resultate nicht zuverlässig gemessen werden können. Der andere Kunde (Medienarbeit, DK4) gab an, dass der Berater im Zweifelsfall die im Vertrag vereinbarte Zielmarke reduzieren und der Kunde dasselbe Honorar bezahlen würde, auch wenn vertraglich eine erfolgsbasierte Bezahlung vereinbart war. Deswegen könne man mit einem Selbstwahlschema bei dem den PR-Beratern Verträge mit unterschiedlichem Honorar angeboten werden – in diesem Fall erfolgsbasiertes vs. fixes Monatshonorar – keine Rückschlüsse auf die Qualität der PR-Berater ziehen.

#### d) Weitere Gründe (n=5)

Zwei Kunden (DK20, CHK3) wussten nicht, warum sie kein Selbstwahlschema eingesetzt hatten. Ein Kunde (Medienarbeit, DK2) gab an, dass er schnell einen PR-Berater finden musste und sich deswegen nicht auf solche „Taktiererei“ einlassen wollte. Bei einem Kunden (DK11), der einen PR-Berater im Bereich Themendienst engagiert hat, waren Selbstwahlschemata nicht nötig, weil der Berater eine genau definierte Leistung, in Form einer garantiert erzielten Auflage, anbot. Ein Kunde (Medienarbeit, DK18) führte gar keinen Auswahlprozess durch sondern engagierte direkt einen PR-Berater und dementsprechend waren Selbstwahlschemata überflüssig.

#### 6.4.4 Akzeptanz von Selbstwahlschemata bei den PR-Beratern

Die Befragung hat gezeigt, dass Selbstwahlschemata bei der Mehrheit der Berater und Kunden nicht bekannt sind und von denjenigen Kunden, die Selbstwahlschemata kennen nur sehr selten eingesetzt werden. Ein weiterer Grund wieso Selbstwahlschemata nur selten zur Überwindung von Informationsasymmetrien genutzt werden, könnte die mangelnde Akzeptanz in der PR-Branche beziehungsweise konkret bei den PR-Beratern sein. Wenn alle PR-Berater beim Auswahlprozess die Selbstwahlschemata nicht akzeptieren, kann der Kunde entsprechend keine Rückschlüsse auf die Eigenschaften der PR-Berater ziehen.



**Abbildung 12: Akzeptanz von Selbstwahlschemata bei PR-Beratern (in Anzahl Fälle, n=38)**

Elf PR-Berater (28,9%) würden Selbstwahlschemata „vollständig“ akzeptieren. Obwohl es sich bei der Befragung um eine geschlossene Frage handelte, gaben mehrere PR-Berater an, dass die Akzeptanz darin begründet ist, dass sie beim Auswahlverfahren meist in der schlechteren Verhandlungsposition seien, weil sie den Kunden unbedingt gewinnen möchten und sich deswegen auf fast alle Bedingungen, so auch Selbstwahlschemata, einlassen würden. Neun PR-Berater (23,7%) würden Selbstwahlschemata „teilweise“ akzeptieren. Auch hier haben einige PR-Berater bei der Befragung weitere Informationen gegeben und darauf hingewiesen, dass es von der Art der Selbstwahlschemata abhängt, ob sie diese



akzeptieren würden. Zwei Berater aus der Schweiz (CHB6, CHB12a) gaben an, dass sie bei einem anderen Kunden eine dreimonatige Testphase vereinbart haben und dies beim Auswahlprozess abgefragt wurde und vermutlich Entscheidungsgrundlage für die Wahl des PR-Beraters war. Zehn PR-Berater (26,3%) gaben an, dass sie Selbstwahlschemata „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ akzeptieren würden. Acht PR-Berater (21,1%) konnten die Frage nicht beantworten beziehungsweise wussten nicht, ob sie Selbstwahlschemata akzeptieren würde.

Bei der Akzeptanz der Selbstwahlschemata konnten Unterschiede zwischen den befragten PR-Beratern in der Schweiz und Deutschland festgestellt werden. Die Akzeptanz ist bei den Beratern in Deutschland höher (Median bei „vollständig“), als bei denjenigen in der Schweiz (Median bei „teilweise“).

#### **6.4.5 Fazit Selbstwahlschemata**

Die Befragung hat gezeigt, dass Selbstwahlschemata beim Auswahlprozess von PR-Beratern durch die Kunden fast keine Relevanz haben. Einzig zwei der 38 befragten Kunden haben angegeben, Selbstwahlschemata einzusetzen und nur in einem Fall hatten diese Einfluss auf die Auswahl des PR-Beraters. Hauptgrund für die mangelnde Relevanz: Die Mehrheit der 76 Befragten (51 Interviewpartner, 67,1%) haben noch nie von Selbstwahlschemata gehört. In manchen Fällen können die Kunden aufgrund von internen Vorgaben ihrer Unternehmen bei Verträgen mit externen Dienstleistern gar keine Selbstwahlschemata einsetzen, andere setzen im Vorherein auf flexible Projektverträge verbunden mit einer kurzen Kündigungsfrist oder unterstellen Selbstwahlschemata mangelnde Wirksamkeit. Zudem muss beachtet werden, dass manche PR-Berater eine erfolgsabhängige Vergütung generell nicht akzeptieren, da diese durch den „Code de Lisbonne“, den Europäischen Kodex für ein professionelles Verhalten in der Öffentlichkeitsarbeit, verboten wird (vgl. DRPR 2016).<sup>141</sup> Dementsprechend können Selbstwahlschemata in solchen Fällen keine Hinweise auf die Qualität der verschiedenen PR-Berater geben.

Dass Selbstwahlschemata jedoch nicht nur in der Theorie ein wirksames Instrument zur Überwindung von Informationsasymmetrien im Auswahlprozess sein können, zeigen die Aussagen einer Kundin, die während des Auswahlprozesses die Präferenzen der Berater hinsichtlich des Honorars – fixes monatliches Honorar vs. projektbezogene Honorierung – ermittelt und für die Auswahl des PR-Berater miteinbezogen hat.

#### **6.4.6 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen**

Die Untersuchung zeigt auf, dass **Selbstwahlschemata** bei der Auswahl eines PR-Beraters durch den Kunden keine Relevanz aufweisen. Zwar haben zwei Kunden (5,3%) angegeben, dass sie bei der Auswahl des PR-Beraters Selbstwahlschemata eingesetzt haben, es handelt sich dabei jedoch nicht um Selbstwahlschemata im engeren Sinne. So hat ein Kunde während des Auswahlprozess mit den PR-Beratern lediglich zwei mögliche

---

<sup>141</sup> Laut Satzung der DPRG ist dieser Artikel für die DPRG-Mitglieder in der Bundesrepublik Deutschland seit 2000 jedoch ausgesetzt. Vgl. DPRG (2016).

Honorierungsarten (fixes monatliches Honorar vs. projektbezogene Honorierung) besprochen und deren jeweilige Präferenzen ermittelt. Ein zweiter Kunde hat im Auswahlprozess mit den Beratern über unterschiedliche Vertragsdauern gesprochen.

Selbstwahlschemata werden nicht eingesetzt, weil die Mehrheit der Akteure sie nicht kennen. Insgesamt 51 aller Befragten (67,1%) hatten noch nie davon gehört. Lediglich zehn PR-Berater (26,3%) und 15 Kunden (39,5%) waren Selbstwahlschemata bekannt. Dagegen ist die mangelnde Akzeptanz bei den PR-Beratern kein Grund dafür, dass Selbstwahlschemata nicht eingesetzt werden. So akzeptieren 20 PR-Berater (52,6%) Selbstwahlschemata – elf (28,9%) „vollständig“ und neun (23,7%) zumindest „teilweise“. Lediglich zehn PR-Berater (26,3%) gaben an, dass sie Selbstwahlschemata „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ akzeptieren würden.<sup>142</sup>

## **6.5 Relevanz von Verträgen**

Wie im Kapitel 3.3 aufgezeigt, beinhaltet jeder Vertrag zwischen PR-Berater und Kunde einerseits gewisse Lücken, die es dem PR-Berater ermöglichen seine „verborgenen Absichten“<sup>143</sup> nach Vertragsunterzeichnung umzusetzen. Andererseits kann der Kunde mithilfe von Autoritätssystemen dafür sorgen, dass der PR-Berater ebendiese Vertragslücken nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. In der Praxis bestehen solche Autoritätssysteme aus vertraglichen Regelungen, die dem PR-Berater klare Handlungsnormen vorgeben und verhindern, dass er seine verborgenen Absichten ausführen kann. Damit die Regelungen Wirkung zeigen, müssen zwingend Sanktionsmöglichkeiten vereinbart werden, beispielsweise finanzielle Strafen bei Nichteinhaltung der vereinbarten Handlungsnormen oder mögliche Bonuszahlung für den PR-Berater, falls dieser vollkommen im Sinne des Kunden agiert.

In diesem Kapitel werden die zwischen PR-Berater und Kunden vereinbarten Verträge analysiert. Einerseits danach, welche Faktoren der Zusammenarbeit vertraglich geregelt sind und wie umfangreich die vertraglichen Lücken ausfallen. Andererseits werden die Verträge nach möglichen Autoritätssystemen untersucht. Inwieweit aus den vertraglichen Regelungen ein Machtpotenzial entsteht und wie dieses die Akteure beeinflusst, wird dagegen in Kapitel 6.13.6 aufgezeigt.

### **6.5.1 Art der vereinbarten Verträge**

Bereits die Art des vereinbarten Vertrages kann einen Hinweis darauf geben, wie umfangreich die Zusammenarbeit vertraglich geregelt ist. In 23 untersuchten Beziehungen (60,5%) haben die Akteure einen Rahmenvertrag abgeschlossen. In zehn Fällen (26,3%) wurde ein Projektvertrag vereinbart und bei vier (10,5%) hat der PR-Berater dem Kunden ein Angebot gemacht, das von diesem bestätigt wurde. Bis auf eine Ausnahme beinhalten alle diese Angebote lediglich Informationen zu den vereinbarten Leistungen des PR-Beraters,

---

<sup>142</sup> Die restlichen PR-Berater haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

<sup>143</sup> In der englischsprachigen Literatur „hidden intentions“ genannt.

sowie dazugehörige Preise beziehungsweise Stundensätze. In einem Fall hat der Kunde (CHK2) angegeben, dass das Angebot zusätzlich die konkreten Aufgaben und Ziele des PR-Beraters, sowie die Dauer der Zusammenarbeit beinhaltet. In einem Fall existiert lediglich ein mündlicher Vertrag. Der Kunde (CHK10) erteilt dem PR-Berater einen konkreten Auftrag und dieser (CHB10) verrechnet jeweils am Ende des Monats die geleisteten Stunden. In all diesen Fällen existieren relativ umfangreiche vertragliche Lücken, die der PR-Berater zu seinen Gunsten ausnutzen könnte. Zudem existieren keine vertraglich vereinbarten Autoritätssysteme, die den PR-Berater davon abhalten könnten, ebendiese Vertragslücken zu seinen Gunsten auszunutzen.

### **6.5.2 Relevante Vertragsinhalte**

Im vorherigen Kapitel wurden die Inhalte der Angebote und des mündlichen Vertrages bereits aufgezeigt. Deswegen beziehen sich die Auswertungen in diesem Kapitel nur auf diejenigen 33 Fälle (86,8%), bei denen die Zusammenarbeit durch einen Rahmen- oder Projektvertrag geregelt ist. In allen diesen Fällen wurde die Dauer der Zusammenarbeit vertraglich vereinbart.<sup>144</sup> Bei fünf Projektverträgen wird dabei jedoch keine genaue zeitliche Dauer angegeben, sondern die Zusammenarbeit endet automatisch bei Projektende. Bei der Mehrheit dieser Fälle (23 Fälle, 69,7%) wurden zudem die konkreten Aufgaben des PR-Beraters vertraglich festgelegt. Bei den restlichen Fällen waren die Antworten der PR-Berater und ihrer Kunden nicht deckungsgleich. So gab in fünf dieser Fälle nur der PR-Berater an, dass seine konkreten Aufgaben vertraglich vereinbart wurden. In ebenso vielen Fällen war nur der Kunde dieser Ansicht (jeweils 15,2%). Die Unterschiede weisen darauf hin, dass mancher Interviewpartner die genauen Inhalte des Vertrages nicht kannte – ein Kunde hat dies sogar explizit angegeben (CHK13). Bei 19 Fällen (57,6%), bei denen ein Rahmen- oder Projektvertrag existiert, sind zudem die Kündigungsformalitäten vertraglich festgeschrieben. Auch hier konnten Unterschiede zwischen den Antworten der PR-Berater und ihrer Kunden festgestellt werden. So haben in vier Fällen (12,1%) nur der PR-Berater und in einem Fall nur der Kunde angegeben, dass die Kündigungsformalitäten im Vertrag aufgeführt seien. Bei neun Fällen (27,3%) gaben dagegen beide Interviewpartner an, der Vertrag würde keine Informationen zu den Kündigungsformalitäten enthalten. Die Tatsache, dass eine Vielzahl der Verträge keine Kündigungsformalitäten enthalten, mag auf den ersten Blick erstaunen. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass es sich bei zwei Drittel dieser Fälle um Projektverträge handelt, die nach Umsetzung des Projektes enden und im Normalfall keine Kündigungsformalitäten enthalten müssen. Bei einem Rahmenvertrag (DK8) handelt es sich zudem um eine Vereinbarung, die tatsächlich nur den groben Rahmen der Zusammenarbeit vorgibt. Die konkrete Arbeit wird zusätzlich in Form von Angeboten vereinbart. Sofern der Kunde seinem PR-Berater folglich keine weiteren Aufgaben erteilt, besteht auch keine Zusammenarbeit mehr – trotz Rahmenvertrag. In einem Fall sind zwar im Vertrag keine Kündigungsformalitäten aufgeführt, laut dem PR-Berater (CHB6) gelten in diesem Fall jedoch die gesetzlich geltenden Regelungen hinsichtlich solcher Verträge. Aufgrund dieser

---

<sup>144</sup> In zwei Fällen hat nur der Kunde angegeben, dass die Dauer der Zusammenarbeit vertraglich vereinbart wurde. Der PR-Berater ging davon aus, dass diese nicht schriftlich im Vertrag vereinbart wurde, konnte sich in der Folge jedoch auch nicht an die konkrete Dauer der Zusammenarbeit erinnern. Entsprechend wurde bei diesen Fällen die Frage, ob die Dauer der Zusammenarbeit vertraglich vereinbart wurde mit „ja“ codiert und die Angaben der Kunden als korrekt angenommen.

Überlegungen kann davon ausgegangen werden, dass in fast allen Fällen in irgendeiner Form Vereinbarungen zu den Kündigungsformalitäten existieren.

Bei den anderen relevanten Vertragsinhalten herrscht jeweils relativ große Uneinigkeit zwischen den PR-Beratern und ihren Kunden. So waren sich die beiden Akteure in 14 Fällen (42,6%) nicht einig, ob die konkreten Ziele des PR-Beraters vertraglich festgelegt wurden – in acht Fällen (24,4%) hat dies nur der PR-Berater, in sechs Fällen (18,2%) nur der Kunde angegeben. Immerhin waren sich PR-Berater und Kunde in 13 Fällen (39,4%) einig, dass die konkreten Ziele des PR-Beraters im Vertrag aufgeführt sind und in sechs Fällen (18,2%), dass diese nicht Bestandteil des Vertrages sind. Noch deutlicher sind die Unterschiede bei der Frage, ob auch die Kompetenzen des PR-Beraters vertraglich geregelt sind – beispielsweise welche Entscheidungen er ohne Konsultation des Kunden treffen kann. Hier waren sich PR-Berater und Kunde in 18 Fällen (54,7%) nicht einig. In acht Fällen (24,4%) sprach nur der PR-Berater und in zehn Fällen (30,3%) nur der Kunde von einer vertraglichen Vereinbarung zu den Kompetenzen des PR-Beraters. In 14 Fällen (42,4%) verneinten beide Akteure einen solchen Vertragspassus und lediglich bei einem Paar haben sowohl PR-Berater und Kunde die Existenz eines entsprechenden Vertragsinhaltes bestätigt. Auch bei der Frage, ob der Vertrag Pflichten für den Kunden enthalten würde, sind sich die Akteure in 16 Fällen nicht einig (48,5%) – in neun Fällen hat nur der PR-Berater und in sieben nur der Kunde vertraglich vereinbarte Pflichten für den Kunden bestätigt. In elf Fällen (33,4%) sprachen beide Akteure davon, dass im Vertrag auch Pflichten für den Kunden aufgeführt sind und in sechs (18,2%) haben dies beide Interviewpartner verneint. Obwohl nicht explizit danach gefragt, haben einige Akteure die Pflichten des Kunden präzisiert. Laut zwei PR-Beratern sind finanzielle Verpflichtungen des Kunden geregelt, wie die Zahlungsfristen (DB5) oder die Zahlungstermine (CHB6). Ein Kunde (DK6) hat sogar den kompletten Vertrag für die Analyse zur Verfügung gestellt. Darin ist neben finanziellen Pflichten erstens zusätzlich aufgeführt, dass der Kunde dem PR-Berater alle Markt-, Marktforschungs- und Unternehmenszahlen sowie sonstige für die Leistung des PR-Beraters wesentlichen Daten zur streng vertraulichen Behandlung zur Verfügung stellen muss. Der Kunde verpflichtet sich folglich vertraglich dazu, eine vorhandene Informationsasymmetrie zu überwinden. Zweites existiert eine Vertragsklausel, die den PR-Berater dazu verpflichtet, dem Kunden monatlich beziehungsweise zu Besprechungsterminen ein aussagekräftiges Reporting zur Verfügung zu stellen, das den aktuellen Stand der geplanten Kommunikationsmaßnahmen darstellt. Auch der Kunde lässt sich folglich vertraglich zusichern, dass der PR-Berater dazu beiträgt, die herrschende Informationsasymmetrie zu überwinden.

In 16 Fällen (48,5%), bei denen ein Vertrag existiert, hat mindestens einer der Akteure auf sonstige relevante Inhalte hingewiesen. Häufig geht es dabei um finanzielle Vereinbarungen wie Zahlungsfristen (DB5), Umgang mit Fremdkosten (DB5, DB12, CHB3, CHK5), Budget und Stundensätze (DK9), Kostendächer (CHK1), Bezahlung externer Dienstleistungen (DB12) oder welche Leistungen im Retainer enthalten sind (DB20). Daneben haben drei Interviewpartner grundsätzliche rechtliche Regelungen im Bereich Datenschutz (DB1), Urheberrecht (DB7) beziehungsweise geistigen Eigentums (CHB13) oder Verschwiegenheit (DB7) genannt.

Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie sind jedoch besonders folgende Vertragsinhalte relevant: So existieren in vier Fällen (12,1%) Vereinbarungen zum Einsatz

bestimmter Mitarbeiter. Beispielsweise wie viel Stunden der Geschäftsführer des PR-Beratungsunternehmens leisten muss (DK3) oder generell welche konkreten Mitarbeiter für den Kunden arbeiten müssen (CHB1). In einem Fall ist der Hauptansprechpartner auf Seiten des PR-Beraters vertraglich festgelegt und der Kunde hat ein Sonderkündigungsrecht, falls dieser das Beratungsunternehmen verlassen sollte (DK4). In einem weiteren Fall wurde ein Sonderkündigungsrecht vereinbart, falls eine bestimmte Person nicht mehr für das Projekt des Kunden arbeiten beziehungsweise das Unternehmen komplett verlassen sollte (DK6). In einem Fall, bei dem der Kunde für die Erarbeitung von Kommunikationsmitteln verantwortlich ist, wurden Konventionalstrafen vereinbart, falls die Leistung des PR-Beraters sich verzögern sollte und die Kommunikationsmittel nicht zum vereinbarten Zeitpunkt fertiggestellt werden (CHB6). Schließlich ist ein PR-Berater vertraglich dazu verpflichtet, bei der Auswahl externer Dienstleister die Zustimmung seines Kunden einzuholen (DB15).

Die Analyse der Vertragsinhalte zeigt, dass bei allen Paaren die Dauer der Zusammenarbeit sowie – bis auf wenige Ausnahmen – auch die Kündigungsformalitäten vertraglich geregelt sind. Bei der Mehrheit dieser Fälle (23 Fälle, 69,7%) wurden zudem die konkreten Aufgaben des PR-Beraters vertraglich festgelegt und der Kunde sichert sich dadurch teilweise gegen mögliche Risiken ab, die aufgrund der Prinzipal-Agent-Beziehung entstehen können. Bezüglich vertraglichen Regelungen zu konkreten Zielen sowie den Kompetenzen des PR-Beraters herrschen in den meisten Fällen Unterschiede zwischen den Antworten von PR-Beratern und Kunden. Deswegen fällt es schwer, verlässliche Aussagen zu treffen, inwieweit der Kunde den PR-Berater mittels solcher vertraglichen Vereinbarungen in seinem Handeln einschränkt, damit dieser die Informationsasymmetrie nicht zu seinen Gunsten ausnutzen kann. Immerhin waren sich PR-Berater und Kunde in 13 Fällen (39,4%) einig, dass die konkreten Ziele des PR-Beraters im Vertrag aufgeführt sind und in 14 Fällen (42,4%) verneinten beide Akteure einen Vertragspassus hinsichtlich der Kompetenzen des PR-Beraters. Für die unterschiedlichen Antworten von PR-Berater und Kunden scheinen zwei Erklärungen plausibel. Erstens ist es möglich, dass manche Interviewpartner die Vertragsinhalte nicht kennen, da diese im Tagesgeschäft nicht von Bedeutung sind und sie den Vertrag lediglich einmal vor Vertragsunterzeichnung angeschaut haben. Zweitens könnten die Unterschiede auch dadurch entstehen, dass manche Interviewpartner trotz zugesicherter Anonymität nicht alle vertraulichen Vertragsinhalte verraten wollten.

Die Untersuchung hat jedoch auch einige wenige Vertragsinhalte aufzeigen können, die ganz klar darauf abzielen, die Risiken der Prinzipal-Agent-Beziehung für den Kunden zu minimieren: Vereinbarungen zum Einsatz bestimmter Mitarbeiter inklusive Sonderkündigungsrecht, falls ein bestimmter Mitarbeiter das Beratungsunternehmen verlässt, Konventionalstrafen, falls sich die Leistung des PR-Beraters verzögert oder die Verpflichtung, alle externen Dienstleister vom Kunden absegnen zu lassen. In einem Fall verpflichtet sich zudem der Kunden mittels vertraglicher Vereinbarung, dem PR-Berater alle nötigen Informationen zukommen zu lassen und die herrschende Informationsasymmetrie zu überwinden. Abschließend lässt sich folgendes Fazit ziehen: Der Vertrag gibt in den meisten untersuchten Fällen den groben Rahmen der Zusammenarbeit vor und regelt dabei beispielsweise lediglich die Aufgaben des PR-Beraters. Detailliertere Vereinbarungen, welche die Risiken der Prinzipal-Agent-Beziehung für den Kunden minimieren können, sind dagegen nur in wenigen Fällen vorhanden.

### **6.5.3 Negative Auswirkungen des Vertrages**

Vertragliche Regelungen können für die Akteure auch negative Auswirkungen mit sich bringen. Einerseits kann die Arbeit aufgrund von bestimmten Vertragsinhalten eingeschränkt werden, andererseits können auch Vertragslücken zu Problemen führen. In diesem Zusammenhang wurden erstens die PR-Berater danach befragt, ob sie durch den Vertrag bei ihrer täglichen Arbeit eingeschränkt werden. Dies ist in der überwiegenden Mehrheit der Beziehungen nicht der Fall. Lediglich fünf PR-Berater (13,2%) fühlen sich durch den Vertrag teilweise eingeschränkt. Bei einem PR-Berater hat sich zwar die Aufgabe im Laufe der Zeit verändert, die vertraglich vereinbarten Key Performance Indicators wurden jedoch nicht entsprechend angepasst (DB3). Da die PR-Evaluation seit kurzem – laut vertraglicher Vereinbarung – nicht mehr durch den PR-Berater selbst durchgeführt wird und der Kunde keine Informationen darüber zur Verfügung stellt, kann er seine eigene Arbeit nun nicht einschätzen und findet dies problematisch (DB5). Ein vertraglich festgeschriebener aufwändiger Freigabeprozess schränkt die Arbeit eines weiteren PR-Beraters (CHB16) ein. Darüber hinaus stört sich ein Berater (DB8) daran, dass keine Ziele festgeschrieben sind und er keine Planungssicherheit hat, da der Vertrag kurzfristig gekündigt werden kann. Schließlich meinte ein PR-Berater (CHB6), der Vertrag würde für Starrheit sorgen, weil darin konkrete Maßnahmen definiert seien. Sollten sich diese während des Projektes als unnötig herausstellen, müsste der Kunde einen neuen Vertrag aufsetzen. Da dies dem Kunden jedoch zu aufwändig sei, würde man am Ende die vereinbarten, aber unnötigen, Maßnahmen trotzdem umsetzen.

Zweitens wurden die Interviewpartner danach befragt, inwieweit ihnen bei der Zusammenarbeit Nachteile entstanden sind, weil gewisse Punkte vertraglich nicht geregelt waren. Mit Ausnahmen von drei PR-Beratern und einem Kunden hat jedoch kein Interviewpartner Nachteile genannt und vertragliche Lücken scheinen keine negativen Auswirkungen für die Akteure zu haben. Die genannten Nachteile entstanden zudem in allen Fällen aufgrund eines ungenau definierten Leistungsumfangs. So meinte ein Kunde (DK19), Sonderleistungen seien vertraglich ungenügend dokumentiert gewesen und es kam zu unterschiedlichen Ansichten, ob eine bestimmte Leistung im vereinbarten Retainer enthalten sei. Zwei PR-Berater gaben an, dass ihr Mehraufwand nicht vergütet wurde, weil dies vertraglich nicht geregelt gewesen sei (DB1, CHB16) und ein weiterer PR-Berater musste aufgrund einer Vertragslücke bestimmte Leistungen übernehmen, für die laut seinen Angaben eigentlich eine Mediaagentur zuständig gewesen wäre (DB12).

### **6.5.4 Fazit Relevanz der Verträge**

Bei insgesamt 23 und damit mehr als der Hälfte aller untersuchten Beziehungen (60,5%) haben die Akteure einen Rahmenvertrag abgeschlossen. In zehn Fällen (26,3%) wurde ein Projektvertrag vereinbart, bei vier (10,5%) hat der PR-Berater dem Kunden ein Angebot gemacht und in einem Fall existiert lediglich ein mündlicher Vertrag. Die Analyse der Vertragsinhalte zeigt, dass in den meisten Fällen primär grundsätzliche Aspekte der Zusammenarbeit wie die Dauer, die Kündigungsformalitäten oder die konkreten Aufgaben des PR-Beraters vertraglich festgelegt sind. Die Analyse der Beziehungen von PR-Berater und Kunde konnte dagegen nur in wenigen Fällen auch Vertragsinhalte aufzeigen, die auf die Minimierung der Risiken der Prinzipal-Agent-Beziehung für die Kunden abzielen.

Die Analyse zeigt zudem, dass die Verträge die Arbeit der PR-Berater nur in den seltensten Fällen einschränken und nur ganz selten Probleme entstehen, weil bestimmte Punkte vertraglich nicht geregelt sind.

Abschließend lässt sich folgendes Fazit ziehen: Der Vertrag gibt in den meisten untersuchten Fällen den groben Rahmen der Zusammenarbeit vor und regelt dabei lediglich Aspekte wie beispielsweise die Aufgaben des PR-Beraters. Detailliertere Vereinbarungen, welche die Risiken der Prinzipal-Agent-Beziehung für den Kunden minimieren können, sind dagegen nur in wenigen Fällen vorhanden.

### **6.5.5 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen**

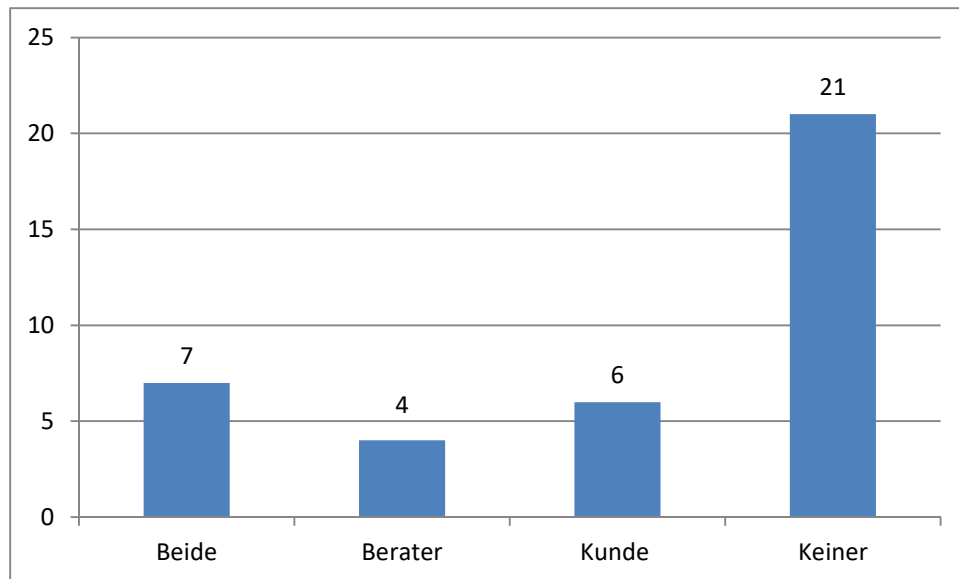
Die Untersuchung kann aufzeigen, dass vertragliche Vereinbarungen nur ganz selten dafür eingesetzt werden, damit der PR-Berater seine verborgenen Absichten nicht umsetzen kann. So enthält der Vertrag zwischen PR-Berater und Kunde lediglich in einem Fall Autoritätssysteme, die dafür sorgen sollen, dass der PR-Berater mögliche Vertragslücken nicht zu seinen Gunsten ausnutzen kann. Vereinbart wurden Konventionalstrafen falls die Leistung des PR-Beraters sich verzögern und die Kommunikationsmittel nicht zum vereinbarten Zeitpunkt fertiggestellt werden sollten. In weiteren vier Fällen (10,5%) bestehen zudem Vereinbarungen zum Einsatz bestimmter Mitarbeiter und in einem Fall ist der PR-Berater vertraglich dazu verpflichtet, bei der Auswahl externer Dienstleister die Zustimmung seines Kunden einzuholen.

## **6.6 Relevanz von Anreizsystemen**

Wie im Kapitel 3.4.1.1 aufgezeigt wurde, sind Anreizsysteme eine Möglichkeit, die Agenturproblematik des Typs „hidden information“ oder „hidden action“ während der Zusammenarbeit zu überwinden. Aus der Theorie wurden drei mögliche Anreize abgeleitet: Erstens eine erfolgsabhängige Vergütung. Zweitens die Aussicht auf eine zeitliche Verlängerung der Zusammenarbeit, drittens die Aussicht auf Ausweitung des Umfangs der Zusammenarbeit. Um mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung aufzuzeigen, wurden sowohl PR-Berater, als auch Kunden nach dem Einsatz von solchen Anreizen befragt.

### **6.6.1 Einsatz von Anreizsystemen**

In 21 und damit der Mehrheit aller untersuchten Beziehungen von PR-Beratern und Kunden (55,3%) gaben beiden Akteure an, dass der Kunde keine Anreize einsetzen würde. Ähnlich wie bei der Frage nach dem Einsatz von Garantien sind auch hier gewisse Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen PR-Beratern und Kunden zu erkennen. Während in sieben Fällen (18,4%) sowohl PR-Berater als auch Kunde den Einsatz von Anreizsystemen bejahten, sprachen in sechs (15,8%) nur der Kunde und in vier Fällen (10,5%) nur der Berater davon.



**Abbildung 13: Einsatz von Anreizsystemen nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle n=38)**

Die Unterschiede in der Wahrnehmung führen zu folgenden Erkenntnissen: Einerseits setzen Kunden zwar Anreize, diese können jedoch keine Wirkung zeigen, weil der Berater davon gar keine Kenntnisse hat. Andererseits setzen Kunden keine Anreize ein, die Berater nehmen jedoch solche wahr. Diese Situation ist für die Kunden ideal. Denn der Berater wird aufgrund der Anreize darauf verzichten, die Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten auszunutzen. Da der Kunde jedoch gar keine Anreize gesetzt hat, muss er das damit verbunden Versprechen – erfolgsabhängige Bezahlung, Ausweitung des Etats, langfristige Zusammenarbeit – nicht einlösen.

### 6.6.2 Einsatz konkreter Anreize

Wie im vorherigen Kapitel angesprochen, wurden aus der Theorie die Anreize „erfolgsabhängige Vergütung“, „Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit“ und „Aussicht auf Ausweitung des Etats“ abgeleitet. Entsprechend wurden Berater und Kunden nach diesen Anreizen befragt. Zusätzlich hatten die Interviewpartner die Möglichkeit, weitere Anreize anzugeben. Mehrfachantworten waren möglich.

#### 6.6.2.1 Konkrete Anreize, wenn beide Partner solcheangaben

In sieben Fällen (18,4%) haben beide Akteure angegeben, dass Anreize eingesetzt wurden. Jedoch nur bei insgesamt vier Fällen (10,5%) waren sich beide Partner komplett einig, welche dies sind. In den anderen drei Fällen (7,9%) herrscht Übereinstimmung hinsichtlich eines Anreizes, jeweils ein Partner nennt jedoch noch einen beziehungsweise mehrere weitere Anreize.

##### i) Komplette Übereinstimmung

In zwei Fällen (5,3%) gibt der Kunde die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit und setzt dadurch einen Anreiz für den Berater. In einem Fall setzt der Kunde neben der Langfristigkeit



zudem auf eine mögliche Ausweitung des Etats. Bei einem Berater-Kunden-Paar im Bereich Krisenkommunikation wird eine erfolgsabhängige Bezahlung eingesetzt. Und zwar erhält der Berater ein zusätzliches Honorar, wenn die Reputation des Kunden einen gewissen Wert erreicht. Der Kunde sieht diese erfolgsabhängige Bezahlung kritisch und würde gerne darauf verzichten, der Einkauf des Unternehmens besteht jedoch auf dieser Bezahlungsart.

#### **ii) Übereinstimmung, ein Partner nennt weiteren Anreiz**

In den restlichen drei Fällen (7,9%), bei denen beide Akteure den Einsatz von Anreizen angegeben haben, wurde von allen Interviewpartnern die langfristige Zusammenarbeit als Anreiz genannt. Ein Kunde setzt zusätzlich den Anreiz auf Etatausweitung, sowie der Aussicht, dass eine andere Unternehmenseinheit bei Zufriedenheit den Berater ebenfalls engagiert. Diese beiden Anreize wurden vom Berater jedoch nicht genannt und dürften dementsprechend keine Wirkung entfalten. Ein weiterer Kunde setzt ebenfalls als zusätzlichen Anreiz die Aussicht auf Etatausweitung, der Berater nimmt diesen jedoch nicht wahr. Schließlich denkt ein PR-Berater im Bereich CSR-Kommunikation, dass sein Kunde neben der Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit, auch den Anreiz der Etatausweitung setze, der Kunde hat diesen jedoch nicht genannt.

#### **6.6.2.2 Konkrete Anreize, wenn nur Kunde solche nannte**

In vier Fällen (10,5%) gaben die Kunden an, dass sie den Anreiz auf langfristige Zusammenarbeit setzen würden, der Berater nahm diesen jedoch nicht wahr. In einem Fall gab der Kunde zudem an, dem PR-Berater bei Zufriedenheit kleine Geschenke wie Blumen oder Schokolade zu machen. Dies durchaus mit der Intention, dem Berater dadurch Anreize für die Zukunft zu setzen, indem dieser weitere solche Geschenke erhalten wolle und besondere Leistungen für den Kunden erbringen würde. Zwei Kunden (5,3%) im Bereich Medienarbeit gaben an, ihren PR-Beratern die Aussicht auf die Ausweitung des Etats zu geben und dadurch einen Anreiz zu setzen. Wie bereits angesprochen werden solche Anreize per se keine Wirkung zeigen, da die Berater davon gar keine Kenntnisse haben.

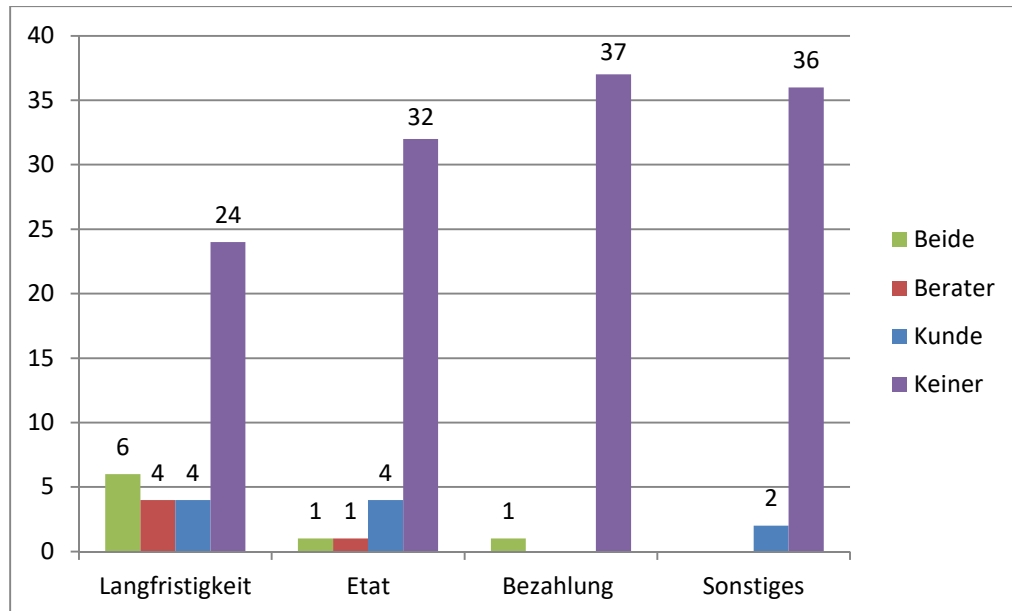
#### **6.6.2.3 Konkrete Anreize, wenn nur PR-Berater solche nannte**

In denjenigen vier Fällen (10,5%) bei denen nur die Berater von Anreizsystemen sprachen, wurde jeweils die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit genannt. Diese Situation ist für den Kunden ideal. Denn obwohl der Berater aufgrund der von ihm vermuteten Anreize darauf verzichtet, die Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten auszunutzen, muss der Kunden nicht auf eine langfristige Zusammenarbeit setzen, da er diesen Anreiz gar nicht aktiv gesetzt hat.

#### **6.6.3 Relevanz der konkreten Anreize**

Die Analyse der einzelnen untersuchten Anreize zeigt, dass die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit in der Praxis am meisten Relevanz aufweist. In sechs Fällen (15,8%) haben beide Partner diesen Anreiz genannt und in jeweils vier Fällen (10,5%) nur der PR-Berater respektive der Kunde. Danach folgt die Aussicht auf Etatausweitung: In einem Fall haben beide Akteure diesen Punkt genannt, in vier Fällen (10,5%) nur der Kunde und in einem nur der PR-Berater. Erfolgsabhängige Vergütung wird lediglich in einem Fall eingesetzt und dabei von beiden Akteuren auch genannt. Als sonstige Anreize nannte ein Kunde die Aussicht, dass eine andere Unternehmenseinheit bei Zufriedenheit den PR-

Berater ebenfalls engagiert (DK6). Ein anderer, dass er dem Berater bei Zufriedenheit kleine Geschenke wie Blumen oder Schokolade mache (CHK14). Sonst wurden keine weiteren Anreize genannt.



**Abbildung 14: Wahrnehmung Einsatz konkreter Anreize nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38, Mehrfachantworten möglich)**

#### 6.6.4 Gründe für den Einsatz von Anreizen

Diejenigen 13 Kunden, die Anreize nannten (34,2%), wurden nach den Gründen für deren Einsatz befragt. Fünf davon wussten nicht, warum sie Anreize (Langfristigkeit und Etatausweitung) einsetzen. Ihr Angebot bei Zufriedenheit langfristig mit dem Berater zusammen zu arbeiten oder den Etat auszuweiten erfolgt folglich nicht reflektiert beziehungsweise strategisch. Ein weiterer Kunde (DK14) gab explizit an, dass hinter dem Anreiz einer langfristigen Zusammenarbeit keine Strategie stecke, sondern er mit dem Berater gerne langfristig zusammen erfolgreich sein möchte.

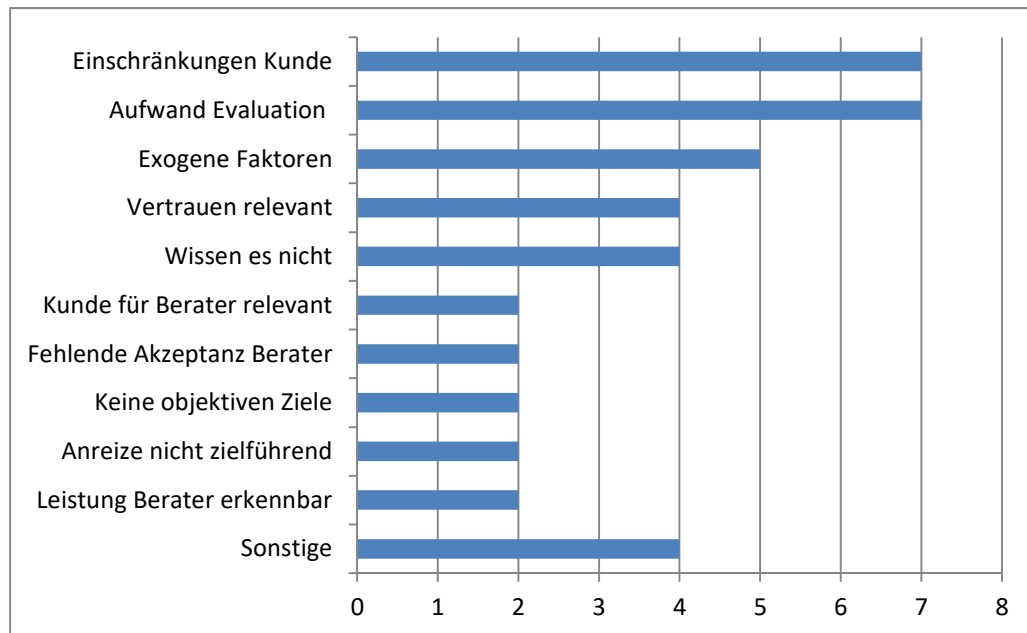
Bei einem Kunden werden die Anreize (erfolgsabhängiges Honorar) vom zentralen Einkauf vorgegeben. Der Interviewpartner (DK3) erachtet die Anreize als nicht wirkungsvoll und würde gerne ein fixes Honorar bezahlen.

Die restlichen sechs Kunden, die Anreize (Langfristigkeit, Etatausweitung) einsetzen, erhoffen sich davon einen hohen Arbeitseinsatz, eine gute Leistung beziehungsweise eine hohe Motivation des PR-Beraters. Ein Kunde (CHK2) gab an, dass er generell an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert ist und diese dem Berater auch anbieten und ihn damit zu guter Leistung motivieren wolle. Das Thema Motivation wurde von einem weiteren Kunden (DK2) genannt. Er ist der Ansicht, dass Berater, wenn sie mittels eines Retainers bezahlt werden, manchmal das Gefühl haben, zu viel arbeiten zu müssen. Wenn er anbietet den Etat auszuweiten, könne man dieses Gefühl abschwächen und dadurch die Motivation auf Seiten des Beraters verbessern. Ein Kunde (DK6) wies darauf hin, dass Berater nur gut arbeiten können, wenn sie von Seiten des Kunden ein „Grundvertrauen“ spüren. Aussicht auf

langfristige Zusammenarbeit und Etatausweitung sind eine Möglichkeit dieses zu übermitteln. Ein Kunde (CHK18) meinte, dass er durch die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit und Etatausweitung für eine gewisse Abhängigkeit sorgen wolle, damit er als Kunden für den Berater relevant ist und gegenüber anderen Kunden einen gewissen Vorrang genießt. Schließlich gab ein Kunde (DK8) an, dass nicht nur der Arbeitseinsatz höher sei, sondern der Berater auch denken würde, er müsse viel in die Beziehung investieren, wenn die beiden Anreize Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit und Etatausweitung gesetzt werden.

### 6.6.5. Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme

Insgesamt 25 Kunden (65,8%) verzichteten auf den Einsatz von Anreizsystemen. Diese wurden nach den Gründen für diesen Verzicht befragt. Da die Anreize vom Kunden gesetzt werden, wurden die Berater nicht befragt.



**Abbildung 15: Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme (in Anzahl Fälle, n=25, Mehrfachantworten möglich)**

Die 25 Kunden, die keine Anreizsysteme einsetzen, haben viele unterschiedliche Gründe genannt, warum sie darauf verzichteten und wieso diese in ihrer konkreten Berater-Kunden-Konstellation nicht sinnvoll eingesetzt werden können:

#### i) Einschränkungen Kundenunternehmen (n=7)

Der am häufigsten genannten Grund für den Verzicht auf Anreizsysteme liegt nicht bei den Kunden selbst, sondern bei den Rahmenbedingungen, die ihre Unternehmen vorgeben. So haben sieben Kunden, die keine Anreize setzen, gesagt, dass sie aufgrund eines beschränkten Budgets keine langfristigen Verträge schließen oder gar den Etat ausweiten können. Ein Kunde (CHK6) gab zudem an, dass die Unternehmensrichtlinien generell

langfristige Verträge mit externen Dienstleistern ausschließen würden und erfolgsabhängige Bezahlung gegen die Unternehmensgrundsätze verstoßen. Ein anderer (DK17) meinte, dass Kunden mit hohen Budgets von den Beratern immer bevorzugt behandelt und deswegen andere Anreize keine Wirkung erzielen würden. Ein Kunde (CHK1) gab an, dass er keine Anreize setzen könne, weil die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern von seinem Unternehmen klar geregelt ist und diese Regularien keine Anreize zulassen würden.

#### **ii) Aufwand Evaluation (n=7)**

Anreizsysteme bedingen ein klar definiertes Kommunikationsziel, das der Berater erreichen muss, wenn er von den gesetzten Anreizen profitieren will. Entsprechend muss die Arbeit des Beraters hinsichtlich dieses Zieles evaluiert werden. Für sieben Kunden, die auf Anreize verzichten, ist der Aufwand für die Evaluation zu hoch und sie verzichten deswegen auf den Einsatz von Anreizsystemen.

#### **iii) Einfluss exogene Faktoren (n=5)**

Wie bereits angesprochen sind klar definierte Kommunikationsziele, die der PR-Berater erreichen muss, Voraussetzung für den Einsatz von Anreizsystemen. Fünf Kunden, die auf Anreize verzichten, sind der Ansicht, dass die Zielerreichung nicht nur von der Arbeit des PR-Beraters, sondern von diversen externen Faktoren abhängig ist und die Anreize deswegen nicht die gewünschte Wirkung entfalten. Aus diesem Grund verzichten sie auf Anreize.

#### **iv) Vertrauen (n=4)**

Vier Kunden verzichten auf Anreizsysteme, weil sie dem PR-Berater grundsätzlich vertrauen. Ein Kunde (DK1) gab dabei an, dass PR generell eine „Vertrauenssache“ sei. Ein anderer (CHK4) vertraut seinem PR-Berater, weil er mit dessen Ergebnissen zufrieden ist und deswegen keinen Grund sieht, Anreize einzusetzen. Bei einem Kunden (CHK15) sind Anreize aufgrund des engen persönlichen Kontakts zum Berater und dem damit verbundenen Vertrauensverhältnis nicht notwendig. Schließlich sprach ein Kunde (CHK9) davon, dass die „zwischenmenschliche Basis im Zentrum der Zusammenarbeit“ stehe und man den PR-Berater zu exklusiven Events einladen und dies als mögliche Anreize sehen würde.

#### **v) Wissen es nicht (n=4)**

Insgesamt vier Kunden haben sich noch nie Gedanken zum Thema Anreizsysteme gemacht und wissen entsprechend nicht, warum sie auf diese verzichten. Einer dieser Kunden (DK5) gab sogar an, dass er Anreize für ein gutes Instrument zur Beratersteuerung finde und sich Gedanken mache, ob er es in Zukunft einsetzen wolle. Diese Einschätzung zeigt, dass Anreizsysteme bei manchen Akteuren in der PR-Branche vermutlich nicht bekannt sind.

#### **vi) Kunde hat für Berater Relevanz (n=2)**

Laut zwei Kunden sind Anreize gar nicht notwendig, weil die Kunden für die PR-Berater von großer Relevanz sind und der PR-Berater automatisch eine hohe Leistungsbereitschaft an den Tag legt. Ein Kunde ist für den PR-Berater aufgrund der hohen Reputation von großer Bedeutung, der andere Kunde ist der (finanziell) wichtigste Kunde seines PR-Beraters. Entsprechend setzen die Kunden auf Machtpotenziale (vgl. Kapitel 3.1.5). Die Analyse der Antworten zu den Machtpotenzialen der beiden PR-Berater zeigt jedoch, dass diese für den Kunden nur in einem Fall zu wirken scheint. So hat der eine PR-Berater (DB13) die finanzielle Relevanz des Kunden bestätigt und zudem angegeben, dass er für finanziell

wichtige Kunden „häufig“ einen höheren Arbeitseinsatz leistet. Der zweite PR-Berater meinte dagegen, die Reputation des Kunden habe „nie“ einen Einfluss auf sein Verhalten.

**vii) Fehlende Akzeptanz beim Berater (n=2)**

Zwei weitere Kunden aus dem Bereich Medienarbeit (DK4, DK10) gehen davon aus, dass ihr Berater keine Anreizsysteme akzeptieren würde und verzichten deswegen darauf. Zumindest in einem Fall liegt der Kunde (DK4) mit seiner Vermutung jedoch falsch, denn sein PR-Berater würde „teilweise“ sogar ergebnisabhängige Bezahlung akzeptieren, ein Anreiz dem relativ häufig Vorbehalte entgegengebracht werden (vgl. Kapitel 6.6.6.).

**viii) Keine objektiven Ziele (n=2)**

Aus der Sicht von zwei Kunden im Bereich der politischen Kommunikation (CHK7, CHK5) existieren keine objektiv messbaren Ziele für ihre PR-Berater. Entsprechend können keine Anreizsysteme eingesetzt werden.

**ix) Anreize nicht zielführend (n=2)**

Ein Kunde im Bereich Medienarbeit (DK19) ist der Ansicht, dass Anreize entweder zu Betrug anstiften können oder der PR-Berater einfach generierbare und keine qualitativ hochwertigen Veröffentlichungen generieren würde. Anreize sind laut diesem Kunden nicht zielführend und würden im schlimmsten Fall das Erreichen der Ziele des Kunden sogar negativ beeinflussen. Für einen Kunden (DK4) sind Anreize aus einem anderen Grund nicht zielführend: Damit diese eine positive Wirkung für den Kunden zeigen, müssen die damit verbundenen (finanziellen) Versprechen zwingend denjenigen Personen auf PR-Beraterseite zugutekommen, die auch für den Kunden arbeiten. Doch im Normalfall würde eine zusätzliche Vergütung – egal ob aufgrund von erfolgsabhängiger Bezahlung, Etatausweitung oder langfristigen Vertrag – primär beim Beratungsunternehmen landen und nicht an die für den Kunden zuständigen Mitarbeiter weitergegeben. Dadurch zeigen die Anreize keine Wirkung und seien nicht zielführend.

**x) Leistung erkennbar (n=2)**

Bei zwei Berater-Kunden-Konstellationen (CHK3, CHK16) ist die Leistung des Beraters für den Kunden erkennbar und dieser sieht deswegen keinen Grund, Anreize zu setzen. Ein Kunde (CHK16) setzt dabei auf eine enge Steuerung und ruft den Berater täglich an und fragt nach dem aktuellen Stand der Arbeiten. Bemerkenswert dabei ist, dass die PR-Berater in den Bereichen Medienarbeit und politische Kommunikation tätig sind, bei welchem der Einfluss von externen Faktoren vergleichsweise hoch ist.

**xi) Sonstige Gründe (n=4)**

Ein Kunde (politische Kommunikation, CHK5) setzt keine Anreize, weil er dies aufgrund der erbrachten Leistung seines PR-Beraters nicht als nötig erachtet. Zudem vermutet er, dass die Anreize mit zu hohen Kosten verbunden wären. Ein anderer Kunde (CHK7), der ebenfalls im Bereich der politischen Kommunikation tätig ist, gab an, dass er mit seinem vorherigen Berater acht Jahre zusammengearbeitet habe und diese Tatsache für seinen aktuellen Berater genügend Anreiz darstellen sollte.

Die Aussagen von zwei Kunden (Medienarbeit) geben einen weiteren Hinweis darauf, dass Anreizsysteme in der PR-Branche generell eine geringe Relevanz haben. So gab ein Kunde (DK20) an, dass sein Unternehmen als Start-up bisher keine Zeit hatte, sich über Anreizsysteme Gedanken zu machen. Ein anderer meinte, dass er Anreizsysteme eigentlich

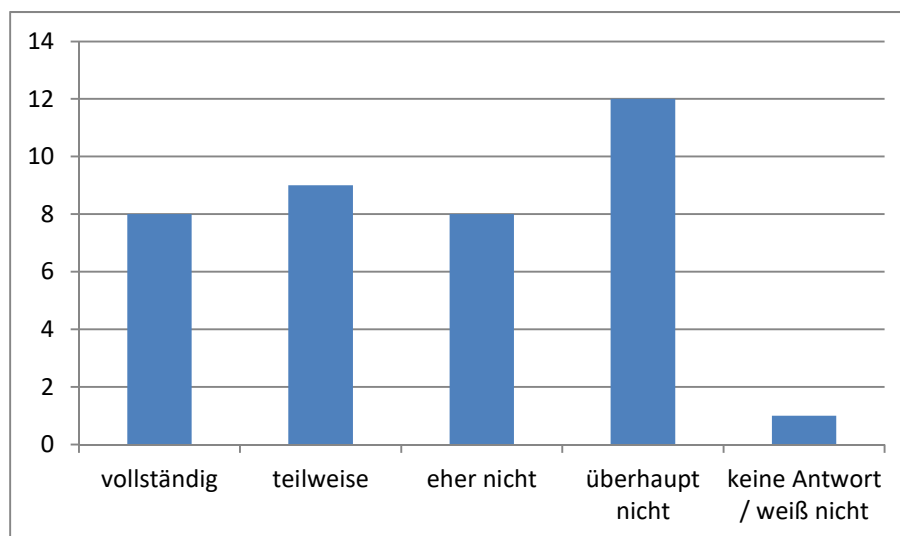
„eine gute Idee“ (DK5) finden würde, man sich bisher aus Bequemlichkeit keine Gedanken darüber gemacht habe.

### 6.6.6 Erfolgsabhängige Vergütung

Wie im Kapitel 3.4.1.1 aufgezeigt, bestehen bei der erfolgsabhängigen Vergütung in der PR-Praxis aufgrund diverser Faktoren häufig Akzeptanzproblemen. Deswegen wurde in der Befragung ein besonderes Augenmerk auf die erfolgsabhängige Vergütung gelegt. Wie im Kapitel 6.6.3 aufgezeigt, spielt dieses Anreizsystem keine Rolle und lediglich ein Berater erhält eine erfolgsabhängige Vergütung. Der Kunde findet diese jedoch nicht zielführend, vielmehr wird er aufgrund von internen Vorgaben zu dieser Art der Honorierung gezwungen.

#### 6.6.6.1 Akzeptanz bei den PR-Beratern

Der Einsatz von erfolgsabhängiger Vergütung bedingt, dass diese von den Beratern akzeptiert wird. Zumindest die Mitglieder der größten PR-Verbände sollten eine solche Vergütungsart jedoch nicht akzeptieren, da deren Einsatz von den Verhaltenskodizes der Verbände verboten ist. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch, dass die PR-Berater einer erfolgsabhängigen Vergütung durchaus positiv gegenüberstehen.

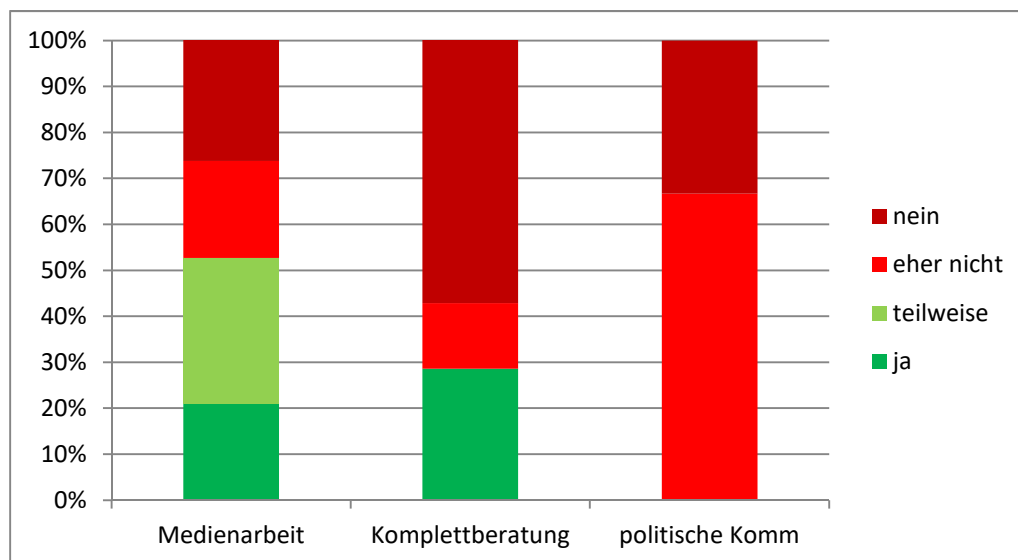


**Abbildung 16: Akzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung bei den PR-Beratern (in Anzahl Fälle, n=38)**

Einerseits akzeptieren 17 der befragten PR-Berater (44,8%) eine erfolgsabhängige Vergütung mindestens „teilweise“ und acht (21,1%) davon sogar „vollständig“. Auf der anderen Seite gaben acht PR-Berater (21,1%) an, dieses Anreizsystem „eher nicht“ zu akzeptieren und zwölf (31,6%) schließen eine erfolgsbasierte Honorierung aus.

Analysiert man die unterschiedlichen PR-Tätigkeitsbereiche gesondert, gelangt man zu folgenden Erkenntnissen: Alle Berater im Bereich der politischen Kommunikation lehnen eine erfolgsabhängige Vergütung ab (auf die Frage, ob sie erfolgsabhängige Vergütung akzeptieren würden, antworteten zwei mit „eher nein“, einer mit „nein“). Dies erstaunt wenig,

denn gerade in diesem Bereich können externe Faktoren einen relativ großen Einfluss auf die Ergebnisse haben und das finanzielle Risiko für den Berater wäre bei einer erfolgsabhängigen Vergütung entsprechend hoch. Auch im Bereich der Komplettberatung lehnt die große Mehrheit der befragten PR-Berater eine erfolgsabhängige Vergütung ab.<sup>145</sup> Die Interpretation dieses Ergebnisses ist relativ schwierig. Eine mögliche Begründung könnte sein, dass PR-Berater im Bereich der Komplettberatung viele unterschiedliche Tätigkeiten anbieten und die Wahrscheinlichkeit dementsprechend hoch ist, dass mindestens eine davon von externen Faktoren beeinflusst wird. Aufgrund der sehr kleinen Anzahl der Fälle, können diese Ergebnisse jedoch lediglich erste Hinweise auf mögliche real existierende Zusammenhänge geben. Relativ erstaunlich ist dagegen das Ergebnis bei den PR-Beratern im Bereich der Medienarbeit. Obwohl der Einfluss von externen Faktoren häufig als bedeutend eingeschätzt wird (vgl. vorherige Kapitel und Kapitel 6.9) würden mehr als die Hälfte der PR-Berater in diesem Bereich (zehn Fälle, 52,7%) erfolgsabhängige Vergütung zumindest „teilweise“ akzeptieren (vier Berater akzeptieren diese „vollständig“, sechs „teilweise“).<sup>146</sup>



**Abbildung 17: Akzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung bei den PR-Beratern in unterschiedlichen Bereichen (Vergleich in Prozent, Medienarbeit n=19, Komplettberatung n=7, politische Kommunikation n=3)**

Obwohl die PR-Berater nicht danach befragt wurden, haben einige direkt eine Begründung angegeben, warum sie eine erfolgsabhängige Vergütung akzeptieren oder gar begrüßen. So haben drei (zwei Medienarbeit, einer Komplettberatung) angegeben, dass sie bei einem anderen Kunden teilweise nach Erfolg bezahlt würden. In einem Fall (CHB14) erhält der Berater ein zusätzliches Honorar, dessen Höhe abhängig von der Relevanz des Mediums ist, wenn er in bestimmten Medien einen Artikel platzieren kann. Falls keine Veröffentlichung generiert werden kann, erhält der Berater dagegen keine Vergütung. Für den Berater hält sich der Aufwand jedoch in Grenzen und er kann immer einige Veröffentlichungen generieren. Deswegen erachtet er die erfolgsabhängige Vergütung als positiv. Ein weiterer

<sup>145</sup> Insgesamt lehnen vier PR-Berater in diesem Bereich eine erfolgsabhängige Vergütung „vollständig“ ab, einer lehnt sie „eher“ ab und zwei würden sie „vollständig akzeptieren“.

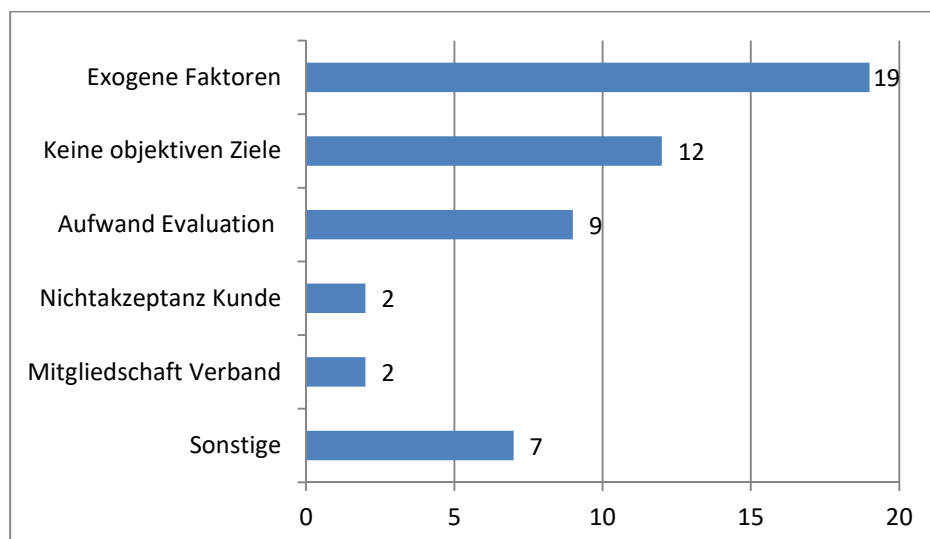
<sup>146</sup> In den anderen PR-Tätigkeitsbereichen existieren nur wenige Fälle bzw. sind die Ergebnisse nicht so eindeutig wie im Bereich der „politischen Kommunikation“.

Berater (Komplettberatung, CHB10) wird ebenfalls von mehreren anderen Kunden pro veröffentlichten Beitrag bezahlt. Da er für diese Kunden jedoch noch andere Tätigkeiten übernimmt, ist die erfolgsabhängige Vergütung nicht das einzige Honorar, das er mit diesen Kunden generiert und das finanzielle Risiko fällt dadurch weniger groß aus. Deswegen akzeptiert er die erfolgsabhängige Vergütung. Ähnlich sieht es ein anderer Berater im Bereich Medienarbeit (DB6). So lange seine administrativen Kosten durch das fixe Kundenhonorar gedeckt und sein finanzielles Risiko beschränkt ist, akzeptiert er eine erfolgsabhängige Vergütung. Auch er erhält von manchen anderen Kunden eine Erfolgsprämie, wenn er Veröffentlichungen in bestimmten Medien erzielen kann.

Ein PR-Berater im Bereich Medienarbeit (DB15) schlägt seinen Kunden jeweils selbst eine erfolgsabhängige Vergütung vor. Und zwar abhängig vom erreichten Anzeigenäquivalenzwert pro investiertem Euro. Laut ihm wird die Arbeit eines Beraters als gut bezeichnet, wenn ein Faktor von 1:2 erreicht wird. Sein Modell für die erfolgsabhängige Vergütung sieht vor, dass er beispielsweise bei einem erzielten Faktor von 1:20 auch die zehnfache Vergütung im Vergleich zum Faktor von 1:2 haben möchte. Sollte er gar keine Ergebnisse erzielen, würde er auf ein Honorar verzichten. Von seinen bisherigen rund 100 Kunden hat sich jedoch keiner für dieses Vergütungsmodell ausgesprochen. Aus Sicht des Beraters erachten die Kunden das damit verbundene finanzielle Risiko zu hoch, da der Berater einen guten Ruf besitze und man entsprechende Ergebnisse erwarten könne.

#### 6.6.6.2 Gründe für Nichtakzeptanz der erfolgsabhängigen Vergütung

Alle PR-Berater, die eine erfolgsabhängige Vergütung „teilweise“, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ akzeptierten, wurden nach den Gründen für diese Nichtakzeptanz befragt.



**Abbildung 18: Gründe für Nichtakzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung bei den PR-Beratern (in Anzahl Fälle, n=29, Mehrfachantworten möglich)**



#### **i) Einfluss exogene Faktoren (n=19)**

19 der 29 PR-Berater, die eine erfolgsabhängige Vergütung nicht vollständig akzeptierten, nannten den Einfluss von exogenen Faktoren als Grund dafür. Im Bereich Medienarbeit war dieser Grund für die große Mehrheit (14 von 19 Fällen) relevant, im Bereich der politischen Kommunikation für alle der drei befragten Berater, die ein erfolgsabhängiges Honorar ausschlossen. Im Bereich der Komplettberatung wurde der Einfluss von exogenen Faktoren von drei Beratern genannt, für die anderen zwei war dieser Aspekt jedoch nicht relevant.

#### **ii) Keine objektiven Ziele (n=12)**

Zwölf Berater nannten das Fehlen von objektiv messbaren Zielen als Grund für die Nichtakzeptanz einer erfolgsabhängigen Vergütung. Gerade im Bereich der politischen Kommunikation und der Medienarbeit, hat dieser Grund weniger Bedeutung als der Einfluss von exogenen Faktoren. So nannten ihn lediglich fünf von 15 Beratern im Medienbereich und einer von drei in der politischen Kommunikation. Im Bereich der Komplettberatung waren fehlende objektiv messbare Ziele für zwei von fünf Beratern relevant.

#### **iii) Aufwand Evaluation (n=9)**

Auch der Aufwand für die Evaluation der erzielten Ergebnisse des Beraters und damit verbunden der Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung spielt für die PR-Berater eine Rolle. So begründeten neun PR-Berater damit ihre Nichtakzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung. Davon waren sieben im Bereich Medienarbeit tätig, jeweils einer in der politischen Kommunikation sowie im Bereich Komplettberatung.

#### **iv) Fehlende Akzeptanz bei Kunde (n=2)**

Zwei PR-Berater, die für ihren Kunden im Bereich der Medienarbeit tätig sind, gaben an, dass ihre Kunden eine erfolgsabhängige Bezahlung nicht akzeptieren würden. Einer dieser PR-Berater (DB12) meinte, dass er schon einige Male eine Art Testphase für maximal sechs Monate mit erfolgsabhängiger Vergütung mit einem Kunden vereinbart habe. In den allermeisten Fällen hat sich der Kunde nach dieser Phase für ein fixes Honorar entschieden, weil das erfolgsabhängige Honorar höher ausgefallen sei als von ihm vermutet. Der Kunde habe vor der Zusammenarbeit meistens nicht an den Erfolg geglaubt. In einem Fall wurde das eigentliche Budget des Kunden aufgrund der erfolgsabhängigen Vergütung um das sechsfache überschritten, da der Berater viel mehr Veröffentlichungen generieren konnte als der Kunde und auch der Berater selbst angenommen hatten. Der PR-Berater zeigte sich jedoch kulant und akzeptierte den Wechsel zu einem fixen Honorar. Das Beispiel zeigt jedoch, dass eine erfolgsabhängige Vergütung durchaus ein finanzielles Risiko für den Kunden darstellen kann, falls der Berater äußerst erfolgreich arbeitet.

#### **v) Mitglied in Verband (n=2)**

Aufgrund ihrer Mitgliedschaft in einem PR-Verband können zwei der befragten PR-Berater keine erfolgsabhängige Vergütung akzeptieren (CHB3, CHB15). Denn laut dem Kodex einiger Verbände sind solche Vergütungssysteme verboten. Bei der Befragung haben jedoch noch weitere PR-Berater teilgenommen, die einem PR-Verband angehören und die entweder diesen Grund nicht nannten oder erfolgsabhängige Vergütung sogar akzeptierten. Die Kodizes scheinen folglich nicht für alle Berater bindend.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Laut Satzung der DPRG ist das Verbot von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen für die DPRG-Mitglieder in der Bundesrepublik Deutschland seit 2000 jedoch ausgesetzt. Vgl. DPRG (2016).

#### **vi) Sonstige Gründe (n=7)**

Neben den bereits genannten Gründen für die Nichtakzeptanz von erfolgsabhängiger Vergütung, haben einige PR-Berater zumindest implizit darauf hingewiesen, dass sie das Risiko der Zusammenarbeit nicht übernehmen wollen und deswegen eine solche Honorierung nicht akzeptieren. Ein PR-Berater im Bereich der politischen Kommunikation (CHB16) meinte sogar explizit, er könne aus finanziellen Gründen das Risiko nicht übernehmen. Ein PR-Berater (DB5) im Bereich Medienarbeit gab an, dass er generell keine Ergebnisse garantieren könne und deswegen eine mit den Ergebnissen verbundene Vergütung nicht akzeptieren würde. Ein weiterer PR-Berater (DB14) meinte, gewisse Aufwände würden vom Kunden nicht mehr bezahlt, wenn er sich andere Ergebnisse vorgestellt habe als tatsächlich erreicht wurden. Dies könne der PR-Berater aus finanziellen Überlegungen jedoch nicht akzeptieren. Die Unternehmensphilosophie „jede Aufgabe habe seinen Preis“ nannte ein anderer PR-Berater (CHB13) als Begründung für die Nichtakzeptanz von erfolgsabhängiger Honorierung. Zudem erwähnte er, dass man in manchen Bereichen Resultate kaufen und eine erfolgsabhängige Vergütung demnach falsche Anreize setzen könne. Ähnlicher Meinung war ein PR-Berater im Bereich der CSR-Kommunikation (DB8): PR habe einen langfristigen Fokus und eine erfolgsabhängige Vergütung sei nicht ideal, da diese eher auf eine kurze Frist ausgerichtet sei. Ein PR-Berater (Medienarbeit, CHB11) gab an, dass solche Anreize unterstellen würden, der Berater würde nicht hundertprozentigen Einsatz für den Kunden geben und eine erfolgsabhängige Honorierung deswegen seine Motivation und das Vertrauen negativ beeinflussen. Ähnlich sah es ein weiterer PR-Berater (Komplettberatung, DB7), der eine vertrauensvolle Arbeit als zentral erachtete und eine erfolgsabhängige Vergütung als damit nicht vereinbar ansah.

#### **6.6.7. Einfluss der Anreize auf Verhalten des PR-Beraters**

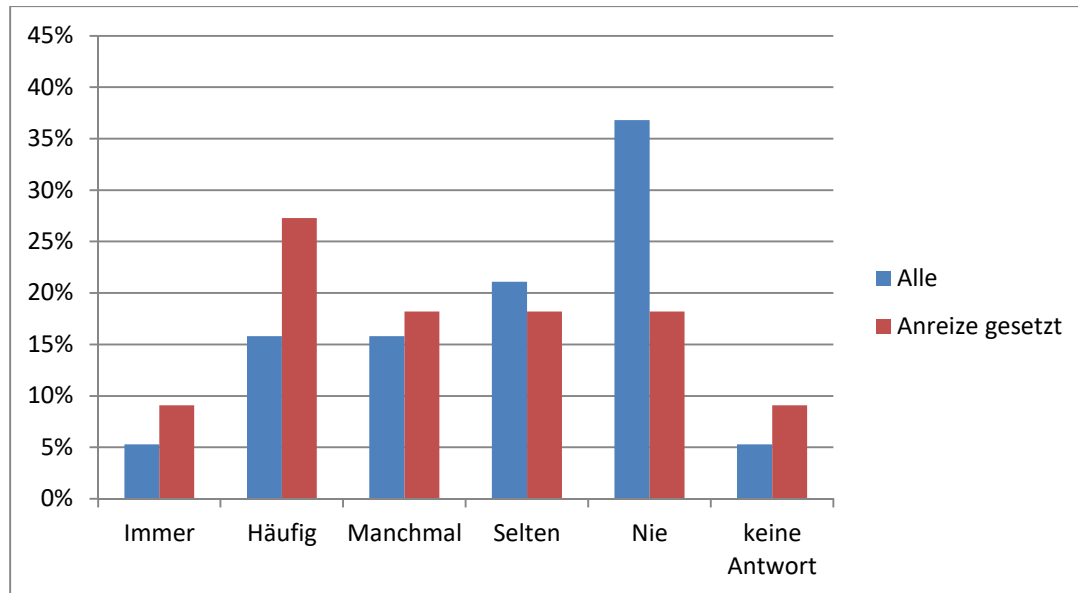
Sowohl die PR-Berater als auch die Kunden wurden danach befragt, ob die untersuchten Anreize die für den Kunden aufgrund der Informationsasymmetrien bestehenden Nachteile überwinden können. Oder anders formuliert: Ob die Anreize tatsächlich das Verhalten der Berater beeinflussen können.

##### **6.6.7.1 Selbsteinschätzung der PR-Berater**

Die Mehrheit der PR-Berater schätzt den Einfluss von Anreizen auf das eigene Verhalten als gering ein. So gaben 22 PR-Berater (57,9%) an, dass Anreize sie „selten“ (8 Fälle, 21,1%) oder „nie“ (14 Fälle, 36,8%) in ihrem Handeln beeinflussen würden. Jeweils sechs der befragten Berater (15,8%) sehen sich durch den Einsatz von Anreizen „manchmal“ oder „häufig“ beeinflusst. Zwei Berater (5,3%) gaben an, dass Anreize „immer“ einen Einfluss auf ihr Verhalten haben. Der Medianwert liegt bei der Antwort „selten“. Diejenigen elf PR-Berater (28,9%), bei denen Anreize eingesetzt werden, erachten deren Einfluss als größer. Am häufigsten wurde hier die Antwort „häufig“ genannt (drei PR-Berater). Danach folgen mit jeweils zwei Nennungen die Antworten „manchmal“, „selten“ und „nie“. Der Medianwert liegt bei der Antwort „manchmal“.

Einige PR-Berater haben auf die Frage nach dem Einfluss von Anreizen auf ihr eigenes Verhalten zusätzlich Begründungen angegeben. Diese können erste Hinweise darauf geben, warum die PR-Berater den Einfluss als relativ gering erachten. Ein Berater meinte, Anreize würden nur kurzfristig sein Verhalten beeinflussen, langfristig würden sie jedoch keine Wirkung zeigen (Medienarbeit, DB18). Anreize würden die Motivation negativ beeinflussen und hätten, wenn überhaupt, auch negative Auswirkungen für den Kunden, meinte ein

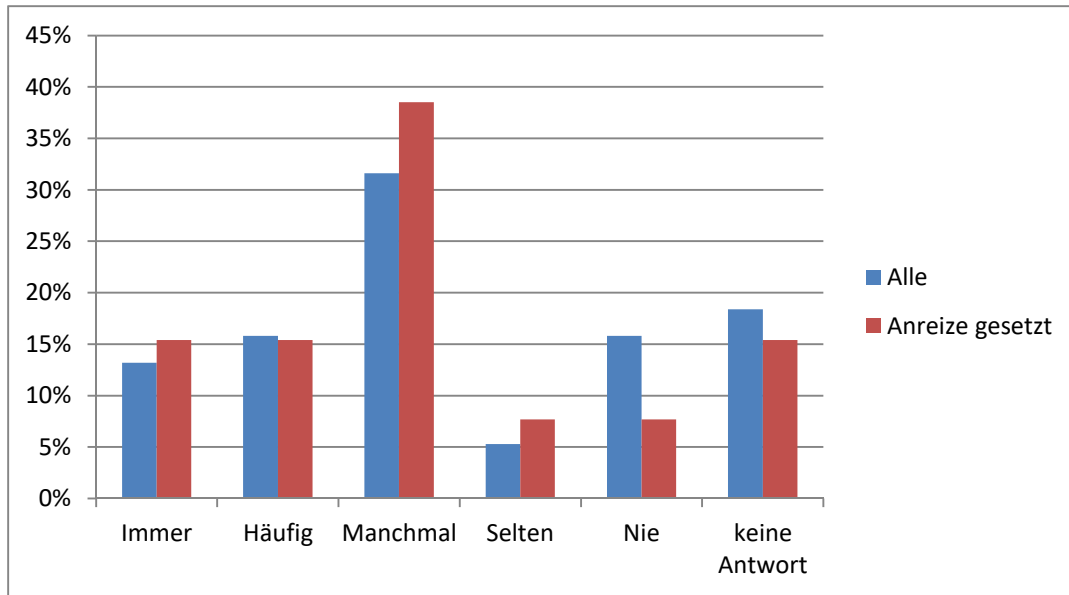
anderer Berater (Medienarbeit, CHB11). Ein weiterer PR-Berater (Medienarbeit, CHB13) wird am meisten von klar definierten Zielen, die er erreichen kann beeinflusst. Und zwar unabhängig davon, ob diese mit Anreizen verbunden werden.



**Abbildung 19: Selbsteinschätzung Einfluss der Anreize auf Verhalten der Berater (Vergleich in Prozent, alle: n=38, Anreize eingesetzt: n=11)**

#### 6.6.7.2 Einschätzung der Kunden

Die Kunden erachten den Einfluss von Anreizen auf das Verhalten der PR-Berater folgendermaßen: Elf Kunden (29,0%) gaben an, dass Anreize „immer“ (5 Fälle, 13,2%) oder „häufig“ (6 Fälle, 15,8%) das Handeln der PR-Berater beeinflussen würden. Zwölf (31,6%) meinten, dass Anreize zumindest „manchmal“ einen Einfluss auf den PR-Berater hätten. Lediglich acht schrieben den Anreizen eine geringe oder keine Wirkung zu und antworteten mit „selten“ (2 Fälle, 5,3%) beziehungsweise „nie“ (6 Fälle, 15,8%). Entsprechend liegt der Medianwert bei der Antwort „manchmal“. Betrachtet man nur die Kunden, die Anreize einsetzen, verändern sich die Werte nur minimal. Der Medianwert bleibt unverändert und es kann lediglich eine leichte Verschiebung der Antworten in Richtung mehr Einfluss der Anreizsysteme erkannt werden. Im Gegensatz zu den Ergebnissen der PR-Beratern erachten die Kunden, die Anreizsysteme einsetzen, deren Wirkung nicht als größer als diejenigen, die keine Anreize setzen.



**Abbildung 20: Einschätzung Kunden des Einfluss der Anreize auf Verhalten der Berater (Vergleich in Prozent, alle: n=38, Anreize eingesetzt: n=13)**

### 6.6.7.3 Gründe für den Verzicht auf Anreize, wenn Kunden diese als wirksam erachten

Sieben Kunden (18,4%) verzichteten auf den Einsatz von Anreizsystemen, obwohl sie davon ausgehen, dass diese „immer“ oder „häufig“ einen Einfluss auf das Verhalten des PR-Beraters haben. Die Kunden geben folgende Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme an: Zwei Kunden meinten, dass Anreize nicht nötig seien, weil sie als Kunde für den PR-Berater aufgrund der hohen Reputation (DK7) beziehungsweise des engen persönlichen Kontaktes (CHK15) eine hohe Relevanz genießen. Bei einem Kunden lässt das enge Budget keine Anreize zu (DK20), ein anderer hatte als Start-up Unternehmen bisher keine Zeit, sich mit Anreizen zu beschäftigen. Bei einem anderen Kunden ist der Leistungsumfang klar festgelegt und er kann erkennen, ob die Aufträge umgesetzt wurden (Medienarbeit, CHK3), bei einem Kunden akzeptiert der Berater keine Anreize (DK10). Schließlich findet ein Kunde Anreizsysteme eine gute Idee, aufgrund der eigenen Bequemlichkeit wurden solche jedoch bisher nicht eingeführt.

Der Verzicht auf Anreizsysteme obwohl die Kunden deren Wirkung explizit anerkennen, liefert einen weiteren Hinweis darauf, dass Anreize bei der Zusammenarbeit von Berater und Kunde wenig Relevanz haben. Entweder, weil andere Faktoren wie persönliche Kontakte oder die Reputation des Kunden geeigneter Mechanismen für die Überwindung der Informationsasymmetrien darstellen, die Leistung des Beraters für den Kunden erkennbar ist oder das Unternehmen den Kunden in Sachen Anreizsysteme einschränkt.

### 6.6.8 Fazit Anreizsysteme

Die Untersuchung zeigt, dass Anreizsysteme in mehr als der Hälfte aller untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (21 Fälle, 55,3%) nicht eingesetzt werden und beiden Akteure dies auch entsprechend angaben. Bei sieben Fällen (18,4%) hat sowohl der PR-Berater als auch der Kunde den Einsatz von Anreizsystemen bejaht. Zudem konnten gewisse Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen PR-Beratern und Kunden aufgezeigt

werden. So sprach in sechs Fällen (15,8%) nur der Kunde und in vier Fällen (10,5%) nur der Berater von Anreizsystemen. Auch wenn beide Akteure von Anreizsystemen sprachen, waren sich PR-Berater und Kunde lediglich in der Hälfte dieser Fälle einig, welche konkreten Anreize eingesetzt werden. Dies bedeutet erstens, dass manche Kunden zwar Anreize setzen, diese jedoch keine Wirkung zeigen können, weil der PR-Berater davon gar keine Kenntnisse hat. Zweitens nehmen die PR-Berater Anreizsysteme wahr, die vom Kunden gar nicht eingesetzt werden. Für den Kunden ist dies ideal, denn der PR-Berater wird aufgrund der Anreize auf das Ausnutzen der Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten verzichten. Da der Kunde jedoch gar keine Anreize gesetzt hat, muss er das damit verbunden Versprechen – erfolgsabhängige Bezahlung, Ausweitung des Etats, langfristige Zusammenarbeit – nicht einlösen. Die Unterschiede in der Wahrnehmung der Anreize weisen darauf hin, dass der Kunde diese meist nicht explizit oder wenig deutlich an den PR-Berater kommuniziert oder gar vertraglich festhält.

Die Analyse der einzeln untersuchten Anreize zeigt, dass die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit in der Praxis am meisten Relevanz aufweist. In sechs Fällen (15,8%) haben beide Partner diesen Anreiz genannt und in vier Fällen (10,5%) nur der PR-Berater respektive der Kunde. Danach folgt die Aussicht auf Etatausweitung: In einem Fall haben beide Akteure diese genannt, in vier Fällen (10,5%) nur der Kunde und in einem nur der PR-Berater. In einem Fall wird zudem eine erfolgsabhängige Vergütung eingesetzt, wenig erstaunlich haben dies beide Akteure angegeben. Obwohl explizit auch nach anderen Anreizen, die nicht aus der Theorie hergeleitet wurden, gefragt wurde, hat kein Kunde oder Berater weitere Anreize genannt.

Sechs von 13 Kunden, die Anreizsysteme einsetzen, machen dies nicht zielgerichtet. Dementsprechend konnten sie keinen Grund für deren Einsatz nennen. Anreize im eigentlichen Sinne – die aus Sicht des Kunden dazu dienen, dass der PR-Berater aufgrund eines zukünftigen Leistungsversprechens motiviert wird, eine gute Beratungsleistung zu bieten – werden demnach „nur“ von sieben Kunden (18,4% aller Kunden) eingesetzt. In einem Fall wird die erfolgsabhängige Vergütung jedoch nicht vom Kunden eingesetzt, sondern von dem zentralen Einkauf seines Unternehmens. Dies weist darauf hin, dass die Kunden aufgrund von bestimmten Zwängen innerhalb ihres Unternehmens nicht immer selbst über den Einsatz von Systemen zur Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrie entstehenden Agenturproblematik entscheiden können.

Die Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme sind relativ vielfältig. Sieben Kunden, die keine Anreize setzen, können dies nicht, weil ihr Unternehmen sie diesbezüglich einschränkt. Beispielsweise weil keine langfristigen Verträge möglich sind, kein Budget für die Ausweitung des Etats vorhanden ist oder erfolgsabhängige Bezahlung gegen die Unternehmensgrundsätze verstoßen würden. Auch dies zeigt auf, dass die Kunden innerhalb ihres Unternehmens gewissen Zwängen unterliegen, die die Prinzipal-Agent-Beziehung mit dem PR-Berater beeinflussen können. Ebenfalls sieben Kunden erachten den Aufwand für die Evaluation der Ergebnisse des PR-Beraters als zu hoch und verzichten deshalb auf Anreize. Denn Anreize bedingen zwingend evaluierbare Ziele, deren Erreichung darüber entscheiden, ob der PR-Berater die vom Kunden gemachten Leistungsversprechen erhält. Dieser Befund weist einerseits darauf hin, dass Kunden bei der Zusammenarbeit mit dem PR-Berater bestrebt sind, den Aufwand möglichst zu minimieren. Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie kann diese Begründung für den Verzicht jedoch auch folgendermaßen interpretiert werden: Die Kunden gehen davon aus, dass die durch das Anreizsystem erzielte Verbesserung des Arbeitsergebnisses des PR-Beraters durch die dabei entstehenden

Agenturkosten (Aufwand) nicht kompensiert werden und verzichten deswegen darauf. So hat ein Kunde (DK12) explizit angegeben, dass er bei der Ermittlung der Leistung des PR-Beraters auf die Unterstützung eines externen Akteurs angewiesen wäre, der dazu ein Monitoring der Arbeit des PR-Beraters durchführen würde und sich dies nicht rentieren würde.

Für Kunden, deren PR-Berater für die Medienarbeit zuständig sind, ist der Einfluss von exogenen Faktoren auf das Arbeitsergebnis des PR-Beraters ein Grund für den Verzicht auf Anreizsysteme. Insgesamt haben fünf Kunden, die keine Anreize setzen, dies damit begründet; alle davon nutzen den PR-Berater für die Medienarbeit. Das Vertrauen in ihre PR-Berater hält vier Kunden davon ab, auf Anreizsysteme zu setzen. Auch hier zeigt sich, dass PR für manche Akteure generell eine Vertrauenssache ist (vgl. bspw. DK1) und andere Systeme zur Überwindung der Agenturproblematik keine Relevanz haben. Vier Kunden haben zudem angegeben, dass sie nicht wissen, warum sie keine Anreize einsetzen. Dies weist darauf hin, dass solche Systeme in der PR-Branche bei vielen Akteuren überhaupt nicht bekannt sind. Zwei Interviewpartner, deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig sind, haben sich dagegen hinsichtlich des Einsatzes von Anreizsystemen umfangreiche Gedanken gemacht. Sie erachten diese nicht als zielführend, weil sie den PR-Berater erstens zu Betrug anstiften könnten, er zweitens einfach generierbare und keine qualitativ hochwertigen Veröffentlichungen generieren würde oder drittens die mit den Anreizen verbundenen (finanziellen) Versprechen dem PR-Beratungsunternehmen und nicht denjenigen Personen auf PR-Beraterseite zugutekommen, die für den Kunden arbeiten – entsprechend würden die Anreize nicht wirken. Die Gründe für den Verzicht auf Anreizsysteme zeigen auf, dass es sich bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde um eine Prinzipal-Agent-Beziehungen handelt, bei der es äußerst schwierig ist, verlässliche Ziele und damit verbundene Anreizsysteme zu implementieren (vgl. dazu auch Kapitel 3.4.1.1).

Immerhin zwei Kunden haben angegeben, dass sie auf Anreize verzichten, weil sie vermuten, dass ihre PR-Berater diese nicht akzeptieren würden. Die Untersuchung konnte zeigen, dass diese Vermutung – zumindest für die erfolgsabhängige Vergütung – in 20 der untersuchten Beziehungen (53,2%) tatsächlich zutrifft. So schließen zwölf befragte PR-Berater (31,6%) eine erfolgsbasierte Honorierung aus und acht (21,1%) gaben an, dieses Anreizsystem „eher nicht“ zu akzeptieren. Ebenfalls acht (21,1%) akzeptiert dieses dagegen „vollständig“ und neun (23,7%) immerhin noch „teilweise“. Die Analyse der unterschiedlichen PR-Bereiche zeigt, dass die Akzeptanz vor allem bei denjenigen PR-Beratern vorhanden ist, bei denen externe Faktoren nur wenig Einfluss auf die Arbeitsergebnisse haben. So akzeptieren alle befragten PR-Berater, die im Bereich Erarbeitung von Kommunikationsmitteln tätig sind, erfolgsabhängige Honorierung. Im Bereich politische Kommunikation, in welchem externe Faktoren einen großen Einfluss auf die Resultate haben können, akzeptiert dagegen kein einziger PR-Berater eine erfolgsabhängige Bezahlung. Dass ein Zusammenhang zwischen dem Einfluss von externen Faktoren und der Akzeptanz solcher Vergütungssysteme nicht immer vorhanden ist, zeigt dagegen das Ergebnis bei den PR-Beratern in Bereich der Medienarbeit. Obwohl der Einfluss von externen Faktoren häufig als bedeutend eingeschätzt wird (vgl. vorherige Kapitel und Kapitel 6.9), würden mehr als die Hälfte der Berater in diesem Bereich erfolgsabhängige Vergütung zumindest „teilweise“ akzeptieren (52,7%, 10 Fälle).

Die Gründe für die Nichtakzeptanz von finanziellen Anreizen sind größtenteils vergleichbar mit denjenigen, warum die Kunden generell auf Anreize verzichten. 19 von 29 PR-Beratern, die eine erfolgsabhängige Vergütung nicht vollständig akzeptierten, gaben den Einfluss von

exogenen Faktoren als Grund dafür an. Am zweithäufigsten (12 Fälle) nannten die PR-Berater das Fehlen von objektiv messbaren Zielen, danach folgt der Aufwand für die Evaluation der erzielten Ergebnisse (9 Fälle). Lediglich zwei PR-Berater wiesen auf den Kodex der PR-Verbände hin, laut dem solche Vergütungssysteme verboten sind. Die Kodizes scheinen folglich nicht für alle PR-Berater bindend zu sein, denn bei der Befragung haben noch weitere PR-Berater teilgenommen, die Mitglied eines Verbandes sind.

Für die Kunden sind Anreize nur sinnvoll, wenn sie tatsächlich das Verhalten des PR-Beraters beeinflussen können. Die Mehrheit der PR-Berater geht jedoch von einem eher geringen Einfluss aus. So gaben 22 (57,9%) an, dass Anreize „selten“ (8 Fälle, 21,1%) oder „nie“ (14 Fälle, 36,8%) ihr Handeln beeinflussen würden. Jeweils sechs PR-Berater (15,8%) sehen sich durch den Einsatz von Anreizen „manchmal“ oder „häufig“ beeinflusst. Zwei gaben an, dass Anreize „immer“ einen Einfluss auf ihr Verhalten haben. Der Medianwert liegt bei der Antwort „selten“. Diejenigen PR-Berater, bei denen Anreize eingesetzt werden, erachten den Einfluss von solchen Systemen dagegen als größer. Der Medianwert liegt bei der Antwort „manchmal“.

Bei den Kunden gaben elf (29,0%) an, dass Anreize „immer“ oder „häufig“ das Handeln der PR-Berater beeinflussen. Lediglich acht (21,1%) schrieben den Anreizen eine geringe oder keine Wirkung zu. Der Medianwert liegt bei der Antwort „manchmal“. Im Gegensatz zu den Ergebnissen der Berater, erachten die Kunden, die Anreizsysteme einsetzen, deren Wirkung nicht als größer als diejenigen, die keine Anreize setzen.

Abschließend lässt sich sagen, dass Anreizsysteme bei den untersuchten Beziehungen nur selten zum Einsatz kommen und dies primär darauf zurückzuführen ist, dass es sich bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde um eine Prinzipal-Agent-Beziehungen handelt, bei der es äußerst schwierig ist, verlässliche Ziele und damit verbundene Anreizsysteme zu implementieren. Zudem erachtet die Mehrzahl der befragten Kunden die Wirkung solcher Systeme auf das Verhalten der PR-Berater nur als gering und da sie mit einem gewissen Aufwand verbunden sind, werden rationale Kunden schon nur deswegen, auf den Einsatz von Anreizsystemen verzichten.

### **6.6.9 Beantwortung der Forschungsfrage und Annahmen**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde **die Relevanz von Anreizsystemen** zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte untersucht. Folgende Erkenntnisse konnte die Befragung dazu ermitteln:

Anreizsysteme haben wenig Bedeutung. In mehr als der Hälfte aller untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (21 Fälle, 55,3%) gaben beide Akteure an, dass der Kunde keine Anreize einsetzen würde. Lediglich in sieben Fällen (18,4%) haben beide Akteure den Einsatz von Anreizsystemen angegeben, in sechs (15,8%) nur der Kunde und in vier (10,5%) nur der Berater.

Die Kunden verzichten jedoch nur selten auf Anreize, weil der Aufwand für die Evaluation der Arbeit des PR-Beraters als zu aufwändig erachtet wird. Lediglich für sieben Kunden (28,0%), die auf Anreize verzichten, ist der Evaluationsaufwand der Grund für den Verzicht auf Anreizsysteme.

Auch die möglicherweise fehlenden objektiv, messbaren Ziele für die Arbeit des PR-Beraters sind nur selten Grund für den Verzicht auf Anreizsysteme. Lediglich für zwei Kunden (8,0%),

die auf Anreize verzichten, ist die Nichtexistenz von objektiv messbaren Zielen der Grund für den Verzicht auf Anreizsysteme.

Schließlich ist auch der Einfluss von exogenen Faktoren auf die Arbeit der PR-Berater nur selten der Grund, warum sie auf Anreizsysteme verzichten. Lediglich fünf Kunden (20,0%) haben den Einfluss von exogenen Faktoren als Grund genannt. Generell sind die Gründe für den Verzicht auf Anreize relativ vielseitig. Am meisten haben Kunden (jeweils 7 Fälle, 28,0%) den Aufwand oder Einschränkungen durch Rahmenbedingungen ihres Unternehmens als Grund für den Verzicht genannt. Konkret, weil die Kunden beispielsweise aufgrund von beschränkten Budgets keine langfristigen Verträge schließen, den Etat nicht ausweiten können oder die Unternehmensrichtlinien generell langfristige Verträge mit externen Dienstleistern ausschließen.

Dagegen können finanzielle Anreize in der Praxis häufig nicht eingesetzt werden, weil die PR-Berater diese nicht akzeptieren. Zwölf PR-Berater (31,6%) schließen eine erfolgsbasierte Honorierung komplett aus und acht (21,1%) gaben an, dieses Anreizsystem „eher nicht“ zu akzeptieren. Dagegen würden ebenfalls acht PR-Berater (21,1%) eine erfolgsabhängige Vergütung vollständig akzeptieren und neun (23,7%) zumindest „teilweise“. Dies bedeutet, dass die Kunden in 17 Fällen (44,8%) finanzielle Anreize grundsätzlich einsetzen könnten.

## **6.7 Kontroll- und Informationssysteme**

Im Kapitel 3.4.1.2 wurde aufgezeigt, dass Kontroll- und Informationssysteme typische Lösungsmechanismen der Agenturproblematik vom Typ „hidden action“ darstellen und die herrschende Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde überwinden können. Um deren Relevanz in der Praxis zu ermitteln, wurden sowohl die PR-Berater und die Kunden nach deren Einsatz befragt.

### **6.7.1 Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen**

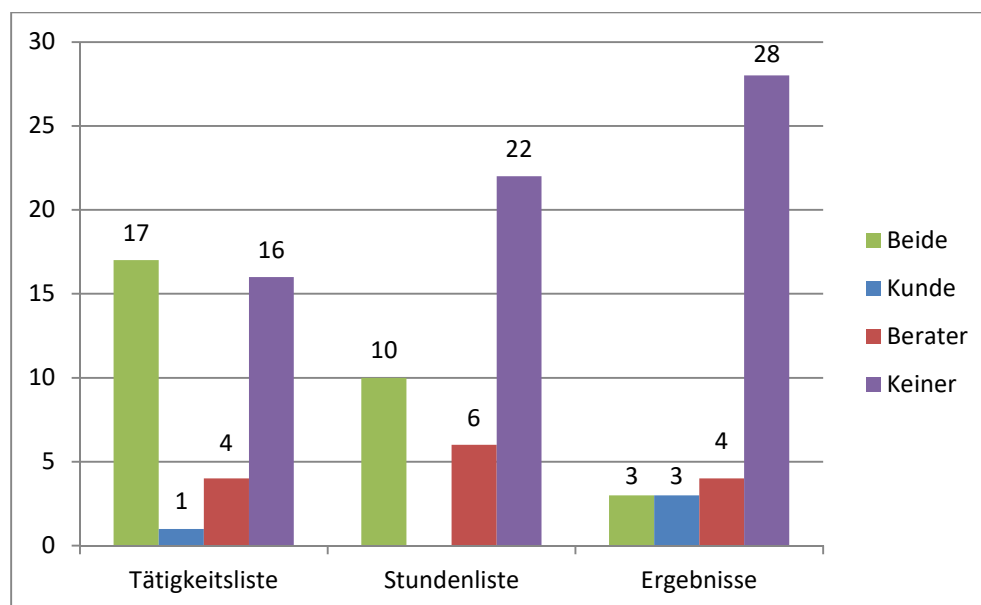
In rund zwei Drittel aller untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (63,2% oder 24 von 38 Fällen) gaben beide Akteure an, dass Kontroll- bzw. Informationssysteme eingesetzt werden. In sechs Fällen (15,8%) werden keine eingesetzt und jeweils beide Akteure haben dies bestätigt. In den restlichen acht Fällen (21,1%) gab es keine Übereinstimmung zwischen PR-Berater und Kunde hinsichtlich des Einsatzes von Kontroll- bzw. Informationssystemen: In fünf Fällen (13,2%) gab nur der PR-Berater an, dass solche Systeme eingesetzt werden, in drei (7,9%) nur der Kunde. Die unterschiedlichen Antworten liegen einerseits in der unterschiedlichen Wahrnehmung der Funktionsweise der eingesetzten Systeme begründet. So betrachten die drei Kunden (CHK9, DK16, DK11), die von dem Einsatz solcher Systeme sprechen, die Dokumentation der Resultate der Arbeit des PR-Beraters (Clippingreports bzw. Belegexemplare) als Kontroll- bzw. Informationssystem, deren PR-Berater jedoch nicht. Andererseits nehmen die fünf Kunden (DK4, DK20, CHK3, CHK15, CHK8), die im Gegensatz zu ihren PR-Beratern keine Kontroll- bzw.



Informationssysteme genannt haben, diese überhaupt nicht wahr oder nutzen diese nicht und erachten sie deswegen auch nicht als Systeme zur Kontrolle oder Information der Arbeit des PR-Beraters. So erhält ein Kunde (CHK15) gemeinsam mit der monatlichen Rechnung eine detaillierte Auflistung der geleisteten Stunden inklusive dazugehörigen Tätigkeiten, hat diese jedoch noch nie angeschaut. Auch die anderen vier Kunden erhalten in regelmäßigen Abständen eine Übersicht zu den Tätigkeiten des PR-Beraters, manche zusätzlich eine Übersicht zu den geleisteten Stunden sowie den erzielten Ergebnissen, nutzen diese jedoch nicht als System, um den PR-Berater zu kontrollieren.

### 6.7.2 Einsatz konkreter Kontroll- und Informationssysteme

Von allen Kontroll- und Informationssystemen werden Listen, auf denen der PR-Berater dem Kunden seine Tätigkeiten aufzeigt, am häufigsten eingesetzt. In 17 Fällen (44,7%) haben beide Akteure angegeben, dass der Kunde eine solche Tätigkeitsliste von seinem PR-Berater erhält. In vier Fällen (10,5%) hat lediglich der PR-Berater angegeben, dass eine solche Liste existiert, in einem Fall nur der Kunde. In 16 Fällen (42,1%) haben beide Akteure den Einsatz von einer Tätigkeitsliste verneint.



**Abbildung 21: Wahrnehmung Einsatz konkreter Kontroll- und Informationssysteme nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

In zehn Fällen (26,3%) zeigt der PR-Berater seinem Kunden auf, wie viele Stunden er für ihn geleistet hat und stellt ihm eine Stundenliste zur Verfügung. Zudem gab in sechs Fällen (15,8%) der PR-Berater an, seinem Kunden eine solche Stundenliste anzubieten, die Kunden sprachen jedoch nicht davon. In 22 Fällen (57,9%) wird keine Übersicht der geleisteten Stunden eingesetzt und beide Akteure haben dies entsprechend angegeben.

Am wenigsten Relevanz aller untersuchten Kontroll- und Informationssysteme hat die Präsentation der Ergebnisse. In 28 Fällen (73,3%) haben beide Akteure angegeben, dass dieses Kontrollsystem nicht eingesetzt wird. Lediglich in drei Fällen (7,9%) meinten beide Akteure, dass der PR-Berater seine Ergebnisse präsentiert und der Kunde dies als

Kontrollsystem nutzen würde. Zudem hat in vier Fällen (10,5%) nur der PR-Berater und in drei Fällen (7,9%) nur der Kunde angegeben, dass der PR-Berater seine Ergebnisse präsentiert und der Kunde seine Arbeit dadurch kontrollieren würde. Ein weiteres Kontroll- bzw. Informationssystem hat keiner der Befragten genannt.

Bereits im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass manche Kunden von ihren PR-Beratern einen Tätigkeitsreport oder eine Stundenliste erhalten, diese jedoch nicht wahrnehmen oder nicht nutzen und deswegen auch nicht als Systeme zur Kontrolle oder Information der Arbeit des PR-Beraters einsetzen. Dies trifft für alle vorhin genannten Fälle zu, bei denen nur der PR-Berater den Einsatz eines Tätigkeitsberichts, einer Stundenliste oder eines Ergebnisreports angegeben hat. In den Fällen bei denen lediglich die Kunden den Einsatz eines Ergebnisreports angegeben haben, betrachten diese die Dokumentation der Resultate der Arbeit des PR-Beraters als Kontroll- bzw. Informationssystem, während ihre PR-Berater dies nicht tun. Schwierig zu interpretieren ist der Fall, bei dem nur der Kunde (DK1) angegeben hat, dass eine Tätigkeitsliste eingesetzt wird, während der PR-Berater lediglich von einem Ergebnisbericht in Form eines Clippingreports sprach. Eine mögliche Interpretation ist, dass der Kunde die sozial erwünschte Antwort gegeben hat und auch bei der anonymen Befragung nicht preisgeben wollte, dass er den PR-Berater nicht umfangreich kontrolliert.

Bei elf Fällen (28,9%) werden sowohl ein Tätigkeitsbericht als auch eine Stundenliste eingesetzt beziehungsweise enthält der vom PR-Berater erarbeitete Report sowohl Informationen zu den durchgeführten Tätigkeiten als auch zu den geleisteten Stunden. In einem dieser Fälle werden laut Aussage des PR-Beraters (DB15) zudem die erzielten Ergebnisse aufgeführt, der Kunde (DK15) hat dies jedoch nicht angegeben.

Bei der Analyse der verschiedenen Kontroll- und Informationssysteme muss beachtet werden, dass diese nur dann von Relevanz sind, wenn sie von den Kunden genannt wurden. Denn nur in diesem Fall dienen sie tatsächlich dazu, die bestehenden Informationsasymmetrien zu überwinden. Dementsprechend kommt man zum Schluss, dass in 27 von 38 untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (71,1%) Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden.

### **6.7.3 Frequenz der Informationsübermittlung im Rahmen der Kontrollsysteme**

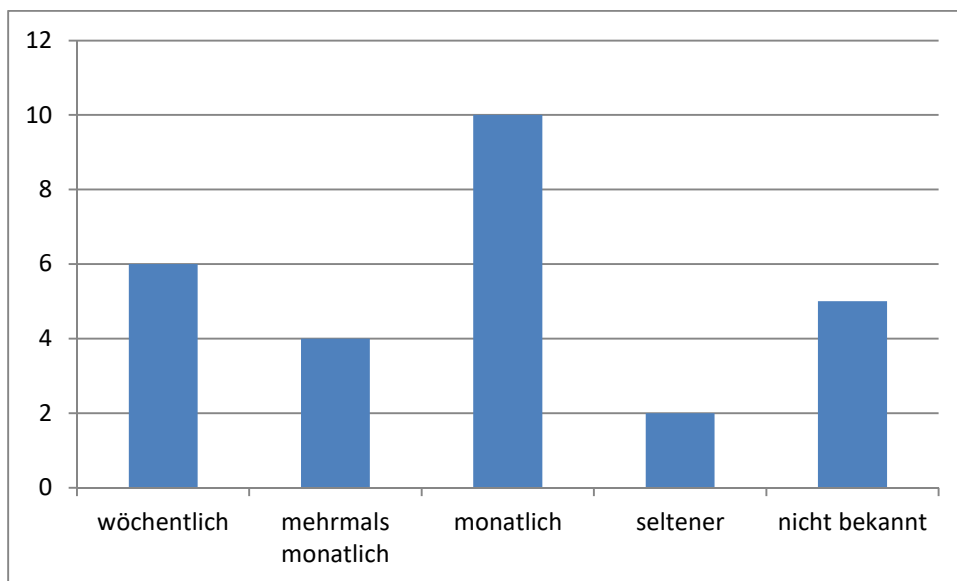
Um die Intensität der eingesetzten Kontrollsysteme ermitteln zu können, wurden die PR-Berater und Kunden danach befragt, wie häufig der PR-Berater den Kunden über seine Arbeit informieren muss. Für die folgende Analyse ist es sinnvoll nur diejenigen 27 Fälle zu betrachten, bei denen vom Kunden auch tatsächlich ein Kontroll- bzw. Informationssystem eingesetzt wird.

Am häufigsten – in zehn Fällen – erfolgt der Informationsaustausch im Rahmen der Kontroll- und Informationssysteme „monatlich“.<sup>148</sup> In sechs Fällen wird der Kunde von seinem PR-Berater „wöchentlich“ informiert und in vier Fällen „mehrmals monatlich“. Lediglich in zwei Fällen werden Informationen zu den Tätigkeiten, geleisteten Stunden oder Ergebnissen des

---

<sup>148</sup> Wenn einer der Befragten mit „weiß nicht“ geantwortet hat, wurde die Antwort seines „Partners“ in die Analyse einbezogen. Ein Berater hat zudem mit „monatlich“ geantwortet, sein Kunde mit „wöchentlich“. Da der Kunde jedoch im Interview mehrmals darauf hingewiesen hat, dass die übermittelten Informationen nur von seinem Kollegen aus einer anderen Abteilung und nicht von ihm angeschaut würden, wurde die Frage für dieses Paar mit „monatlich“ codiert.

PR-Beraters „seltener“ als monatlich an den Kunden gegeben. In fünf Fällen, bei denen der Kunde ein Kontroll- bzw. Informationssystem einsetzt, waren sich die PR-Berater und Kunden nicht einig, wie häufig der PR-Berater über seine Arbeit informiert. Entsprechend wurde bei diesen Fällen die Frequenz des Informationsaustausches mit „nicht bekannt“ codiert. Die Antworten unterschieden sich dabei teilweise relativ deutlich. So hat ein PR-Berater (DB1) angegeben, dass der Kunde „wöchentlich“ Informationen erhalten würde, der Kunde (DK1) hat auf dieselbe Frage jedoch mit „seltener als monatlich“ geantwortet. In allen anderen solchen Fällen variieren die Antworten zwischen PR-Berater und Kunde maximal zwischen „mehrmals im Monat“ und „seltener als monatlich“ beziehungsweise „wöchentlich“ und „monatlich“.



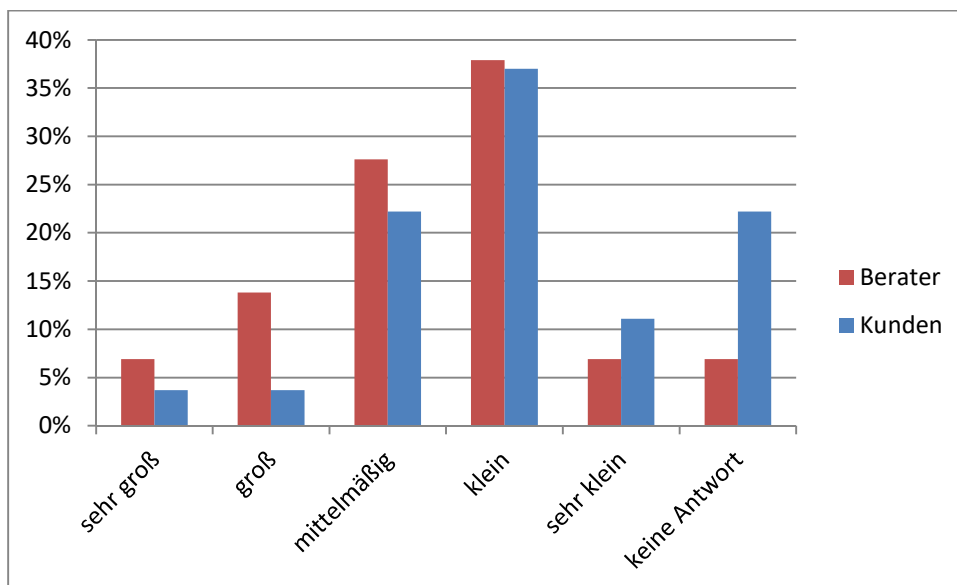
**Abbildung 22: Frequenz der Informationsübermittlung im Rahmen der Kontroll- und Informationssysteme (in Anzahl Fälle, n=27)**

Hinsichtlich der Frequenz kann man Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz feststellen. Betrachtet man nur die Fälle, bei denen die Frequenz bestimmt werden kann (22 Fälle), dann kommt man zu folgender Erkenntnis: Während in Deutschland bei 61,5 Prozent dieser Fälle der Informationsaustausch „wöchentlich“ oder „mehrmals im Monat“ erfolgt, ist dies in der Schweiz nur bei 22,2 Prozent so. Für die Befragten in der Schweiz scheint ein monatlicher Informationsaustausch als Standard zu gelten – in 77,8 Prozent der Fälle informiert der PR-Berater seinen Kunden „monatlich“ über seine geleistete Arbeit.

Die Analyse der Frequenz der Informationsübermittlung zeigt, dass die Kunden die Kontroll- und Informationssysteme in regelmäßigen Abständen nutzen und die Arbeit ihrer PR-Berater dadurch entsprechend steuern können. Werden nur diejenigen Fälle betrachtet, bei denen die Frequenz bestimmt werden kann (22 Fälle), sieht man, dass fast alle PR-Berater (20 Fälle, 90,1%) mindestens „monatlich“ über ihre Arbeit informieren müssen und in sechs Fällen (27,3%) dies sogar „wöchentlich“ erfolgt.

### 6.7.4 Aufwand aufgrund Kontroll- und Informationssystemen

Im Vergleich zu anderen Systemen zur Überwindung der Informationsasymmetrien, wie beispielsweise Anreize oder Vertrauen, sind Kontroll- und Informationssysteme mit relativ hohem Aufwand für die Akteure verbunden. Deswegen wurden die PR-Berater und Kunden danach befragt, wie hoch sie den Aufwand einschätzen, der ihnen aufgrund dieser Systeme entsteht. Die Frage wurde allen Interviewpartnern gestellt, die den Einsatz eines Kontroll- bzw. Informationssystems angaben. Dies waren insgesamt 29 Berater (76,3%) und 27 Kunden (71,1%). Um möglichst umfangreiche Daten zu erhalten, werden für die Analyse alle diese Antworten miteinbezogen. Denn einerseits entsteht dem PR-Berater auch ein Aufwand, wenn der Kunde die angebotenen Informationen nicht beachtet und andererseits ist auch die Analyse der Ergebnisse des PR-Beraters für den Kunden mit gewissem Aufwand verbunden.



**Abbildung 23: Einschätzung des Aufwandes durch Kontroll- und Informationssysteme nach Akteursgruppe (Vergleich in Prozent, Berater: n=29, Kunden: n=27)**

Sowohl für die PR-Berater als auch die Kunden ist der Aufwand, der aufgrund der Kontroll- und Informationssystemen entsteht vergleichsweise klein: Elf PR-Berater (37,9%) und zehn Kunden (37,0%) empfinden ihn als „klein“, drei Kunden (11,0%) und zwei PR-Berater (6,9%) sogar als „sehr klein“. Acht PR-Berater (27,6%) und sechs Kunden (22,2%) gehen von einem „mittelmäßigen“ Aufwand aus. Nur jeweils ein Kunde erachtet ihn als „groß“ beziehungsweise „sehr groß“. Bei den PR-Beratern erachten sechs (20,7%) den Aufwand, der ihnen aufgrund der Kontroll- und Informationssystemen entsteht, dagegen als mindestens „groß“ (zwei davon sogar als „sehr groß“). Der Median liegt bei den PR-Beratern bei der Antwortmöglichkeit „mittelmäßig“, bei den Kunden bei „klein“. Die Ergebnisse der Befragung können die theoretisch hergeleiteten Aussagen folglich nicht bestätigen und der Aufwand, der den Akteuren aufgrund der Kontroll- und Informationssysteme entsteht, wird von ihnen selbst als weniger groß eingeschätzt als die Theorie es vermuten lässt. Entsprechend kommt der größte Nachteil der Kontroll- und Informationssysteme im Vergleich zu anderen Systemen zur Überwindung der Agenturproblematik in der Praxis weniger zum Tragen und deren Einsatz scheint auch für rational handelnde Kunden sinnvoll.

Die Analyse der beiden Fälle, bei denen die Kunden mit einem „sehr großen“ beziehungsweise „großen“ Aufwand konfrontiert werden, kann aufzeigen, aufgrund welcher Faktoren dieser vergleichsweise groß ausfällt: Beide Kunden (DK14, DK2) erhalten wöchentlich einen umfangreichen Status- bzw. Tätigkeitsbericht, der ihnen zur Projektsteuerung dient. Das heißt, dass alle Beteiligten auf dem aktuellen Stand sind und auch kurzfristig die richtigen Prioritäten gesetzt werden können. Beide Kunden setzen den PR-Berater im Bereich Medienarbeit ein und benötigen deswegen eine relativ kurzfristige und flexible Projektsteuerung, die entsprechend mit einem relativ großen Aufwand verbunden ist.

Bei der Interpretation der Ergebnisse müssen folgende Punkte beachtet werden (vgl. dazu das nächste Kapitel): Erstens erachten einige Kunden die Kontroll- und Informationssysteme nicht als Systeme zur Überwindung der Informationsasymmetrie, sondern als Teil ihres täglichen Projektmanagements (bspw. DK6, DK8, DK9). Dementsprechend vernachlässigen sie den aufgrund der Kontroll- und Informationssysteme entstehenden Aufwand. Zweitens beachten manche Kunden die von ihren PR-Beratern bereitgestellten Informationen gar nicht (bspw. DK1, DK18) oder benötigen diese lediglich zur internen Legitimation (bspw. CHK7, DK16) oder für die Bezahlung des Beraterhonorars (bspw. CHB11, CHK13, CHK5). Die Kunden nutzen die eingesetzten Kontroll- bzw. Informationssysteme gar nicht zur Kontrolle und entsprechend fällt auch der damit verbundene Aufwand klein aus. Drittens schätzen die Interviewpartner nur denjenigen Aufwand ein, der ihnen persönlich entsteht. Für den Kunden als Organisation kann dieser durchaus größer ausfallen. So hat ein Kunde erwähnt, dass in der Zentrale seines Unternehmens Mitarbeiter die Ergebnisse der gesamten PR-Arbeit weltweit sammeln und für das Top-Management aufbereiten, ihm persönlich aufgrund der umfangreichen Kontroll- und Informationssysteme jedoch nur ein „mittelmäßiger“ Aufwand entsteht (DK12).

### **6.7.5 Gründe für den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen**

Betrachtet man die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie, dienen Kontroll- und Informationssysteme zur Überwindung der bestehenden Informationsasymmetrien. Konkret will der Kunde mit solchen Systemen die Arbeit des PR-Beraters kontrollieren. Doch in der Praxis können die Kunden durchaus andere Gründe haben, warum sie solche Systeme einsetzen. Deswegen wurden die 27 Kunden (71,1%), die Kontroll- und Informationssysteme nutzen, nach den Gründen für deren Einsatz befragt. Am häufigsten setzen die Kunden solche Systeme wegen des Projektmanagements und im Rahmen der Bezahlung des Beraterhonorars ein, als explizites Kontrollinstrument der Arbeit des PR-Beraters dient es nur in drei Fällen.

#### **i) Projektmanagement (n=7)**

Insgesamt sieben Kunden haben angegeben, dass sie die Kontroll- und Informationssysteme im Rahmen ihres Projektmanagements benötigen. Entsprechend erhalten alle diese Kunden einen Tätigkeitsbericht von ihrem PR-Berater, zwei Kunden (DK14, DK2) zusätzlich eine Übersicht zu den geleisteten Stunden, ein Kunde darüber hinaus auch die erzielten Ergebnisse (DK15).

Die Systeme helfen dem Kunden unter anderem dabei, den Überblick über die Projekte zu behalten (DK14), den Projektfortschritt zu sehen (DK9), die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren (DK15) oder die richtigen Prioritäten zu erkennen (DK8) beziehungsweise zu

setzen (DK2). Die eingesetzten Kontroll- und Informationssysteme dienen folglich nicht primär der Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters.

#### **ii) Beraterhonorierung (n=7)**

Ebenfalls sieben Kunden benötigen die Kontroll- und Informationssysteme im Rahmen der Bezahlung des Beraterhonorars. Vier Kunden erhalten eine Stundenübersicht aufgrund deren Basis die Höhe des zu bezahlenden Honorars ermittelt wird (CHK13, DK18, CHK11, CHK16). Zwei Kunden erhalten lediglich eine Übersicht zu den durchgeführten Tätigkeiten des PR-Beraters und können so abschätzen, ob der monatlich Retainer (CHK14) oder die Rechnung (CHK5) dem Leistungsumfang des Beraters entspricht. In einem Fall (DK3) bezahlt der Kunde zwar einen Retainer, anhand der Stundenübersicht kann er jedoch abschätzen, wie viel Arbeit der PR-Berater pro Monat tatsächlich für den Kunden geleistet hat. Da der Arbeitsaufwand monatlich variiert, wird diese Ungleichheit zwischen den Monaten verrechnet. In diesen Fällen dienen die Kontroll- und Informationssysteme primär dazu, die Rechtmäßigkeit der Höhe der Honorierung des PR-Beraters zu kontrollieren

#### **iii) Interne Legitimation (n=4)**

In vier Fällen nutzen die Kunden die Kontroll- und Informationssysteme zur internen Legitimation der Arbeit des PR-Beraters. Ein Kunde präsentiert die Ergebnisse der Arbeit des PR-Beraters dem Geschäftsführer (DK16), ein weiterer Kunde auf Nachfrage die geleisteten Stunden und Tätigkeiten des PR-Beraters seinen Vorgesetzten (CHK7). Ein Kunde meinte, dass er die Tätigkeitslisten eigentlich nicht brauchen würde, diese jedoch automatisch vom PR-Berater erstellt würden und er diese bei Gelegenheit nutzt, um über die Arbeit des PR-Beraters intern in seinem Unternehmen Rechenschaft abzulegen (DK1). Beim vierten Kunden handelt es sich um einen speziellen Fall. Der Kunde (DK11) ist selbst als PR-Berater tätig, gibt jedoch einen Teil seiner Aufgaben an einen anderen PR-Berater weiter. Die Kontroll- und Informationssysteme, in diesem Fall werden die Ergebnisse aufgezeigt, nutzt er, um sich bei seinen eigenen Kunden zu rechtfertigen. Die Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters ist für die Kunden hier nur indirekt der Grund, warum sie Kontroll- und Informationssysteme einsetzen.

#### **iv) Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters (n=3)**

Drei Kunden nennen explizit die Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters als Grund für den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen. Ein Kunde gab konkret an, dass man dank der Stundenliste bei Misserfolg einschätzen könne, ob das PR-Thema oder der mangelnde Einsatz des PR-Beraters dafür verantwortlich sei. Zudem sitze man in unterschiedlichen Städten und wolle eine gute Kontrolle darüber haben, was der PR-Berater macht (DK5). Ein weiterer nutzt die Tätigkeitslisten und Ergebnispräsentation zur Kontrolle, Einflussnahme und Steuerung seines PR-Beraters (CHK1). Beim dritten Kunden (DK10) handelt es sich um eine spezielle Situation. Der Interviewpartner steuert zwar den PR-Berater, interessiert sich jedoch nicht für die Stunden- und Tätigkeitslisten. Stattdessen muss der PR-Berater diese an eine andere Abteilung übermitteln. Laut Aussagen des Interviewpartners ist den Mitarbeitern dieser Abteilung eine umfangreiche Kontrolle der externen Dienstleister äußerst wichtig.

#### **v) Sonstige Gründe (n=6)**

Sechs Kunden haben weitere Gründe für den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen genannt. Ein Kunde, dessen PR-Berater Kommunikationsmittel erarbeitet, kontrolliert die Zwischenergebnisse, um das Risiko zu minimieren, dass er mit

dem Endergebnis nicht zufrieden ist (CHK2). Ein Kunde gab an, dass er einen groben Überblick über die Tätigkeiten des Beraters haben wolle, der geforderte Stunden- und Tätigkeitsbericht müsse jedoch nicht detailliert sein (CHK10). Genauer konnte er die Gründe für den Einsatz der Systeme nicht angeben. Ähnlich unkonkret antwortete ein weiterer Kunde: Er findet es generell wichtig, dass der PR-Berater ihm einen Tätigkeitsbericht liefert (CHK18). Ein Kunde dessen Unternehmen weltweit tätig ist und dessen PR-Berater für die Medienarbeit verantwortlich ist, nannte als Grund für die Kontrolle der Ergebnisse, dass die Kollegen in anderen Ländern aus den erzielten Clippings etwas für die eigene Arbeit lernen können (DK12). Das Kontrollsystem dient folglich weniger der eigentlichen Kontrolle, sondern gewissermaßen dem internationalen Wissensmanagement des Kunden. Zwei Kunden wussten nicht, aus welchen Gründen sie die Ergebnisse (CHK9) beziehungsweise die Tätigkeiten (DK7) mittels eines entsprechenden Reports kontrollieren.

Die Analyse der Gründe für den Einsatz der Kontroll- und Informationssysteme zeigt, dass diese in vielen Fällen nicht primär dafür eingesetzt werden, um die Arbeit der PR-Berater im eigentlichen Sinne zu kontrollieren. Vielmehr werden Tätigkeitsberichte, Stundenlisten oder Ergebnisberichte im Rahmen des Projektmanagements eingesetzt. Die Kunden sehen dabei die Arbeit der PR-Berater als Teil eines gemeinsamen Projektes an, das es zu koordinieren gilt. So haben zwei Interviewpartner explizit darauf hingewiesen, dass die eingesetzten Kontroll- und Informationssysteme nicht der Überwachung des PR-Beraters dienen (DK9, DK13). Auch wenn die Kunden die Arbeit des PR-Beraters durch ihr Projektmanagement in einer gewissen Weise kontrollieren, empfinden sie es selbst nicht als eigentliche Kontrolle. Zudem werden die Systeme von den Kunden genutzt, um die Arbeit des PR-Beraters intern gegenüber Vorgesetzten oder anderen Personen zu rechtfertigen. Eine explizite Kontrolle erfolgt dagegen, wenn die Honorierung des PR-Beraters auf Stundenbasis erfolgt. Dann verlangen die Kunden eine Übersicht zu den geleisteten Stunden, um die Höhe des Honorars zu ermitteln. Sie kontrollieren in diesem Fall jedoch lediglich die Quantität der Arbeit des PR-Beraters. Auch hier zeigt sich bei einigen Fällen, dass die Kunden die PR-Berater nicht allzu streng kontrollieren. So meinte ein Interviewpartner, dass er die Stundenübersicht nicht regelmäßig anschau (CHK13), ein anderer, dass die Auflistung der Stunden nicht sehr detailliert sein müsse (CHK5).

#### **6.7.6 Gründe für den Verzicht auf Kontroll- und Informationssysteme**

Im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass die Kontroll- und Informationssysteme in vielen Fällen nicht explizit zur Kontrolle der Arbeit der PR-Berater eingesetzt werden und falls doch, diese von manchen Kunden nicht allzu streng durchgeführt wird. Grund dafür könnte sein, dass die Kunden die Kontroll- und Informationssysteme als manipulierbar ansehen. Dies ist zumindest die am häufigsten genannte Begründung derjenigen elf Kunden (28,9%), die auf solche Systeme verzichten.

##### **i) Manipulierbarkeit (n=4)**

Insgesamt vier Kunden begründeten den Verzicht auf Kontroll- und Informationssysteme mit deren Manipulierbarkeit. Ein Kunde meinte zudem, dass der PR-Berater als selbständig erwerbende Person vollen Einsatz für die Kunden geben würde oder bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit von sich aus beenden würde und deswegen Kontroll- und Informationssysteme nicht notwendig seien (CHK8). Ein anderer Kunde gab an, dass er im Nachhinein nicht verlässlich prüfen könne, ob die aufgeführten Stunden auch tatsächlich

geleistet wurden und er deswegen jeweils bei den Kostenvoranschlägen des PR-Beraters genau überprüfen würde, ob der aufgeführte Aufwand angemessen sei (DK17). Dadurch kann der Kunde das Risiko minimieren, dass der PR-Berater Stunden verrechnet, die er vielleicht gar nicht geleistet hat.

#### **ii) Vertrauen (n=2)**

Ein Kunde verzichtet auf Kontroll- und Informationssysteme, weil er diese als Hinweis auf Misstrauen ansieht, ihm jedoch ein vertrauensvolles Verhältnis zum PR-Berater von zentraler Bedeutung ist und dies in keiner Weise stören möchte (CHK15). Auch für einen zweiten Kunden ist das Vertrauen von hoher Relevanz und er verzichtet deswegen auf Kontroll- und Informationssysteme. Solange der Kunde (CHK3) sieht, dass der PR-Berater die gemeinsamen Projekte umsetzt, zahlt er dessen Honorar und benötigt keine solchen Systeme.

#### **iii) Aufwand (n=2)**

Für zwei Kunden ist der Aufwand, der ihnen aufgrund von Kontroll- und Informationssystemen entstehen würde, der Grund für den Verzicht. Einer gab an, das Projekt sei zu klein und deswegen würden sich solche Systeme nicht lohnen (CHK17). Der andere will den Aufwand nicht auf sich nehmen, so lange der PR-Berater alle geforderten Aufgaben erledigt (DK4).

#### **iv) Sonstige Gründe (n=3)**

Drei Kunden nannten weitere Gründe, warum sie keine Kontroll- und Informationssysteme einsetzen. Ein Kunde, deren PR-Berater Kommunikationsmittel erarbeitet, meint, dass er am Ende das fertige Produkt sehen würde und deswegen während der Zusammenarbeit keine Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters nötig sei (CHK6). Ähnlich sieht es ein weiterer Kunde (DK19), dessen PR-Berater für die Medienarbeit zuständig ist und der ausschließlich an den Ergebnissen interessiert ist und deswegen auf Tätigkeits- oder Stundenlisten verzichtet. Ein Kunde (CHK12) meinte, dass die Steuerung des PR-Beraters bis vor kurzem bei seinem Vorgesetzten lag, er sich nun aber um den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen kümmern wolle.

### **6.7.7 Einfluss Kontroll- und Informationssysteme auf Verhalten der PR-Berater**

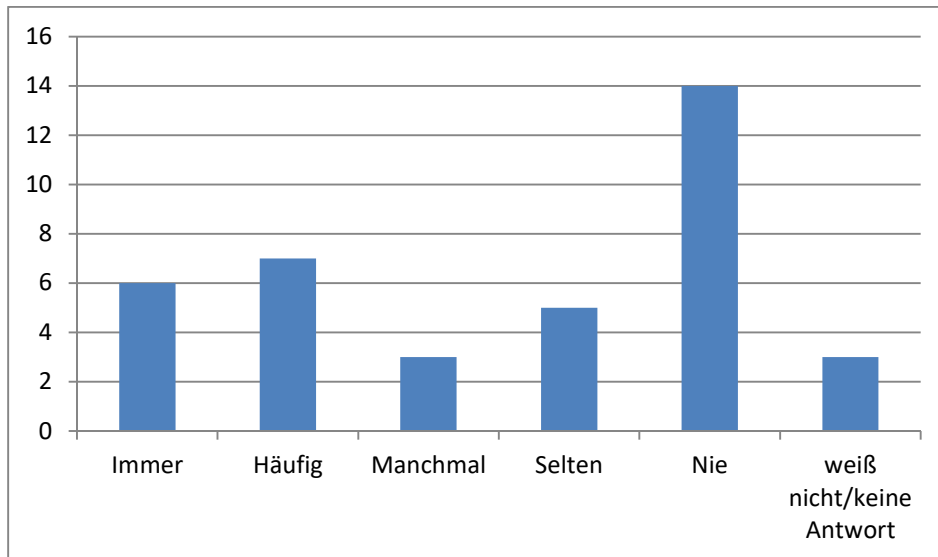
Der Einsatz von Kontroll- und Informationssysteme soll die herrschende Informationsasymmetrie zwischen den PR-Beratern und ihren Kunden überwinden und dafür sorgen, dass die PR-Berater vollumfänglich im Sinne ihrer Kunden agieren. Die Systeme sollten folglich das Verhalten der PR-Berater beeinflussen. Im Rahmen der Befragung wurde ermittelt, inwieweit die PR-Berater und Kunden davon ausgehen, dass Kontroll- und Informationssysteme tatsächlich die von der Theorie unterstellte Wirkung aufweisen.

#### **6.7.7.1 Selbsteinschätzung der PR-Berater**

Die Frage nach dem Einfluss von Kontroll- und Informationssystemen auf das eigene Verhalten beantworteten die PR-Berater relativ unterschiedlich. Auf der einen Seite sind 14 der befragten PR-Berater (36,8%) der Ansicht, dass Kontroll- und Informationssysteme keinen Einfluss auf ihr Verhalten haben und für den Kunden dementsprechend nicht



zielführend sind. Auf der anderen Seite gaben 13 PR-Berater (34,2%) an, dass Kontrollsysteme ihr Verhalten mindestens „häufig“ beeinflussen würden – sechs antworteten mit „immer“, sieben mit „häufig“. Drei (7,9%) sprachen von einem „manchmal“ vorhandenem Einfluss und fünf (13,2%) erachteten diesen als „selten“. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „selten“.



**Abbildung 24: Selbsteinschätzung des Einflusses der Kontroll- und Informationssysteme auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater (in Anzahl Fälle, n=38)**

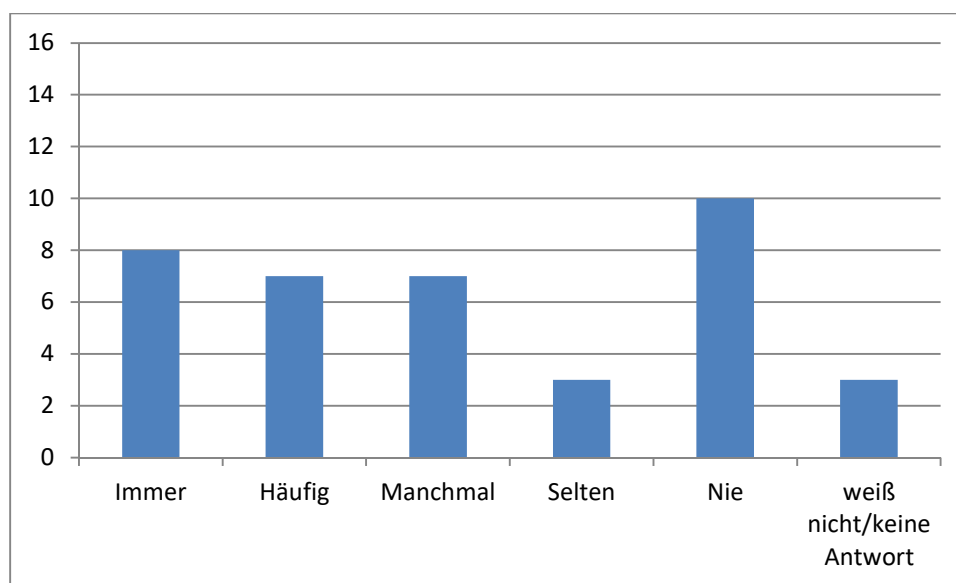
Unterteilt man die PR-Berater in diejenigen, bei denen der Kunde ein Kontroll- und Informationssystem einsetzt und diejenigen, bei denen der Kunde auf ein solches System verzichtet, kann man Unterschiede in der Einschätzung erkennen. Werden keine Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt, liegt der Median bei der Antwortmöglichkeit „selten“, in Fällen bei denen sie zum Einsatz kommen bei der Antwortmöglichkeit „manchmal“. Das heißt, wenn die Arbeit der PR-Berater durch ihre Kunden kontrolliert wird, erachten sie den Einfluss einer solchen Kontrolle auf ihren Arbeitseinsatz als größer, als PR-Berater bei denen keine Kontrolle durch den Kunden stattfindet. Jedoch wird der Einfluss von beiden Gruppen als relativ klein erachtet.

Obwohl die Frage nach dem Einfluss der Kontroll- und Informationssysteme auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater geschlossen war, haben einige Interviewpartner ihre Antwort begründet. Die Informationen können die unterschiedliche Sichtweise der PR-Berater bezüglich des Einflusses der Systeme auf ihren Arbeitseinsatz illustrieren. So meinte ein PR-Berater (DB2), die Tätigkeits- und Stundenlisten würden seinen Arbeitseinsatz steuern, als Grundlage für die Kommunikations- und Einsatzplanung eingesetzt und ihm dabei helfen, seinen Teammitgliedern zu zeigen, wie effizient sie arbeiten. Ein anderer PR-Berater (DB19) empfindet das Erstellen von Tätigkeits- oder Stundenlisten dagegen als „tote Zeit“, die man besser mit produktiver Arbeit ausfüllen würde. Ähnlich sieht es ein weiterer PR-Berater (CHB12) und spricht sogar von einem negativen Einfluss solcher Systeme auf seinen Arbeitseinsatz. Im Normalfall arbeite der PR-Berater sowieso mehr als vereinbart wurde und empfinde solche Kontrollsysteme als negativ. Schließlich könne dies dazu führen, dass die Einstellung des PR-Beraters gegenüber dem Kunden negativ beeinflusst wird. Das heißt die Kontroll- und Informationssysteme würden in diesem Fall die Agenturproblematik für den

Kunden sogar vergrößern, denn laut dem PR-Berater sind solche Systeme sehr einfach zu manipulieren.

### 6.7.7.2 Einschätzung der Kunden

Die Kunden schätzen den Einfluss von Kontroll- und Informationssystemen auf das Verhalten der PR-Berater größer ein als die PR-Berater selbst. Acht Kunden (21,1%) sind der Ansicht, dass Kontroll- und Informationssysteme „immer“ Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater haben. Sieben (18,4%) sprachen von einem „häufig“ beziehungsweise „manchmal“ vorhandenen Einfluss. Drei (7,9%) gaben an, dass „selten“ ein Einfluss vorhanden ist und zehn Kunden (26,3%) gehen von keinem Einfluss von Kontroll- und Informationssystemen auf das Verhalten ihrer PR-Berater aus. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „manchmal“.



**Abbildung 25: Einschätzung des Einflusses der Kontroll- und Informationssysteme auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater durch die Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Interessant ist der Vergleich zwischen Kunden, die ein Kontroll- und Informationssystem einsetzen und denjenigen, die darauf verzichten: Wird ein solches System eingesetzt, liegt der Median bei der Antwortmöglichkeit „häufig“, in den anderen Fällen bei der Antwortmöglichkeit „nie“. Diese Erkenntnis kann auf zwei Arten interpretiert werden: Einerseits könnte man daraus schließen, dass Kunden Kontroll- und Informationssysteme eher einsetzen, wenn sie von deren Wirksamkeit überzeugt sind und ihnen einen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater attestieren. Andererseits kann der Unterschied aber auch aufgrund der Problematik der sozial erwünschten Antworten entstehen. Kunden, die ein Kontroll- und Informationssystem einsetzen, werden in einer Interviewsituation dessen Wirksamkeit eher bestätigen, während Kunden, die auf ein solches verzichten eher eine Wirkung verneinen werden.

Zwei Kunden, die bei der geschlossenen Frage einen Einfluss der Kontroll- und Informationssysteme auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater verneint haben, gaben an, aus welchen Gründen sie den Einsatz solcher Systeme nicht als sinnvoll erachten. So ist ein

Kunde (DK10) der Ansicht, der PR-Berater solle in der Zeit, in welcher er Tätigkeits- oder Stundenlisten schreiben würde, besser Journalisten kontaktieren. Dies wäre für den Kunden zielführender. Der zweite Kunde (DK20) erachtet Kontroll- und Informationssysteme als Hinweis auf mangelndes Vertrauen, ihm sei jedoch ein vertrauensvolles Verhältnis zu seinem PR-Berater wichtig. Zudem gehe er davon aus, dass es zum Berufsethos eines PR-Beraters gehöre, seine Aufgabe richtig zu machen und am Ende an seinen Ergebnissen gemessen zu werden. Der Kunde nimmt folglich an, dass der PR-Berater die sich bietenden Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten nutzt.

### **6.7.8 Fazit Kontroll- und Informationssysteme**

Die Befragung hat gezeigt, dass Kontroll- und Informationssysteme ein häufig eingesetztes System zur Überwindung der Agenturproblematik vom Typ „hidden action“ darstellen und die Akteure dabei die herrschende Informationsasymmetrie zwischen PR-Berater und Kunde aufzulösen versuchen. Die Mehrheit der Kunden (27 Fälle, 71,1%) setzt eines oder mehrere Kontroll- und Informationssysteme ein. Dabei kommen Listen, auf denen der PR-Berater dem Kunden seine Tätigkeiten aufzeigt, am häufigsten zum Einsatz. So haben in 17 Fällen (44,7%) beide Akteure angegeben, dass der Kunde eine solche Tätigkeitsliste von seinem PR-Berater erhält, in vier Fällen (10,5%) hat lediglich der PR-Berater und in einem Fall nur der Kunde angegeben, dass eine solche Liste existiert. Auch Stundenlisten haben eine gewisse Relevanz. In zehn Fällen (26,3%) wird eine solche eingesetzt. Zudem gab in sechs Fällen (15,8%) der PR-Berater an, seinem Kunden eine solche Stundenliste anzubieten, die Kunden sprachen jedoch nicht davon. Am wenigsten Relevanz aller untersuchten Kontroll- und Informationssysteme hat die Präsentation der Ergebnisse. Lediglich in drei Fällen (7,9%) haben beide Akteure die Existenz dieses Systems angegeben. In vier Fällen (10,5%) hat nur der PR-Berater und in drei Fällen (7,9%) nur der Kunde angegeben, dass der PR-Berater seine Ergebnisse präsentiere und der Kunde seine Arbeit dadurch kontrollieren würde. Ein weiteres Kontroll- bzw. Informationssystem hat keiner der Befragten genannt.

Die Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen PR-Berater und Kunde lassen sich folgendermaßen erklären: Einerseits erhalten manche Kunden von ihren PR-Beratern einen Tätigkeitsreport oder eine Stundenliste, nutzen diese jedoch nicht als System zur Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters. Andererseits kontrollieren manche Kunden ihren PR-Berater mittels eines Ergebnisreports, der PR-Berater hat jedoch davon keine Kenntnis.

Wird ein Kontroll- und Informationssystem eingesetzt, dann erfolgt die Informationsübermittlung in regelmäßigen Abständen. Betrachtet man alle Fälle, bei denen die Frequenz eindeutig bestimmt werden kann (n=22), müssen fast alle PR-Berater (20 Fälle, 90,1%) mindestens „monatlich“ über ihre Arbeit informieren, in sechs Fällen sogar „wöchentlich“. Die Analyse hat in diesem Punkt Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz feststellen können. Während der Informationsaustausch in Deutschland bei knapp zwei Drittel (61,5%) dieser Fälle „wöchentlich“ oder „mehrmals im Monat“ erfolgt, muss in der Schweiz nur jeder fünfte befragte PR-Berater (22,2%) seinen Kunden mehrmals im Monat informieren. In der Schweiz erfolgt dieser Informationsaustausch in 77,8 Prozent der Fälle „monatlich“. Kunden, die ein Kontroll- und Informationssystem einsetzen, nutzen dieses dementsprechend regelmäßig zur Steuerung der Arbeit der PR-Berater – in Deutschland erfolgt diese Steuerung zeitlich enger als in der Schweiz.

Der größte Nachteil der Kontroll- und Informationssystemen im Vergleich zu anderen Systemen zur Überwindung der Informationsasymmetrien ist der vergleichsweise hohe Aufwand, der den Akteuren daraus entsteht. Laut der Befragung empfinden die PR-Berater und Kunden diesen jedoch weniger groß als die Theorie es vermuten lässt. Der Median liegt bei den PR-Beratern bei der Antwortmöglichkeit „mittelmäßig“, bei den Kunden sogar bei „klein“.

Eine mögliche Erklärung, warum die Akteure den Aufwand als vergleichsweise klein einschätzen, liefert einer der beiden von den Kunden am häufigsten genannten Gründe für den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen. Sie dienen nicht primär zur Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters, sprich der Überwindung der Informationsasymmetrie, sondern sind Teil des täglichen Projektmanagements. Das Erstellen oder Lesen von Tätigkeitsberichten oder Stundenlisten gehört folglich zum Tagesgeschäft der beiden Akteursgruppen und wird entsprechend effizient durchgeführt beziehungsweise als nicht aufwändig wahrgenommen. So hat beispielsweise ein PR-Berater konkret angegeben, dass er ein Stundenerfassungssystem einsetzt und damit ohne großen Aufwand seine geleisteten Stunden aufzeigen könne (DB17).

Gleichhäufig haben die Kunden den Einsatz solcher Systeme – in diesem Fall eine Übersicht der geleisteten Stunden – damit begründet, dass sie die Informationen benötigen, weil aufgrund deren Basis die Höhe des zu bezahlenden Honorars ermittelt wird. Folgende weitere Gründe für den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen haben die Kunden genannt: Erstens die interne Legitimation der Arbeit des PR-Beraters, sprich die Kunden müssen ihrem Vorgesetzten oder anderen Stellen innerhalb ihres Unternehmens Rechenschaft ablegen. Zweitens wurde explizit die Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters als Grund für den Einsatz solcher Systeme genannt. Drittens eine Art Risikomanagement, indem der Kunde die Zwischenergebnisse des PR-Beraters kontrolliert, um das Risiko zu minimieren, dass er mit dem Endergebnis nicht zufrieden ist. Dies ist natürlich nur in PR-Disziplinen möglich – in diesem Fall im Bereich der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln – in denen der Kunde die Qualität des Endergebnisses einigermaßen einschätzen kann. Viertens wurde als Grund für die Kontrolle der Ergebnisse angegeben, dass die Kollegen in anderen Ländern daraus etwas lernen können. Fünftens nannten einige Kunden, dass sie generell einen groben Überblick über die Tätigkeiten des PR-Beraters haben wollen. Konkreter konnten sie diesen Wunsch jedoch nicht begründen.

Die Gründe für den Einsatz der Kontroll- und Informationssysteme zeigen, dass diese in den wenigsten Fällen im eigentlichen Sinne dazu dienen, die Arbeit des PR-Beraters zu überwachen. Selbst wenn die Kunden diese beispielsweise durch ihr Projektmanagement in Wahrheit eigentlich kontrollieren, nehmen sie dies selbst nicht als Kontrolle wahr. Ausnahme sind diejenigen Fälle, bei denen die Höhe des Honorars abhängig von der Anzahl geleisteten Stunden ist. Dort muss der PR-Berater für den Kunden als Kontrollinstrument eine entsprechende Stundenliste erstellen. Kontrolliert wird dabei jedoch lediglich die Quantität der Arbeit des PR-Beraters. Da manche Kunden die Stundenübersichten zudem nicht regelmäßig anschauen, erfolgt diese Kontrolle auch nicht in allen dieser Fälle.

Eine Einschränkung der Wirksamkeit der Kontroll- und Informationssysteme ist, dass der PR-Berater diese ohne weiteres manipulieren kann, ohne dass es der Kunde bemerkt. Ein Kunde (DK9) hat diese Problematik relativ ausführlich beschrieben. Er habe früher selbst als PR-Berater gearbeitet und wisse deswegen, wie Stundenlisten geführt werden. Wenn der PR-Berater schreibe, er habe drei Stunden für eine Tätigkeit gebraucht, die tatsächlich nur eine Stunde gedauert habe oder er angibt, er habe mit 14 Journalisten gesprochen, es

tatsächlich jedoch nur drei waren, könne man dies als Kunde nicht nachprüfen. Im Endeffekt koste so was nur Zeit und bringt weder dem Kunden noch dem PR-Berater etwas.

Die Manipulierbarkeit dieser Systeme ist auch der am häufigsten angegebene Grund, warum Kunden auf deren Einsatz verzichten. Weitere Gründe sind: Negative Beeinflussung des bestehenden vertrauensvollen Verhältnisses zwischen PR-Berater und Kunde, weil Kontroll- und Informationssysteme als Hinweis auf Misstrauen wahrgenommen werden können. Der Aufwand, der dem Kunden aufgrund von Kontroll- und Informationssystemen entstehen würde oder die Fokussierung der Kunden auf die Ergebnisse der Arbeit des PR-Beraters. Das heißt, es ist für den Kunden nicht relevant, wie viel Stunden sein PR-Berater für ihn arbeitet oder welche konkreten Tätigkeiten er durchführt, so lange die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Dies ist eine generelle Erkenntnis der Analyse der Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden. Einige Kunden haben klare Ziele, schätzen vor der Zusammenarbeit gemeinsam mit dem PR-Berater ab, mit wie viel Aufwand von Seiten des PR-Beraters diese erreicht werden können und welchen Preis der Kunde dafür zahlen muss. Solange die gesetzten Ziele erreicht werden, vertraut der Kunde dem PR-Berater in der Folge und verzichtet auf weitere Systeme zur Überwindung der Informationsasymmetrie. Ein Kunde (DK6) meinte dazu, es sei ihm eigentlich egal, wie viele Stunden sein PR-Berater arbeite. Er kenne seine Ziele und würde dem PR-Berater für deren Erreichung einen festen Retainer bezahlen. Wenn der PR-Berater nun die Ziele mit weniger Aufwand erreichen könne, dann gönne er es ihm von Herzen, wenn er jedoch mehr Stunden als geplant dafür benötige, sei dies sein Pech. Ähnlich sieht es ein weiterer Kunde, der jeweils bereits vor dem Start eines Projektes bei den Kostenvoranschlägen des PR-Beraters genau überprüft, ob der aufgeführte Aufwand angemessen sei (DK17). Während der Zusammenarbeit ist ihm dann egal, wie viele Stunden der PR-Berater tatsächlich leistet, so lange dieser seine Aufgaben erledigt. Vergleichbar sieht es ein weiterer Kunde (DK13). Ihm ist einzig relevant, dass der PR-Berater seine Aufgaben erledigt. Ob er dafür nun beispielsweise zehn oder zwei Stunden benötigt und ob drei oder zehn Personen daran arbeiten, ist ihm egal. Obwohl manche PR-Berater ihren Kunden nur sehr allgemein oder überhaupt nicht über die geleisteten Stunden informieren müssen, erfassen sie diese häufig trotzdem sehr detailliert (bspw. DB17, DB5, CHB16). Dadurch sind sie in der Lage, allfällige Mehrkosten zu begründen (CHB16), eine Nachkalkulation zu rechtfertigen (DB5) oder dem Kunden jederzeit die geleisteten Stunden aufzuzeigen, falls er dies trotzdem einmal wünschen sollte.

Im Rahmen der Befragung wurde ebenfalls untersucht, inwieweit die Akteure von einem Einfluss der Kontroll- und Informationssystemen auf das Verhalten der PR-Berater ausgehen. Die PR-Berater sehen dies recht unterschiedlich: Jeweils rund ein Drittel der befragten PR-Berater sind der Ansicht, dass Kontroll- und Informationssysteme keinen Einfluss auf ihr Verhalten haben (14 Fälle, 36,8%) beziehungsweise ihr Verhalten mindestens „häufig“ beeinflussen würden (13 Fälle, 34,2%). Insgesamt erachten die PR-Berater, die durch ihre Kunden kontrolliert werden, den Einfluss einer solchen Kontrolle auf ihren Arbeitseinsatz als größer (Median bei „manchmal“), als PR-Berater bei denen keine Kontrolle durch den Kunden stattfindet (Median bei „selten“). Insgesamt wird der Einfluss von den PR-Beratern als relativ klein erachtet (Median bei „selten“). Die PR-Berater gehen folglich eher nicht davon aus, dass Kontroll- und Informationssysteme die Agenturproblematik für den Kunden minimieren können.

Die Kunden schätzen den Einfluss von Kontroll- und Informationssystemen auf das Verhalten der PR-Berater insgesamt ein wenig größer ein. Acht (21,1%) sind der Ansicht, dass Kontroll- und Informationssysteme „immer“ Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater

haben und sieben (18,4%) sprachen von einem „häufig“ vorhandenen Einfluss. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „manchmal“. Kunden, die ein Kontroll- und Informationssystem einsetzen, gehen von einem größeren Einfluss (Median bei „häufig“) aus als solche, die darauf verzichten (Median bei „nie“). Dies kann einerseits bedeuten, dass Kunden Kontroll- und Informationssysteme eher einsetzen, wenn sie von deren Wirksamkeit überzeugt sind und ihnen einen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater attestieren. Andererseits kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass die Unterschiede aufgrund der Problematik der sozial erwünschten Antworten entstehen.

Insgesamt hat die Befragung gezeigt, dass Kontroll- und Informationssysteme ein häufig eingesetztes System zur Überwindung der Informationsasymmetrien sind. Die größte Relevanz haben dabei Tätigkeits- und Stundenlisten. Die Kunden setzen diese jedoch nicht primär dafür ein, um die Arbeit der PR-Berater zu überwachen, sondern sehen sie als Teil ihres Projektmanagements. Entsprechend wird der aufgrund der Kontroll- und Informationssystemen entstehende Aufwand von den Akteuren als vergleichsweise klein angesehen. Die relativ einfache Manipulierbarkeit empfinden die Kunden als eine der größten Schwächen dieser Systeme und verzichten aus diesem Grund teilweise komplett auf deren Einsatz und vertrauen dem PR-Berater. Zumal gerade diejenigen Kunden, die keine solchen Systeme nutzen, deren Wirksamkeit zur Überwindung der Informationsasymmetrie und damit verbunden der bestehenden Agenturproblematik als nicht existent betrachten.

### **6.7.9 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen**

Auch die **Relevanz von Kontroll- und Informationssystemen** zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte wurde im Rahmen dieser Arbeit untersucht. Dazu konnte die Befragung folgende Erkenntnisse ermitteln:

Generell werden Kontroll- und Informationssysteme von den Kunden als relevante Mechanismen erachtet. In 24 Fällen (63,2%) gaben beide Akteure an, dass Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden. In fünf Fällen (13,6%) gab nur der PR-Berater an, dass solche Systeme eingesetzt werden, der Kunde nutzt die entsprechenden Reports jedoch nicht zur Kontrolle und gab deren Existenz im Rahmen der Befragung nicht an. In weiteren drei Fällen (7,9%) sprach nur der Kunde von solchen Systemen – die Dokumentation der Resultate der Arbeit des PR-Beraters (Clippingreports bzw. Belegexemplare) wird lediglich vom Kunden als Kontroll- bzw. Informationssystem eingeschätzt.

Die Kunden setzen die Kontroll- und Informationssysteme dabei jedoch in den meisten Fällen nicht zur tatsächlichen Überwachung der Arbeit des PR-Beraters ein. Lediglich drei Kunden (11,1%), die solche Systeme einsetzen, begründen dies mit der Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters. Am häufigsten setzen die Kunden Kontroll- und Informationssysteme dagegen wegen des Projektcontrollings oder zur Ermittlung der Höhe des monatlichen Beraterhonorars ein (jeweils 7 Fälle, 25,9%) – bei den Fällen, bei denen die Höhe des

Honorars von der Anzahl der geleisteten Stunden abhängt, wird dieser Aspekt durch den Kunden überwacht.

Generell werden Kontroll- und Informationssysteme nur von wenigen Akteuren als wirkungsvoll angesehen. Lediglich 13 PR-Berater (34,2%) gaben an, dass Kontrollsysteme ihr Verhalten mindestens „häufig“ beeinflussen. 14 (36,8%) sind dagegen der Ansicht, dass Kontroll- und Informationssysteme keinen Einfluss auf ihr Verhalten haben und für den Kunden dementsprechend nicht zielführend sind. Die Kunden schätzen den Einfluss von Kontroll- und Informationssystemen auf das Verhalten der PR-Berater zwar als größer ein, jedoch ist auch hier weniger als die Hälfte der Befragten (15 Fälle, 39,5%) der Ansicht, dass Kontroll- und Informationssysteme mindestens „häufig“ einen Einfluss auf das Verhalten des PR-Beraters haben. Zehn Kunden (26,3%) gehen gar von überhaupt keinem Einfluss auf das Verhalten des PR-Beraters aus.

Entgegen der theoretisch hergeleiteten Annahme, sind die Kontroll- und Informationssysteme nach Ansicht der PR-Berater aber auch der Kunden nicht mit einem großen Aufwand verbunden. Sowohl für die PR-Berater als auch die Kunden ist der Aufwand, der ihnen aufgrund der Kontroll- und Informationssysteme entsteht, sogar vergleichsweise klein. Lediglich zwei Kunden (7,4%) und sechs PR-Berater (20,7%), bei denen Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden, erachten ihn mindestens als „groß“. Dagegen erachten 13 PR-Berater (44,8%) und 13 Kunden (48,0%), die den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen angaben, den Aufwand als „klein“ oder gar „sehr klein“.

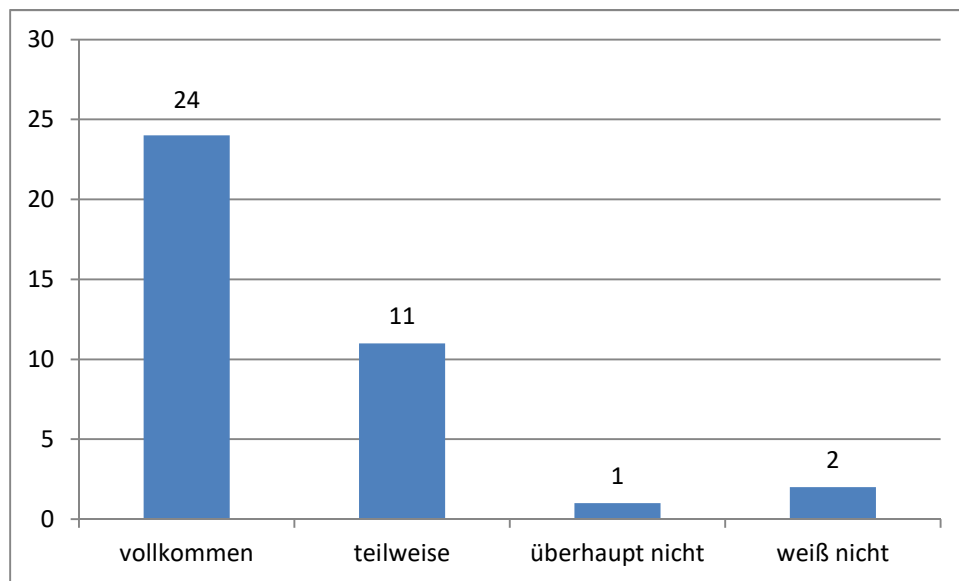
## **6.8 Relevanz von Vertrauen**

Wenn zwischen PR-Berater und Kunde ein großes Vertrauensverhältnis herrscht, beispielsweise weil zwischen den beiden Akteuren eine langjährige Beziehung besteht oder gemeinsame Wertvorstellungen vorhanden sind, kann einerseits der Kunde davon ausgehen, dass der PR-Berater vollumfänglich in seinem Sinne agiert. Entsprechend kann er auf aufwändige Lösungsmechanismen wie beispielsweise Kontroll- und Informationssysteme verzichten. Andererseits kann auch der PR-Berater davon ausgehen, dass der Kunde ihn bei seiner Arbeit vollumfänglich unterstützt, ihm beispielsweise alle nötigen Informationen zur Verfügung stellt und keine Vorwürfe macht, sofern er einmal aufgrund fehlender Unterstützung durch den Kunden nicht die gewünschten Resultate erzielt. Die PR-Berater und Kunden wurden danach befragt, ob ein Vertrauensverhältnis zu ihrem jeweiligen Partner besteht und inwieweit sie dieses beeinflusst.

### 6.8.1 Vertrauen der Kunden in ihre PR-Berater

Um das Vertrauen der Kunden in ihre PR-Berater zu ermitteln, wurden zwei konkrete Situationen im Rahmen der Prinzipal-Agent-Beziehung untersucht, bei denen das Vertrauen zwischen den beiden Akteuren relevant ist.

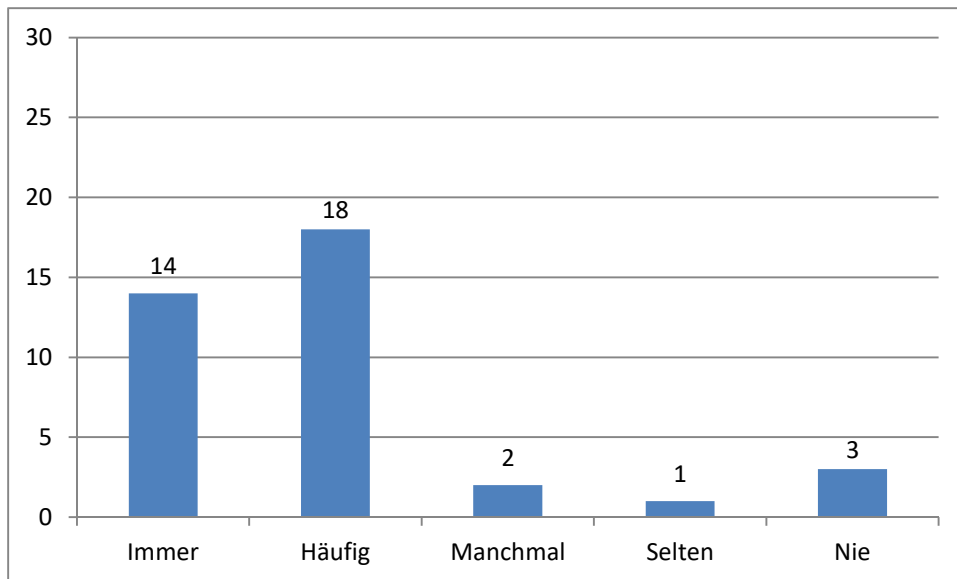
Erstes wurden die Kunden bei den Fragen zur Einschätzung der Informationsasymmetrien danach gefragt, inwieweit sie ihrem PR-Berater vertrauen, dass diese ebendiese Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. 24 Kunden (63,3%) gaben an, dass sie ihrem PR-Berater „vollkommen vertrauen“. Elf Kunden (28,9%) vertrauen immerhin „teilweise“ und lediglich ein Kunde vertraut seinem PR-Berater nicht. Zwei Kunden konnten die Frage nicht beantworten.



**Abbildung 26: Inwieweit die Kunden ihrem PR-Berater vertrauen, dass dieser die Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt (in Anzahl Fälle, n=38)**

Zweitens wurden die Kunden danach gefragt, inwieweit sie auf den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen verzichten und stattdessen dem PR-Berater vertrauen – sofern die Kunden solche Systeme einsetzen, wurde danach gefragt, inwieweit sie auf weitere beziehungsweise umfangreichere verzichten und stattdessen auf Vertrauen setzen. Auch bei dieser Frage kann ein hohes Vertrauen festgestellt werden. 14 Kunden (36,8%) antwortete mit „immer“, 18 (47,4%) mit „häufig“, zwei Kunden (5,3%) mit „manchmal“, einer mit „selten“ und lediglich drei Kunden (7,9%) vertrauen „nie“ und setzten immer auf Kontroll- und Informationssysteme. Alle Kunden, die auf Kontroll- und Informationssysteme verzichten, setzten auf Vertrauen und haben die Frage entsprechend mit „immer“ oder „häufig“ beantwortet.





**Abbildung 27: Inwieweit die Kunden auf (weitere bzw. umfangreichere) Kontroll- und Informationssysteme verzichten und ihrem PR-Berater stattdessen vertrauen (in Anzahl Fälle, n=38)**

#### 6.8.1.1 Gründe für die Relevanz von Vertrauen

Um die Relevanz von Vertrauen im Vergleich zu Kontrollsystemen noch genauer einschätzen zu können, wurden die Kunden nach den Gründen gefragt, warum sie eines der beiden Konzepte vorziehen.<sup>149</sup> Da die große Mehrheit (32 Fälle, 84,2%) Vertrauen relevanter fand, zeigt die Analyse der Antworten vor allem, warum die Kunden auf Vertrauen setzen. Am häufigsten nannten die Kunden dabei, dass Vertrauen bei einer Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater von zentraler Bedeutung sei. Folgende Gründe wurden genannt:

##### i) Vertrauen ist Basis der Zusammenarbeit (n=14)

Insgesamt 14 Kunden meinten, dass Vertrauen die Basis für eine gute Zusammenarbeit sei. Zwei Kunden gaben zudem an, dass Vertrauen zu den Grundwerten ihres Unternehmens gehöre und man deswegen auch externen Partnern vertrauen würde (DK15, CHK13). Zwei weitere Kunden (DK16, CHK8) meinten, so lange sie mit der Zusammenarbeit zufrieden seien, würden sie immer auf Vertrauen setzen. Ein Kunde ergänzte, er werde jedoch vorsichtig, wenn er beispielsweise merken würde, dass der PR-Berater beispielsweise bei Meetings nicht mehr enthusiastisch und motiviert wirke (CHK8). Vertrauen sei äußerst wichtig, wenn man wolle, dass der PR-Berater offen und kritisch sei, begründete ein Kunde (DK17) die Relevanz von Vertrauen. Ein Kunde (DK8), der Kontrollsysteme einsetzt, meinte, diese seien lediglich wichtig, um einen Überblick zu haben, ein Vertrauensverhältnis sei jedoch für eine gute Zusammenarbeit zwingend notwendig. Zwei Kunden waren schließlich der Ansicht, dass man dem PR-Berater generell vertrauen müsse, weil man ihm auch vertrauliche Infos zur Verfügung stelle (DK19, CHK13).

<sup>149</sup> Manche Kunden haben mehrere Gründe genannt. Da es sich um eine offene Frage handelt und eine Kategorisierung der Antworten erst bei der Auswertung durchgeführt wurde, werden manche Kunden mehreren Kategorien zugeordnet.

### **ii) Aufwand der Kontrollsysteme (n=8)**

Am zweithäufigsten – insgesamt von acht Kunden – wurde der durch die Kontroll- und Informationssysteme entstehende Aufwand als Grund für den Einsatz von Vertrauen genannt. Einerseits sind die Kunden der Ansicht, Kontrollsysteme seien nicht effizient und der PR-Berater solle anstatt Reports zu erstellen, besser andere Tätigkeiten durchführen (CHK3, CHK15, DK12, DK10). Andererseits meidet ein Kunde generell den Aufwand, der ihm selbst aufgrund von Kontrollsystemen entstehen würde (CHK18). Schließlich setzten manche Kunden aufgrund des generellen Aufwandes der Systeme auf Vertrauen (CHK5, DK19, CHK14).

### **iii) Vertrauen fördert Motivation (n=3)**

Drei Kunden sind der Ansicht, dass Vertrauen den PR-Berater motiviert (CHK11) beziehungsweise Kontroll- und Informationssysteme die Motivation des PR-Beraters zerstören kann (DK5, DK13).

### **iv) Interne Legitimation (n=3)**

Ebenfalls drei Kunden nutzen die Kontroll- und Informationssysteme lediglich zur internen Legitimation der Arbeit des PR-Beraters und erachten diese nicht als tatsächliche Kontrollsysteme sondern setzen eigentlich lieber auf Vertrauen. Ein Kunde gab zusätzlich an, dass die Systeme lediglich einen Rahmen bilden, indem der PR-Berater jedoch frei arbeiten könne (DK2).

### **v) Erfolgsmessung in PR schwierig (n=3)**

Weitere drei Kunden merkten an, dass die Erfolge in der PR (DK6) beziehungsweise die Leistung des PR-Beraters (DK17, CHK12) schwierig zu messen seien. Deswegen müsse man dem PR-Berater generell vertrauen.

### **vi) Sonstige Gründe (n=4)**

Vier Kunden haben weitere Gründe genannt, warum sie auf Vertrauen setzen. Einer findet alle Kontroll- und Informationssysteme generell nicht sinnvoll (CHK4) und vertraut seinem PR-Berater deswegen. So lange er mit dem PR-Berater zufrieden ist, verzichtet er auf Kontroll- und Informationssysteme und vertraut, meinte ein weiterer Kunde (CHK6). Ein Kunde (CHK7) meinte, er vertraue zwar, dank dem Kontrollsystem habe er jedoch die Möglichkeit, konkrete Nachfragen zu stellen.

Die Gründe, warum Kunden dem PR-Berater lieber vertrauen als dessen Arbeit mittels Kontroll- und Informationssystemen zu überwachen, können die Erkenntnisse aus Kapitel 6.7.6 unterstreichen. Einerseits erachten viele Kunden ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihrem PR-Berater als zentral. Der Einsatz von umfangreichen Kontrollsystemen könnte dieses stören. Andererseits sind solche Systeme auch mit einem gewissen Aufwand verbunden, den die Kunden in manchen Fällen nicht auf sich nehmen wollen. Um genauere Erkenntnisse dazu zu erhalten, wurde den Kunden deswegen zusätzlich explizit die Frage gestellt, ob sie auf Vertrauen setzen, weil dieses im Gegensatz zu Kontroll- und Informationssystemen keinen hohen Aufwand bedeutet. 26 Kunden (81,3%), die auf Vertrauen setzen, haben dieser Aussage „zugestimmt“ (24 Fälle) beziehungsweise „eher zugestimmt“ (2 Fälle). Alle Kunden, die bei dieser Frage mit „stimme eher nicht zu“ beziehungsweise „stimme nicht zu“ geantwortet haben und die Vertrauen nicht wegen des

geringeren Aufwandes im Vergleich zu Kontrollsystemen bevorzugen, erachten Vertrauen generell als Basis der Zusammenarbeit.

### **6.8.1.2 Gründe für die Relevanz von Kontroll- und Informationssystemen**

Diejenigen Kunden, die lediglich „manchmal“ oder noch weniger ihrem PR-Berater vertrauen, wurden danach befragt, aus welchen Gründen sie Kontroll- und Informationssysteme vorziehen. Diese sind relativ vielfältig: So meinte ein Kunde, dass er erst seit Kurzem mit dem PR-Berater zusammenarbeiten würde und am Anfang der Zusammenarbeit Kontrolle wichtig sei (CHK1). Kontrollsysteme als eine Art von Risikomanagement sind für einen anderen Kunden (CHK2) relevant. Sein PR-Berater übernimmt Aufgaben im Bereich der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln. Indem der Kunde die Zwischenergebnisse des PR-Beraters kontrolliert, kann er das Risiko minimieren, dass er mit dem Endprodukt nicht zufrieden ist. Ähnlich sieht es ein weiterer Kunde (CHK16), der dank Kontrollsystemen rechtzeitig merkt, wenn etwas nicht richtig läuft und dadurch noch korrigierend eingreifen kann. Ein Kunde ist der Ansicht, der PR-Berater betreue viele Kunden und man könne mittels Kontrollsystemen aufzeigen, dass man ihn aktiv steuert und damit dazu beitragen, sich als relevanter Kunde zu positionieren (DK14). Ein Kunde kann generell den Arbeitseinsatz des PR-Beraters schwer einschätzen und setzt deswegen auf Kontrollsysteme, damit er sich ein Überblick über dessen Tätigkeiten verschaffen kann (DK3). Schließlich gehört für einen Kunden (DK11) eine schriftliche Dokumentation der Ergebnisse des PR-Beraters zum Standard, weil er sich selbst gegenüber seinen eigenen Kunden rechtfertigen muss.

### **6.8.2 Vertrauen der PR-Berater in ihre Kunden**

Um das Vertrauen der PR-Berater in ihre Kunden zu ermitteln, wurden ebenfalls konkrete Situationen im Rahmen der Prinzipal-Agent-Beziehung untersucht, bei denen das Vertrauen zwischen den beiden Akteuren relevant ist.

Bei seiner Arbeit ist der PR-Berater auf die Unterstützung des Kunden angewiesen. Beispielsweise weil dieser ihm Informationen zur Verfügung stellen oder Vorgaben machen muss. Entsprechend wurden die PR-Berater danach befragt, inwieweit sie ihren Kunden vertrauen, dass diese sie bei ihrer Arbeit bestmöglich unterstützen. Die Ergebnisse sind noch eindeutiger als die Vertrauenswerte der Kunden in ihre PR-Berater. Fast alle PR-Berater (36 von 38 Fällen, 94,6%) vertrauen ihren Kunden „vollkommen“, die restlichen „teilweise“. Kein einziger PR-Berater vertraut seinem Kunden nicht.

Um das Vertrauen noch umfangreicher zu ermitteln, wurden die PR-Berater zusätzlich danach gefragt, inwieweit sie dem Kunden vertrauen, dass dieser ihnen keine Vorwürfe macht, wenn ihre Leistung aufgrund mangelnder Unterstützung durch den Kunden leidet. Auch hier können große Vertrauenswerte festgestellt werden. 31 PR-Berater (81,6%) vertrauen „vollkommen“, vier (10,5%) „teilweise“, die restlichen drei (7,9%) haben mit „weiß nicht“ geantwortet.

Während die Kunden danach befragt wurden, inwieweit sie auf den Einsatz von Kontroll- und Informationssysteme verzichten und stattdessen dem PR-Berater vertrauen, wurden die PR-Berater danach befragt, wie sie dieses Vertrauen wahrnehmen. Auch hier kann ein hohes Vertrauen festgestellt werden. 16 PR-Berater (42,1%) denken, dass ihr Kunde ihnen „immer“ vertraut und deswegen auf (umfangreichere) Kontrollsysteme verzichtet. 20 PR-Berater

(52,6%) empfinden dies „häufig“. Lediglich ein PR-Berater spürt „nie“ das Vertrauen, sondern fühlt sich kontrolliert, ein weiterer PR-Berater hat mit „weiß nicht“ geantwortet.

Vergleichbar mit den Kunden wurden auch die PR-Berater danach befragt, wie sie den Einsatz von Kontrollsystemen im Vergleich zu Vertrauen einschätzen beziehungsweise inwieweit diese Systeme ihre Arbeit beeinflussen.

Alle 29 PR-Berater, bei denen Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden, wurden danach befragt, ob sie deswegen andere Tätigkeiten vernachlässigen müssen und ihre Leistung besser ausfallen würde, wenn der Kunde auf diese Systeme verzichten und ihnen komplett vertrauen würde. 21 PR-Berater (72,4%)<sup>150</sup> haben dieser Aussage „nicht zugestimmt“ (19 Fälle, 65,5%) beziehungsweise „eher nicht zugestimmt“. Lediglich sieben der befragten PR-Berater (24,1%) gehen davon aus, dass die Leistung ohne Kontroll- bzw. Informationssysteme besser ausfallen würde – fünf haben mit „stimme zu“, zwei mit „stimme eher zu“ geantwortet.<sup>151</sup> Obwohl es sich um eine geschlossene Frage handelte, haben drei PR-Berater ihre Antwort begründet. Aufgrund der Aussagen können folgende Erkenntnisse gewonnen werden: Ob die Kontrollsysteme die Leistung der PR-Berater negativ beeinflussen, kann mit deren Umfang zusammenhängen. So meinte ein PR-Berater (DB9), dass er das monatliche Reporting als zu aufwändig empfinde und seine Beratungsleistung besser wäre, wenn dieses nicht so umfangreich ausfallen würde. Ein anderer PR-Berater (CHB6) meinte dagegen, dass seine Beratungsleistung unabhängig von dem Aufwand für Kontroll- und Informationssysteme sei. Falls der Kunde solche Systeme einsetze, müsse er den damit verbundenen Mehraufwand bezahlen beziehungsweise würde der PR-Berater diesen unter „Koordinationsarbeiten“ einplanen. Bei der Überlegung, ob sie Kontroll- und Informationssysteme einsetzen oder dem PR-Berater vertrauen, müssen Kunden folglich diese zusätzlichen Kosten beachten. Schließlich erachtet ein PR-Berater (DB8) den eingesetzten Tätigkeitsbericht als hilfreich für seine Arbeit, so gehe nichts vergessen. Diese Erkenntnisse lassen vermuten, dass PR-Berater Kontroll- und Informationssysteme sogar als positiv empfinden, sofern sie im Rahmen eines Projektmanagements eingesetzt werden und nicht allzu umfangreich ausfallen.

Um die Akzeptanz der Kontroll- und Informationssysteme zu ermitteln, wurden die PR-Berater zusätzlich danach befragt, inwieweit sie diese akzeptieren oder als Hinweis auf mangelndes Vertrauen deuten. Auch hier zeigt sich ein eindeutiges Bild. 23 der befragten PR-Berater (79,3%), bei denen ein solches System eingesetzt wird, akzeptieren dieses „vollkommen“, weitere drei zumindest „teilweise“ und sehen es nicht als Hinweis auf mangelndes Vertrauen. Lediglich zwei PR-Berater erachten Kontroll- und Informationssysteme „eher“ und ein PR-Berater vollständig als „Hinweis auf mangelndes Vertrauen“. Auch bei dieser geschlossenen Frage haben einige PR-Berater ihre Antwort begründet und es können einige Erkenntnisse daraus gewonnen werden. Manche PR-Berater erstellen für ihre Kunden standardmäßig Tätigkeits- oder Stundenlisten, egal ob diese solche anfordern. So meinte ein PR-Berater (CHB5), er finde es wichtig, den Kunden bei der Rechnungsstellung auch über die konkreten Leistungen zu informieren. Ein PR-Berater merkte jedoch an, dass er solche Systeme nur akzeptieren würde, wenn der damit verbundene Aufwand nicht zu groß sei beziehungsweise vergütet werde (CHB1). Tätigkeitslisten können für PR-Berater auch ein gutes Argument bei Verhandlungen

---

<sup>150</sup> Die Prozentangaben beziehen sich auf die 29 Fälle, bei denen Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden.

<sup>151</sup> Ein PR-Berater hat zudem mit „weiß nicht“ geantwortet.

darstellen, damit der Kunde sieht, wie viel der PR-Berater arbeitet, so die Ansicht eines weiteren PR-Beraters (DB15). Schließlich gab ein Berater (CHB13) an, die Kontroll- und Informationssysteme sollten sinnvoll und der damit verbundene Aufwand nicht zu groß sein, damit die eigentliche Ziele der Zusammenarbeit nicht vernachlässigt werden müssen.

All diese Erkenntnisse führen zu folgendem Fazit: Sofern die Kontroll- und Informationssysteme nicht mit allzu viel Aufwand verbunden sind und primär dem Projektmanagement dienen, werden sie von den PR-Beratern nicht nur akzeptiert, sondern auch als hilfreich für ihre eigenen Arbeit betrachtet.

### 6.8.3 Fazit Relevanz von Vertrauen

Die Analyse konnte zeigen, dass in fast allen Fällen ein Vertrauensverhältnis zwischen PR-Beratern und Kunden existiert. Fast alle befragten PR-Berater und Kunden vertrauen ihrem jeweiligen Partner. So gaben 24 Kunden (63,3%) an, dass sie ihrem PR-Berater „vollkommen vertrauen“ und elf (28,9%) vertrauen immerhin „teilweise“.<sup>152</sup> Noch ausgeprägter ist das Vertrauen der PR-Berater in ihre Kunden: Fast alle (36 Fälle, 94,6%) vertrauen ihren Kunden „vollkommen“, die restlichen „teilweise“. Kein einziger PR-Berater vertraut seinem Kunden nicht.<sup>153</sup>

Die große Mehrheit der Kunden (32 Fälle, 84,2%) gab sogar an, sie würde dem PR-Berater „immer“ (14 Fälle, 36,8%) beziehungsweise „häufig“ (18 Fälle, 47,4%) vertrauen und deswegen auf den Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen verzichten – beziehungsweise auf umfangreichere Systeme. Denn eine große Anzahl der befragten Kunden erachtet Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit mit ihrem PR-Berater. Zudem ist auch der hohe Aufwand von Kontroll- und Informationssystemen ein Grund, warum Kunden auf deren Einsatz verzichten und stattdessen vertrauen. Auf den ersten Blick widersprechen diese Befunde den Ergebnissen aus Kapitel 6.7. Wenn die Kunden den PR-Beratern vertrauen, würde nicht die Mehrzahl trotzdem Kontroll- und Informationssysteme einsetzen. Doch wie bereits in ebendiesem Kapitel aufgezeigt wurde, sehen die Kunden diese Systeme eher als Teil des Projektmanagements, benötigen eine Übersicht zu den geleisteten Stunden lediglich zur Bestimmung der Höhe des Beraterhonorars oder brauchen diese für die interne Legitimation. Deswegen ist es durchaus nachvollziehbar, dass die Kunden den PR-Beratern großes Vertrauen entgegenbringen, dabei aber gleichzeitig – möglichst schlanke – Kontroll- und Informationssysteme einsetzen.

Laut Aussagen der Mehrheit der befragten PR-Berater (21 Fälle, 72,4%), bei denen Kontroll- und Informationssysteme eingesetzt werden, wird ihre Beratungsleistung nicht besser, wenn der Kunde ihnen komplett vertrauen und auf solche Systeme verzichten würde – sie dadurch mehr Zeit für die eigentliche Arbeit und weniger für das Erstellen von Reports aufwenden müssten. Die Befragung konnte ebenfalls zeigen, dass die PR-Berater Kontroll- und Informationssysteme akzeptieren und nicht als Hinweis auf mangelndes Vertrauen ansehen. 23 PR-Berater (79,3%), bei denen ein solches System eingesetzt wird, akzeptiert dieses „vollkommen“, weitere drei zumindest „teilweise“. Dies jedoch unter der Voraussetzung, dass diese Systeme nicht mit allzu viel Aufwand verbunden sind und primär dem

---

<sup>152</sup> Konkret wurden die Kunden danach befragt, inwieweit sie ihrem PR-Berater vertrauen, dass dieser die herrschenden Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt.

<sup>153</sup> Hier wurden die PR-Berater konkret danach befragt, inwieweit sie ihrem Kunden vertrauen, dass dieser sie bei ihrer Arbeit bestmöglich unterstützt.

Projektmanagement dienen. Dann erachten die PR-Berater die Kontroll- und Informationssysteme sogar als hilfreich für ihre eigene Arbeit.

#### **6.8.4 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen**

Die Ergebnisse der Befragung weisen auf eine **hohe Relevanz von Vertrauen** zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte hin. Einerseits vertraut die Mehrheit der Kunden ihrem PR-Berater mindestens häufig. Andererseits vertraut auch die Mehrheit der PR-Berater ihren Kunden, dass diese sie bei ihrer Arbeit bestmöglich unterstützen. Das Vertrauen der Kunden in die PR-Berater ist äußerst ausgeprägt. So gaben 24 Kunden (63,3%) an, ihrem PR-Berater „vollkommen“ und elf (28,9%) „teilweise zu vertrauen“, dass dieser die sich bietenden Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. Entsprechend haben 14 Kunden (36,8%) angegeben, sie würden „immer“ und 18 (47,4%) sie würden „häufig“ auf Mechanismen wie Kontroll- und Informationssysteme verzichten und dem PR-Berater stattdessen vertrauen. Noch deutlicher ist das Vertrauen, das die PR-Berater in ihre Kunden setzen. 36 von 38 PR-Beratern (94,6%) vertrauen ihren Kunden nämlich „vollkommen“, die restlichen „teilweise“. Kein einziger PR-Berater vertraut seinem Kunden nicht.

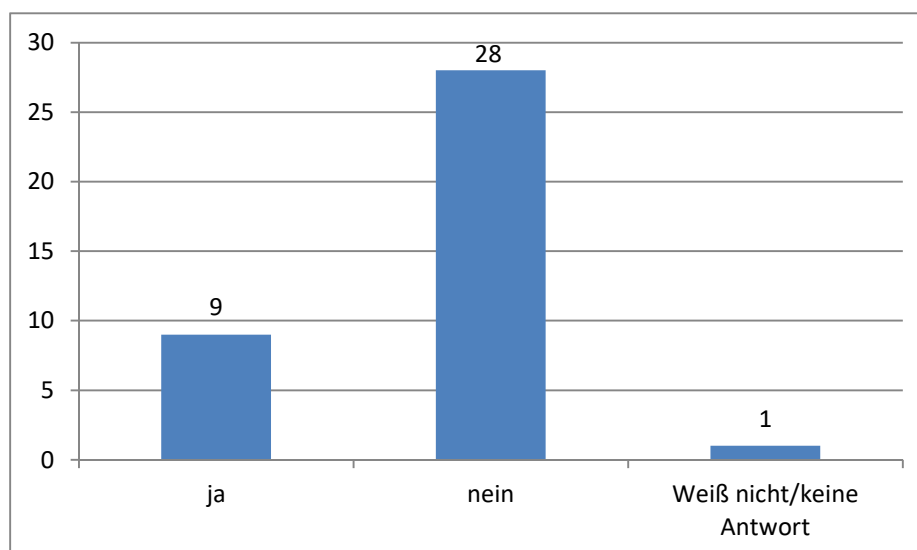
Dagegen konnte die Befragung nicht bestätigen, dass Kunden am häufigsten auf Vertrauen setzen, weil es im Gegensatz zu Kontroll- und Informationssystemen mit wenig Aufwand verbunden ist. So vertrauen die meisten Kunden (14 Fälle, 43,8%) ihrem PR-Berater, weil sie Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit betrachten. Immerhin acht setzen aufgrund des geringen Aufwandes auf Vertrauen. Der geringe Aufwand im Vergleich zu Kontroll- und Informationssystemen ist zwar nicht der am häufigsten genannte Grund für das Vertrauen der Kunden in ihre PR-Berater, trotzdem ist er für die befragten Kunden ein relevanter Faktor. So haben 26 derjenigen Kunden (81,3%), die auf Vertrauen setzen, angegeben, dass der geringe Aufwand im Vergleich zu anderen Mechanismen zur Überwindung der Prinzipal-Agent-Problematik einer der Gründe dafür ist.

## 6.9 Einsatz von Garantien

Wie in Kapitel 3.4.1.4 aufgezeigt, kann die Initiative zur Überwindung der Agenturproblematik auch vom PR-Berater ausgehen, indem er seinen Handlungsspielraum einschränkt (inputbezogene Garantien) oder ein bestimmtes Arbeitsergebnis (ergebnisbezogene Garantien) zusichert und damit dem Kunden eine gewisse Sicherheit gibt. Dabei können solche Garantien erstens vor der Zusammenarbeit, während des Auswahlprozesses, vom PR-Berater angeboten werden. Dadurch kann der PR-Berater auf seine Qualitäten hinweisen und sich während des Auswahlprozesses gegebenenfalls einen Vorteil gegenüber den anderen PR-Beratern sichern. Garantien stellen in diesem Fall Lösungsmechanismen für Agenturprobleme des Typs Adverse Selection dar. Zweitens können Garantien zwischen PR -Berater und Kunde auch nach dem Auswahlprozess beziehungsweise während der Zusammenarbeit vereinbart werden und dienen als Lösungsmechanismen für die Moral Hazard-Problematik. Während der PR-Berater beim Auswahlprozess ein Interesse hat aktiv Garantien anzubieten, um sich damit von den anderen PR-Beratern abzuheben, wird nach dem Auswahlprozess der Kunden die aktive Rolle einnehmen und von seinem PR-Berater Garantien verlangen müssen. Denn durch eine Garantie würde der PR-Berater einen Teil des Risikos der Zusammenarbeit übernehmen. Wenn er den Kunden gewonnen hat, besteht für ihn jedoch keinen Anreiz mehr dazu. In diesem Kapitel wird die Relevanz von Garantien in der Praxis aufgezeigt.

### 6.9.1 Garantien während des Auswahlprozesses

Wie bereits erläutert, hat während des Auswahlprozesses primär der PR-Berater ein Interesse daran, seinem Kunden eine Garantie zu geben und damit auf seine Qualitäten hinzuweisen. Entsprechend wurden nur die PR-Berater nach Garantien während des Auswahlprozess befragt. Die Befragung zeigt, dass Garantien zur Überwindung der Informationsasymmetrie beim Auswahlprozess eines PR-Beraters durch den Kunden nur bedingt eine Rolle spielen. Lediglich neun PR-Berater (23,7%) haben ihrem Kunden vor der Zusammenarbeit eine Garantie angeboten.



**Abbildung 28: PR-Berater, die eine Garantie vor der Zusammenarbeit anbieten (in Anzahl Fälle, n=38)**

### **6.9.1.1 Inhalte der Garantien vor der Zusammenarbeit**

Von den neun PR-Berater (23,7%), die ihren Kunden vor der Zusammenarbeit eine Garantie angeboten haben, gaben zwei eine ergebnisabhängige Garantie: Ein PR-Berater (Themendienst, DB11) garantierte eine bestimmte Auflagenhöhe, ein anderer (Erarbeitung Kommunikationsmittel, CHB6) garantierte die Umsetzung einer klar definierte Leistung – die Erstellung von Kommunikationsunterlagen – innerhalb eines bestimmten Kostenrahmens und zu einem definierten Zeitpunkt. Beide PR-Berater tragen das finanzielle Risiko sollten die garantierten Ergebnisse nicht erzielt werden – und zwar in der Form, dass der Kunde ein niedrigeres Honorar bezahlen kann. In beiden Fällen ist die Garantie vertraglich festgehalten. Die restlichen sieben PR-Berater (18,4%) gaben ihren Kunden vor der Zusammenarbeit eine inputbezogene Garantie und schränkten dementsprechend freiwillig ihren Handlungsspielraum ein. Die Garantien lassen sich in folgende zwei Gruppen unterteilen:

#### **i) Einsatz erfahrener Mitarbeiter (n=3)**

Insgesamt drei PR-Berater (7,9%) garantieren dem Kunden vor der Zusammenarbeit, dass ausschließlich erfahrene Mitarbeiter für ihn arbeiten würden, die die nötigen sprachlichen Fähigkeiten und umfangreiches Fachwissen sowohl im Bereich PR als auch der Branche des Kunden aufweisen würden. Ein PR-Berater (DB10) gab darüber hinaus die Garantie auf Exklusivität, das heißt, dass der Kunde der einzige aus der entsprechenden Branche sei. Lediglich in einem Fall (CHB1) wurde die Garantie auch vertraglich vereinbart.

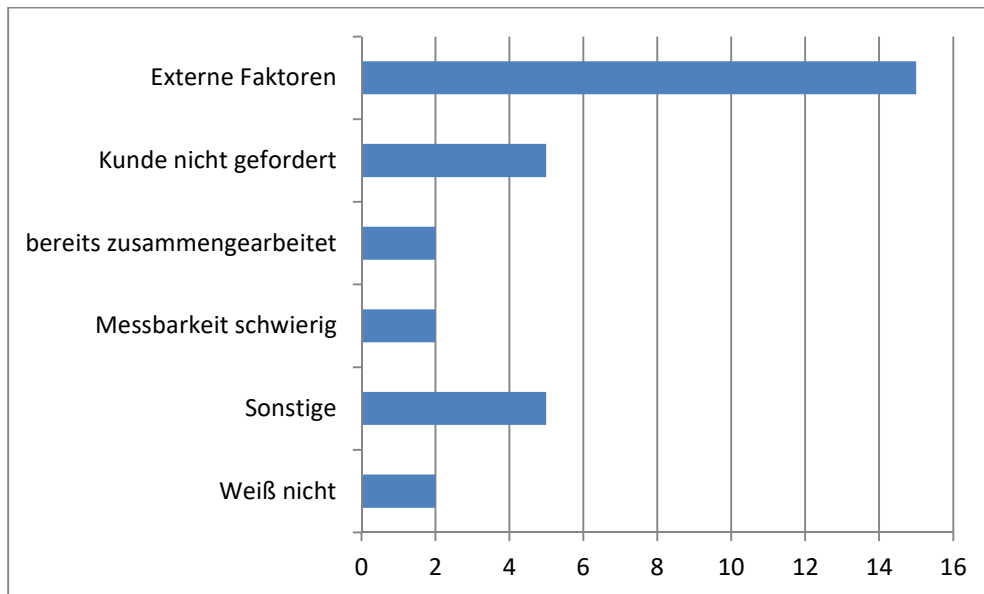
#### **ii) Bestimmter Arbeitseinsatz (n=4)**

Ein Interviewpartner (CHB5), hat dem Kunden vor der Zusammenarbeit die Garantie gegeben, dass er jederzeit ansprechbar sei sowie einen bestimmten zeitlichen Einsatz und genügend personelle Ressourcen für den Kunde zur Verfügung stellt. Ein zweiter (CHB2) hat dem Kunden garantiert, dass er alle Termine einhalten werde. Ein weiterer PR-Berater (DB16) hat dem Kunden die Garantie gegeben, dass er seine Themen „mehrmals bei den Medien pusht“ und er stets versucht, „das bestmögliche rauszuholen“. Schließlich hat ein PR-Berater (DB18) garantiert, dass er einen bestimmten zeitlichen Aufwand betreiben wird, der entsprechend für mehr Veröffentlichungen und damit verbunden einer besseren Auffindbarkeit im Internet sorgen wird. Obwohl diese Garantien nicht vertraglich vereinbart wurden, würde die Nichteinhaltung wohl entsprechende Konsequenzen haben. Denn sowohl Termintreue, die Bereitstellung von genügend personellen Ressourcen, als auch eine bessere Auffindbarkeit im Internet kann der Kunde anhand des Tagesgeschäft beurteilen und – falls nötig – den PR-Berater entsprechend sanktionieren.



### 6.9.1.2 Gründe für Verzicht auf eine Garantie

Laut der Prinzipal-Agent-Theorie kann das Anbieten einer Garantie während des Auswahlprozesses einen Wettbewerbsvorteil für die PR-Berater darstellen. Denn die PR-Berater können dem Kunden durch eine Garantie ihre Qualitäten sowie ihre Leistungsbereitschaft signalisieren. Gleichwohl verzichteten 28 der befragten PR-Berater (73,7%) darauf. Die Gründe für diesen Verzicht lassen sich in fünf Gruppen einordnen:



**Abbildung 29: Gründe für den Verzicht auf eine Garantie vor der Zusammenarbeit (in Anzahl Fälle, Mehrfachantworten möglich, n=28)**

#### i) Einfluss externe Faktoren auf Ergebnisse (n=15)

Insgesamt 15 PR-Berater, die vor der Zusammenarbeit keine Garantie angeboten haben, verzichteten darauf, weil externe Faktoren, die sie nicht oder nur teilweise beeinflussen können, einen Einfluss auf das Arbeitsergebnis haben. Sechs PR-Berater (Medienarbeit, Komplettberatung und Konzeption) meinten, dass die Resultate stark vom Kunden abhängig sind. Erstens wie gut die Person auf Kundenseite die Arbeit des PR-Beraters unterstützt. Zweitens von den Produkten, der Marke oder ganz generell der Themen, die das Kundenunternehmen bieten kann. Drittens, ob die Ziele und damit verbunden die gewünschten Ergebnisse vor der Zusammenarbeit konkret definiert sind und sich überhaupt eine geeignete Zielgröße für die Garantie ermitteln lässt. Ein PR-Berater (Konzeption, CHB8) meinte, dass sich die Ziele des Kunden während der Zusammenarbeit mehrmals verändert hätten und schon nur deswegen eine Garantie vor der Zusammenarbeit nicht möglich gewesen wäre. Ein PR-Berater (Medienarbeit, CHB12) meinte, dass eine Garantie den Kunden dazu dienen würde, den Preis zu drücken. Wenn ein konkretes Ergebnis garantiert sei, könne der Kunden die Zielsetzung während der Zusammenarbeit ändern und müsste den daraus entstehenden Mehraufwand nicht bezahlen, da ihm der PR-Berater vor der Zusammenarbeit ein konkretes Ergebnis garantiert habe.

Fünf PR-Berater (Medienarbeit und Komplettberatung) haben angegeben, dass die Ergebnisse – im konkreten Fall das Generieren von Veröffentlichungen – abhängig von den Journalisten sind. Ein Interviewpartner (DB6) gab gar an, dass man als PR-Berater keinen Einfluss auf Veröffentlichungen habe und deswegen keine Garantie geben könne.

Ein PR-Berater (politische Kommunikation, CHB16) gab an, dass seine Arbeit und deren Ergebnisse von diversen externen Faktoren abhängen und zudem die Zielsetzung und das zur Verfügung stehende Budget nicht konkret definiert seien und aus diesem Grund Garantien nicht praktikabel sind. Ähnlich sieht es ein PR-Berater, der im Bereich Krisenkommunikation (DB3) tätig ist. Aufgrund des Einfluss von unterschiedlichen externen Faktoren könne er den Kunden nur dahingehend beraten, welche Maßnahmen man in einer bestimmten Situation ergreifen könne, jedoch keine Ergebnisse garantieren. Ein PR-Berater (Medienarbeit, DB14) meinte, dass Public Relations generell nicht vorhersehbar sei und man deswegen keine Garantien anbieten könne und ein weiterer Berater (Medienarbeit, DB19) fand Garantien generell unseriös, weil bei seiner Arbeit eine Vielzahl von externen Faktoren sein Ergebnis beeinflussen könne.

#### **ii) Von Kunde nicht gefordert (n=5)**

Lässt sich der PR-Berater auf eine Garantie ein, übernimmt er weitgehend das Risiko der Zusammenarbeit. Sollte er sein Leistungsversprechen nicht halten können, erhält er eine entsprechend niedrigere Vergütung oder haftet im Garantiefall und zwar unabhängig davon, ob dies auf seine Leistung oder exogene Faktoren zurückzuführen ist. Deswegen ist es nachvollziehbar, dass fünf PR-Berater als Grund, warum sie keine Garantie eingegangen sind, angaben, dass der Kunde keine solche gefordert habe. Vier Berater davon sind im Bereich Medienarbeit für die Kunden tätig, einer übernimmt die Komplettberatung. Dieser PR-Berater (CHB10) gab zudem an, dass kein Vertrag zwischen ihm und dem Kunden bestehen würde – der Kunde verteilt jeweils konkret definierte Aufträge, die der Berater auf Stundenbasis abrechnet – und der Kunde zwar keine Garantie erhalte, jedoch dementsprechend auch kein Risiko eingehen würde.

#### **iii) Bereits zusammengearbeitet (n=2)**

Zwei PR-Berater (DB8, DB9) gaben an, dass zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine Zusammenarbeit mit dem Kunden bestand und deswegen während des Auswahlprozesses kein Garantieverprechen nötig war. Da sich PR-Berater und Kunde bereits kannten und sogar schon miteinander gearbeitet hatten, war die Informationsasymmetrie zwischen den beiden entsprechend kleiner, als zwischen unbekanntem Partnern.

#### **iv) Messbarkeit schwierig (n=2)**

Ebenfalls zwei PR-Berater (CHB13, CHB7) gaben an, dass sie auf Garantien verzichtet haben, weil die Ergebnisse ihrer Arbeit schwierig messbar seien. Einer im Bereich politische Kommunikation meinte, dass das Messen von Ergebnissen auf dem politischen „Meinungsmarkt“ generell schwierig sei. Ein Berater, der für seinen Kunden Medienarbeit umsetzt, gab an, dass die Messbarkeit bei seiner Tätigkeit stets sehr schwierig sei. Zudem verbiete der Branchenkodex Garantien bei klar messbaren Zielwerten, wie beispielsweise der Generierung einer bestimmten Anzahl an Abdrucken.

#### **v) Sonstige Gründe (n=5)**

Ein PR-Berater (Komplettberatung, DB7) erachtet Garantien als wenig zielführend. Denn hat man eine Garantie gegeben, würde man sich zu stark auf deren Einhaltung und die damit verbundenen Ziele fixieren, ohne die sich teilweise ändernden Rahmenbedingungen zu beachten. Im schlimmsten Falle würde man dann aufgrund eines Garantieverprechens die

falschen Ziele verfolgen. Zudem geht er davon aus, dass der Kunde die Zusammenarbeit bei subjektiver Unzufriedenheit sowieso beenden würde, egal ob ihm der PR-Berater bestimmte Ergebnisse garantieren würde. Bei einer Zusammenarbeit (Komplettberatung, CHB18) haben sich PR-Berater und Kunde bewusst gegen eine Garantie entschieden und stattdessen einen Probezeit vereinbart, die die vorhandenen Informationsasymmetrien teilweise überwinden soll. Ein PR-Berater (Erarbeitung Kommunikationsmittel, CHB17) gab an, dass sein Beratungsunternehmen erst seit kurzem auf dem Markt tätig ist, er keine Referenzen vorweisen konnte und eine Garantie beim Kunden nur wenig glaubwürdig gewesen wäre. Schließlich konnten zwei PR-Berater (beide Medienarbeit, DB1, CHB9) keine Gründe angeben, wieso sie dem Kunden keine Garantie angeboten haben.

### **6.9.1.3 Fazit Garantien vor der Zusammenarbeit**

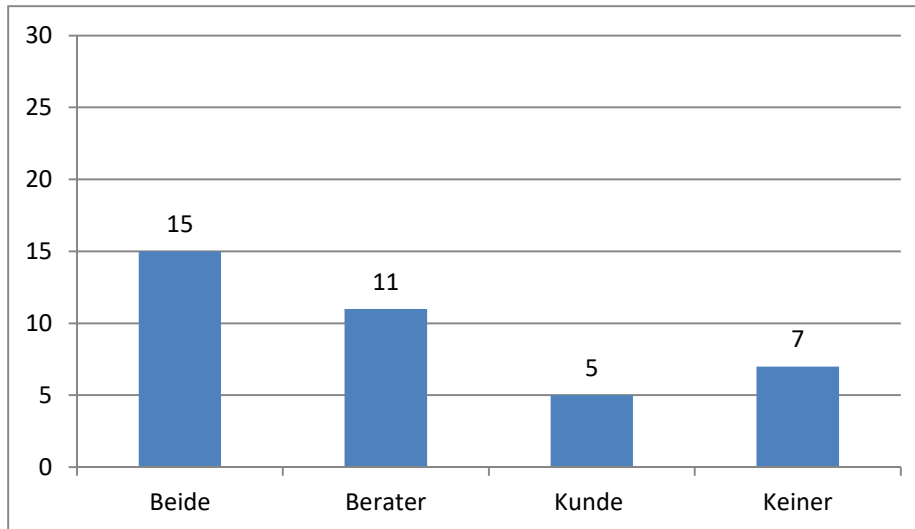
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Garantien beim Auswahlprozess eines PR-Beraters durch den Kunden nur bedingt eine Rolle spielen. Lediglich neun von 38 PR-Beratern (23,7%) haben ihrem Kunden vor der Zusammenarbeit eine Garantie gegeben. Dabei dominieren klar die inputbezogenen Garantien, die von sieben PR-Beratern gegeben werden. Zwei PR-Berater garantierten ihren Kunden bereits vor der Zusammenarbeit ein Ergebnis. Ein PR-Berater im Bereich Themendienst garantierte eine bestimmte Auflagenhöhe, ein anderer, dass er die gewünschten Kommunikationsunterlagen zu einem bestimmten Zeitpunkt unter Einhaltung eines definierten Kostenrahmens liefern werde – dabei wird die Qualität der Kommunikationsunterlagen nicht definiert und ist dementsprechend auch nicht Teil des Garantieverprechens. In beiden Fälle beinhaltet die Garantie die Erreichung eines klar definierten und messbaren Ergebnisses, dessen Erreichung vom PR-Berater zu einem großen Teil beeinflusst werden kann. Betrachtet man die Gründe, warum die Mehrzahl der PR-Berater keine Garantie geben will, erkennt man, dass sie ein klar definiertes und messbares Ergebnis, dessen Erreichung nur von ihrer Leistung abhängig ist, als Grundvoraussetzung für eine Garantie betrachten. Gleichzeitig gehen sie davon aus, dass ein solches in der PR häufig nicht existent ist und deswegen Garantien nicht eingesetzt werden können.

## **6.9.2 Garantien während der Zusammenarbeit**

Zum Einsatz von Garantien während der Zusammenarbeit wurden sowohl die PR-Berater und die Kunden befragt. Durch dieses Vorgehen sollen Unterschiede in der Wahrnehmung der Garantien erkannt werden.

### **6.9.2.1 Einsatz von inputbezogene Garantien**

In mehr als der Hälfte aller untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (57,9% oder 22 von 38 Fällen) herrscht Einigkeit zwischen den beiden Akteuren, ob eine inputbezogenen Garantien eingesetzt wird und der PR-Berater dadurch seinen Handlungsspielraum einschränkt. Während in 15 Fällen (39,5%) sowohl PR-Berater als auch Kunde den Einsatz einer inputbezogenen Garantie angaben, sprachen in sieben Fällen (18,4%) beide Akteure davon, dass keine solche eingesetzt wird.



**Abbildung 30: Einsatz von inputbezogener Garantie nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

Bemerkenswert sind die Unterschiede in der Wahrnehmung hinsichtlich des Einsatzes einer inputbezogenen Garantie: In elf Beziehungen (28,9%) gab der PR-Berater an, dass er dem Kunden eine solche anbieten würde, der Kunde hat bei der Befragung jedoch angegeben, dass er keine inputbezogene Garantie von seinem PR-Berater erhalten würde. Sprich der PR-Berater schränkt seinen Handlungsspielraum ein, der Kunde nimmt dies jedoch nicht wahr. In fünf Fällen (13,2%) hat der Kunde angegeben, dass ihm sein PR-Berater eine inputbezogene Garantie zusichert, der PR-Berater hat bei der Befragung jedoch gesagt, er würde seinem Kunden keine solche geben. Das heißt der Kunde geht davon aus, dass der PR-Berater seinen Handlungsspielraum einschränkt, der PR-Berater tut diese jedoch nicht. In insgesamt 16 Fällen (42,1%) sind PR-Berater und Kunde folglich uneins darüber, ob eine inputbezogene Garantie eingesetzt wird oder nicht.

#### **6.9.2.2 Einsatz konkreter inputbezogener Garantie**

Aus der Theorie wurden drei Möglichkeiten abgeleitet, wie die PR-Berater in der Praxis ihren Handlungsspielraum einschränken und dem Kunden eine inputbezogene Garantie geben können: der Einsatz von bestimmten – im Normalfall erfahrenen – Mitarbeitern, ein bestimmter zeitlicher Arbeitseinsatz sowie die Garantie bestimmter konkreter und genau definierter Tätigkeiten, wie beispielsweise das Kontaktieren von einer bestimmten Anzahl von Journalisten im Rahmen von Medienarbeit oder das Erarbeiten von mehreren Vorschlägen im Bereich der Erstellung von Kommunikationsmitteln. Entsprechend wurden die PR-Berater und Kunden befragt, welche dieser inputbezogenen Garantien eingesetzt werden. Selbstverständlich konnten die Befragten zusätzlich weitere Garantien angeben. Mehrfachantworten waren möglich.

##### **a) Konkrete inputbezogene Garantien, wenn beide Partner solche angeben**

Vergleicht man bei denjenigen 15 Fällen (39,5%), bei denen beide Akteure angegeben haben, dass eine inputbezogene Garantie vorliegt, die Aussagen der PR-Berater und ihren Kunden zu den konkreten Garantien, stellt man fest, dass hier ebenfalls nicht immer Einigkeit herrscht.

### **i) Komplette Übereinstimmung**

Lediglich in vier Fällen (10,5%) stimmen PR-Berater und Kunden hundertprozentig überein, was den Einsatz von konkreten Garantien angeht. In drei Fällen wird der Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern garantiert. In einem garantiert der PR-Berater (CHB10) seinem Kunden, dass er immer erreichbar und kurzfristig verfügbar ist.

### **ii) Übereinstimmung, ein Partner nennt weitere Garantie**

In sieben Fällen (18,4%) stimmen PR-Berater und Kunden teilweise überein, welche konkreten Garantien eingesetzt werden. In vier Fällen war dies der Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern, in drei wurde ein bestimmter zeitlicher Einsatz garantiert und in zwei Fällen eine bestimmte Tätigkeit (definierte Medienkontakte ansprechen, Kontakt von bestimmten Journalisten und bei bestimmter Anzahl einen „Nachfass“ durchführen). In sechs Fällen spricht der PR-Berater noch von einer Garantie, die der Kunde nicht nennt: Drei PR-Berater nennen einen bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatz, drei den Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern, ein PR-Berater (DB3) spricht von der Garantie, dass er für seinen Kunden ständig erreichbar sei.

Ein Kunde (DK4) erwähnt mehrere inputbezogene Garantien, die der PR-Berater nicht nannte und zwar einen bestimmten zeitlichen Einsatz, die Anzahl Kontakte bei der Journalistenansprache und die Garantie, dass der Hauptansprechpartner beim PR-Berater ausschließlich für diesen Kunden tätig ist.

### **iii) Übereinstimmung, beide Partner nennen weitere Garantien**

In einem Fall gaben beide Interviewpartner an, dass der PR-Berater einen bestimmten zeitlichen Einsatz garantiert. Der PR-Berater (DB7) sprach zudem von der Garantie von erfahrenen Mitarbeitern. Der Kunde (DK7) seinerseits erwähnte darüber hinaus garantierte Vertraulichkeit und Urheberrechte.

### **iv) Keine Übereinstimmung**

In drei Fällen (7,9%) erwähnen zwar sowohl der PR-Berater als auch dessen Kunde, dass inputbezogenen Garantien eingesetzt würden, bei der Frage nach den konkreten Garantien machen die beiden Partner jedoch unterschiedliche Angaben. Zweimal gab der PR-Berater jeweils an, dass er dem Kunden den Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern garantiere, der Kunde sprach von der Garantie eines bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatzes. Beim letzten dieser Fälle nannte der Kunde (DK18) ebenfalls einen bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatz als Garantie, während der PR-Berater bestimmte Tätigkeiten garantierte (Anzahl YouTube-Videos produzieren und teilen, Journalisten nach abgestimmter Kontaktliste ansprechen).

### **b) Konkrete inputbezogene Garantie, wenn nur Berater solche angab**

In elf Fällen (28,9%) gaben die PR-Berater an, dass sie ihren Handlungsspielraum einschränken und ihren Kunden inputbezogene Garantien anbieten würden. Sieben PR-Berater (18,4%) garantierten, dass nur erfahrene Mitarbeiter für den Kunden arbeiten und sechs (15,8%) bestimmte Tätigkeiten. Konkret garantieren drei PR-Berater eine bestimmte Anzahl Journalisten zu kontaktieren, ein PR-Berater einen auf den Kunden abgestimmten Verteiler zu erarbeiten (DB6), ein weiterer spricht davon, mehrere Vorschläge für Kommunikationsmittel zu erarbeiten (CHB17) und schließlich garantiert ein PR-Berater die Umsetzung der Projekte zu einem bestimmten Zeitpunkt (CHB16). Drei Berater (7,9%) gaben an, dass sie dem Kunden einen bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatz garantieren

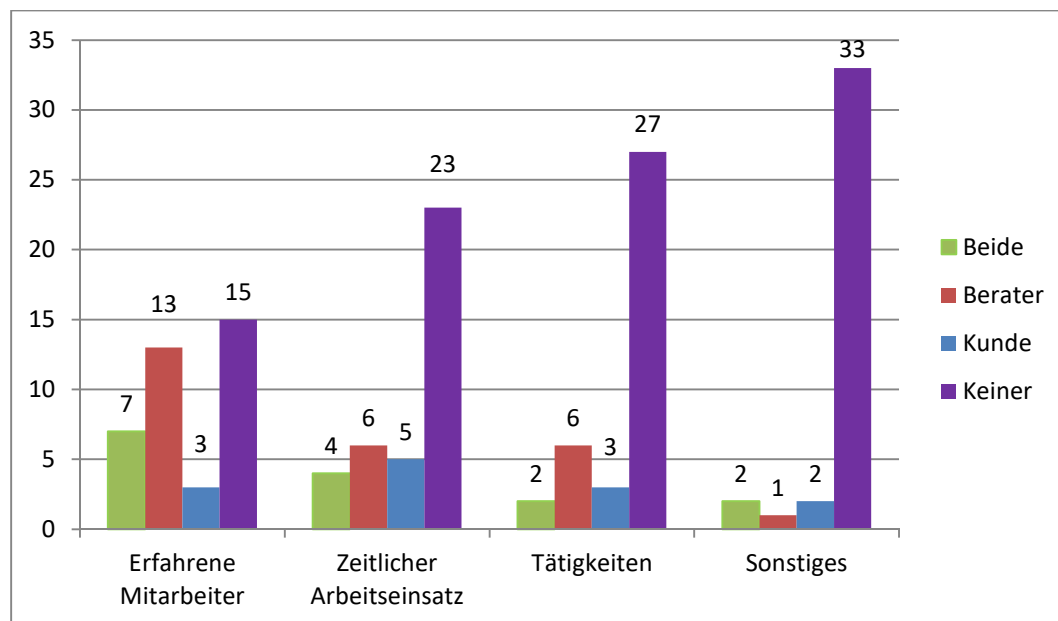
würden. Ein PR-Berater (CHB6) garantiert seinem Kunden, dass er in der Recherchephase mit einer bestimmten Anzahl von Personen der Zielgruppe spreche, damit er möglichst zielgruppenspezifische Kommunikationsmittel erarbeiten kann.

### c) Konkrete inputbezogene Garantie, wenn nur Kunde solche angab

In fünf Fällen (13,2%) sprachen die Kunden von einer inputbezogenen Garantie, während die PR-Berater davon nichts erwähnten. Drei Kunden gaben an, dass der PR-Berater ihnen den Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern garantiert. Jeweils zwei sprachen von einem garantierten zeitlichen Arbeitseinsatz beziehungsweise von der Garantie bestimmter Tätigkeiten (Kontakt aller relevanten Medien pro bestimmte Zeiteinheit, Anzahl Facebook-Postings pro Zeiteinheit).

#### 6.9.2.3 Relevanz der konkreten inputbezogenen Garantien

Analysiert man die Relevanz der untersuchten inputbezogenen Garantien kann man gewisse Unterschiede feststellen. In 23 Fällen (60,5%) und damit am häufigsten wurde der „Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern“ von mindestens einem Interviewpartner als Garantie genannt. Bei sieben Paaren haben beide Partner dies angegeben, bei 13 Paaren sprach nur der Berater davon, er würde dem Kunden eine solche Garantie geben, in drei Fällen war es nur der Kunde.



**Abbildung 31: Wahrnehmung Einsatz inputbezogener Garantien nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

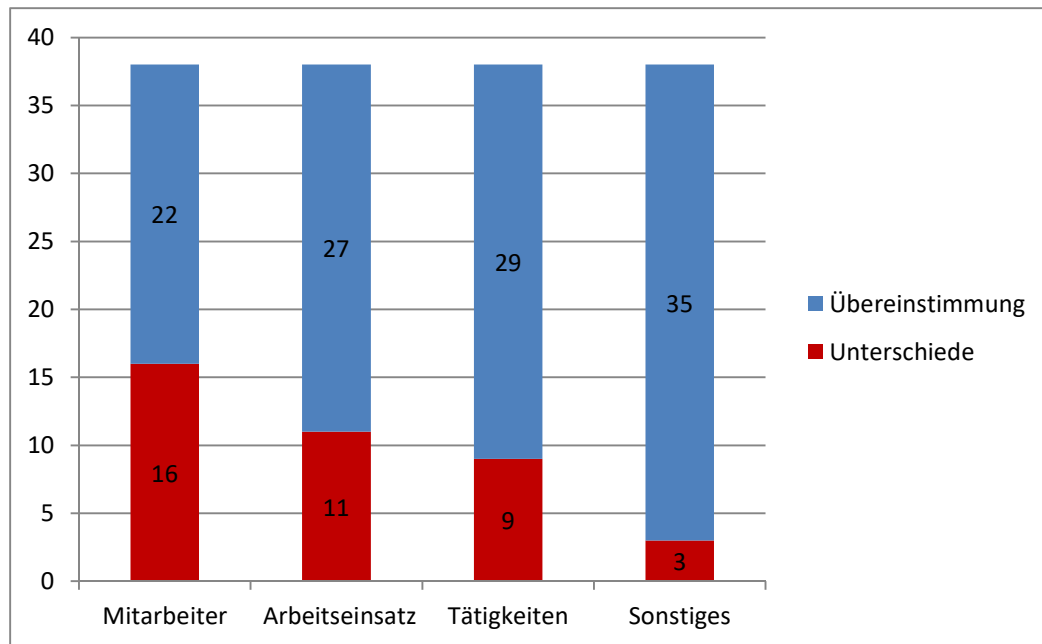
Die Garantie einen bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatz für den Kunden zu leisten wird in 15 Fällen (39,5%) von mindestens einem Partner genannt. Bei vier Paaren (10,5%) gibt der Berater die Garantie und der Kunde erkennt sie. Bei sechs Paaren (15,8%) spricht nur der Berater von dieser Garantie und bei fünf Paaren (13,2%) nur der Kunde.

Noch weniger Relevanz hat die Garantie, dass der Berater dem Kunden das Ausführen von bestimmten und klar definierten Tätigkeiten zusichert. Lediglich bei elf Paaren (28,9%) spricht mindestens einer der beiden Akteure von dieser Garantie. Bei zwei Paaren (5,3%) haben beide Partner die Garantie wahrgenommen. In beiden Fällen bestand die Garantie daraus, dass der Berater gemeinsam vereinbarte Journalistenkontakte ansprach. In sechs Fällen (15,8%) nannte der PR-Berater eine solche Garantie, der Kunde jedoch nicht. Auch hier wurde das Kontaktieren von bestimmten Journalisten am häufigsten genannt und zwar von drei Beratern. Ein Berater (DB6) erwähnte, dass man dem Kunden einen speziell für ihn zusammengestellten Medienverteiler garantieren würde. Ein anderer PR-Berater (CHB17) gab an, dass er dem Kunden stets mehrere Vorschläge für Kommunikationsunterlagen präsentieren würde, ein anderer (CHB6), dass er beim Erarbeiten der Kommunikationsmaßnahmen mit einer bestimmten Anzahl von Akteuren der Zielgruppe sprechen würde. Von den drei Paaren (7,9%) bei denen nur der Kunde die Garantie „bestimmte Tätigkeiten“ angab, sprach einer davon, dass der Berater das Kontaktieren von klar definierten Medien zusichern würde (DK19). Einer (DK4) erwähnte zusätzlich die Garantie, dass der Hauptansprechpartner auf Beraterseite ausschließlich für ihn tätig sei. Der dritte Kunde (CHK7) nannte eine bestimmte Anzahl von Veröffentlichungen auf der Facebook-Seite als Garantie.

Bei fünf Paaren (13,2%) nannte mindestens einer der beiden Partner eine „sonstige“ Garantie. In zwei Fällen sind sich Berater und Kunde einig. Einmal wurde die Garantie genannt, dass die „Projekte in vorgegebenen Zeitrahmen umgesetzt werden“, einmal die „ständige Verfügbarkeit“ und damit verbundene „kurzfristige Bearbeitung“ durch den Berater. Zwei Kunden gaben eine solche Garantie an, ohne dass der Berater davon sprach: Erstens die Garantie auf Vertraulichkeit und den korrekten Umgang mit Urheberrechten (DK7), zweitens die Garantie, dass die Projekte durchgeführt werden (CHK4). Ein Berater nannte als Garantie die „Leistungsbereitschaft und ständige Erreichbarkeit“ (DB3), während sein Kunde nicht davon sprach.

Die Analyse zeigt, dass über den Einsatz von konkreten inputbezogenen Garantien zwischen den Partnern relativ große Uneinigkeit herrscht. Am größten fallen diese Unterschiede bei der Garantie hinsichtlich des Einsatzes von erfahrenen Mitarbeitern aus. In 16 Fällen (42,1%) gab nur einer der beiden Akteure an, dass eine solche Garantie eingesetzt wird. Dabei sprachen die Berater viel häufiger von dieser Garantie als die Kunden. In 13 Fällen (34,2%) nannte nur der Berater diese Garantie, während nur drei Kunden davon sprachen, ohne dass ihr Berater diese Garantie angab.

Weniger groß fallen die Unterschiede bei den beiden anderen Garantien aus. Beim garantierten zeitlichen Einsatz sind Berater und Kunde in elf Fällen (28,9%) uneinig. Im Gegensatz zur Garantie der „erfahrenen Mitarbeiter“ hat hier keine der beiden Akteursgruppen deutlich häufiger den Einsatz dieser Garantie angegeben, wenn sich die Partner nicht einig waren. In sechs Fällen nannte nur der Berater diese Garantie, in fünf Fällen ausschließlich der Kunde. Bei garantierten Tätigkeiten herrscht bei neun Fällen (23,7%) Uneinigkeit zwischen PR-Berater und Kunde, ob eine solche Garantie gegeben wird. Dabei gaben doppelt so viele Berater (6 Fälle, 15,8%) an, dass sie eine solche Garantie anbieten würden, wenn ihr Kunde diese nicht erwähnte, wie im umgekehrten Fall nur die Kunden (3 Fälle, 7,9%) davon sprachen.



**Abbildung 32: Unterschiede in der Wahrnehmung Einsatz inputbezogener Garantien zwischen Akteursgruppen (Vergleich in Anzahl Fälle, n=38)**

#### 6.9.2.4 Fazit der unterschiedlichen Wahrnehmung bezüglich Einsatz inputbezogener Garantien

Es mag auf den ersten Blick erstaunen, dass sich die Aussagen zwischen PR-Beratern und Kunden hinsichtlich des Einsatzes von inputbezogenen Garantien relativ häufig unterscheiden. Die Befragung gibt jedoch einige Anhaltspunkte für mögliche Gründe. Obwohl nicht explizit danach gefragt wurde, haben einige Interviewpartner angegeben, dass die Garantien lediglich mündlich angesprochen wurden und keine vertraglichen Vereinbarungen existieren würden. Deswegen können Unterschiede in der Wahrnehmung der Verbindlichkeit und schlussendlich in der Existenz von Garantien entstehen. Obwohl bei der Befragung explizit darauf hingewiesen wurde, dass im Rahmen dieser Untersuchung auch mündliche Vereinbarungen als Garantien gelten, wird vermutlich mancher Befragte den mündlichen Hinweis auf den Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern bereits als Garantie ansehen, während sein Partner dies nicht als Garantie ansieht. Häufig sind die Garantien auch nicht genau definiert. So verspricht der PR-Berater beispielsweise seinem Kunden, dass er nur erfahrene Mitarbeiter einsetzen würde, ohne konkrete Personen zu nennen. Auch dies kann zu der unterschiedlichen Wahrnehmung bezüglich des Einsatzes von inputbezogenen Garantien zwischen Berater und Kunde führen. Die Analyse derjenigen Fälle, bei denen beide Partner von einer inputbezogenen Garantie sprechen, kann diese Annahme unterstützen. In den meisten Fällen sind die genannten Garantien dort nämlich vertraglich festgelegt oder – wenn mündlich vereinbart – genau definiert und einfach überprüfbar. In sieben Fällen gaben beide Partner an, dass die Garantie „erfahrene Mitarbeiter“ eingesetzt werde. In zwei Fällen wurden die Ansprechpartner vertraglich vereinbart. Ein Kunde (DK4) hat sogar ein vertraglich gesichertes Sonderkündigungsrecht, wenn der Hauptansprechpartner auf Beraterseite wechseln sollte. In weiteren drei Fällen beinhaltet die mündlich vereinbarte Garantie, dass der Geschäftsführer des Beraters als Ansprechpartner fungiert. Bei einem weiteren Paar



(DB12) wurde die Garantie bereits während des Pitches umfangreich besprochen und wenn eine neue Person auf Beraterseite tätig wird, erhält diese zwingend eine umfangreiche Einarbeitung bevor sie für den Kunden arbeitet. Da ein Teil davon in Zusammenarbeit mit dem Kunden stattfindet, merkt er automatisch, dass die Garantie eingehalten wird. Lediglich bei einem Kunden ist die Garantie weder vertraglich vereinbart noch genauer definiert. Ähnlich sieht es bei einem zeitlich garantierten Arbeitseinsatz aus. Bei zwei der vier Fälle bei denen beide Partner einen solchen genannt haben, ist die Arbeitszeit vertraglich vereinbart. Bei einem Fall (DB17) beinhaltet die Garantie einen bestimmten zeitlichen Einsatz des Geschäftsführers. Lediglich bei einem Fall gibt es keine vertragliche Vereinbarung hinsichtlich der Garantie, noch ist diese genauer definiert.

Zudem kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass die Unterschiede aufgrund des methodischen Vorgehens zustande kommen. Es erstaunt beispielsweise wenig, dass gerade bei der Frage hinsichtlich der Garantie von „erfahrenen Mitarbeitern“ über die Hälfte der PR-Berater (20 Fälle, 52,6%) angab, eine solche anzubieten – während nur ein Viertel aller Kunden davon sprach (10 Fälle, 26,3%). Für einen Großteil der Berater sind die erfahrenen Mitarbeiter nämlich eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale. Für die Berater sind „erfahrene Mitarbeiter“ nach der „Präsentation von PR-Arbeiten“ der relevanteste Faktor beim Signaling während des Auswahlprozesses (vgl. Kapitel 6.3.3). Deswegen kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Berater in der Befragungssituation angeben, sie hätten ihren Kunden die Garantie „erfahrene Mitarbeiter“ angeboten, auch wenn sie dies in Wirklichkeit nicht explizit getan haben.

#### **6.9.2.5. Überprüfung der Garantien**

Erhält der Kunde von seinem Berater eine Garantie, liegt es in seinem Interesse zu überprüfen, ob diese auch eingehalten wird. Da dies jedoch mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, kann es für den Kunden sinnvoll sein, auf eine solche Überprüfung zu verzichten und dem Berater zu vertrauen.

##### **i) Garantie erfahrene Mitarbeiter**

Die große Mehrheit der Befragten (82,1% oder insgesamt 23 von 28), die von der Garantie „erfahrene Mitarbeiter“ sprachen, gaben an, dass der Kunde nicht aktiv überprüfen müsse, ob der PR-Berater diese einhält. Da die erfahrenen Mitarbeiter als Ansprechpartner für den Kunden fungieren, merkt der Kunde direkt aus der gemeinsamen Arbeit, dass der Berater die Garantie einhält. Bei den sechs Paaren (15,8%), bei denen beide Akteure von der Garantie sprachen, haben dies elf Interviewpartner genannt, ein Kunde meinte, er vertraue dem Berater. Bei den 13 Paaren (34,2%), bei denen nur die PR-Berater die Garantie nannten, gaben neun an, dass der Kunden merke, dass nur erfahrene Mitarbeiter auf Beraterseite für ihn arbeiten, weil diese seine Ansprechpartner sind. Zwei PR-Berater (5,3%) meinten, dass der Kunde das Einhalten der Garantie aus dem Tagesgeschäft erkenne. Einer nannte Vertrauen, ein weiterer einen Report, in welchem der Kunde die geleistete Arbeitszeit aller Mitarbeiter auf Beraterseite detailliert anschauen könne. Bei den drei Paaren (7,9%), bei denen nur der Kunde von „erfahrenen Mitarbeitern“ als Garantie sprachen, gaben alle drei an, sie können das Einhalten der Garantie direkt erkennen, weil die erfahrenen Mitarbeiter ihre Ansprechpartner seien.

## **ii) Garantie bestimmter zeitlicher Einsatz**

Insgesamt gaben in vier Fällen (10,5%) beide Akteure, in sechs Fällen (15,8%) nur die Berater und in fünf (13,2%) nur die Kunden an, dass eine solche Garantie eingesetzt wird. Als Mechanismus, der dem Kunden erlaubt zu überprüfen, ob der Berater die Garantie auch tatsächlich einhält, wird am häufigsten ein Reporting der geleisteten Stunden durch den Berater genannt. Bei den vier Paaren nannten dies jeweils drei Berater und ihre Kunden. Bei einem Berater-Kunden-Paar setzt der Kunde auf Vertrauen.

Von den sechs PR-Beratern, die von dieser Garantie sprechen, nannten vier ein Reporting und zwei gaben an, der Kunde würde vertrauen. Von den fünf Kunden, die von dieser Garantie sprachen, gaben drei an, sie würden aufgrund des „Tagesgeschäfts“ und des „engen Austauschs“ erkennen, ob der PR-Berater die Garantien einhält. Einer (CHK2) meinte zudem, dass der PR-Berater „enge Fristen einhalten und sein Team teilweise auch aufstocken würde“ und er deswegen erkennen könne, wie viele Stunden der PR-Berater leistet. Die restlichen zwei Kunden setzen auf Vertrauen.

## **iii) Garantie bestimmter Tätigkeiten**

Wenn die PR-Berater dem Kunden bestimmte Tätigkeiten garantieren, werden diverse Mechanismen eingesetzt, die dem Kunden erlauben zu überprüfen, ob der Berater die Garantie auch tatsächlich einhält. Bei den zwei Paaren, bei denen beide Partner „das Kontaktieren von bestimmten Medien“ als Garantie angaben, setzt ein Kunde (CHK12) auf Vertrauen und der Berater nimmt dies auch entsprechend so wahr. Beim anderen sagte der PR-Berater (DB2), der Kunde (DK2) würde ihm vertrauen, dieser kontaktiert jedoch stichprobenartig die Medien und überprüft, ob der Berater sich an die Garantie hält.

Bei den sechs PR-Beratern (15,8%), die von dieser Garantie sprechen (während die Kunden dies nicht tun), präsentieren vier ihrem Kunden die Ergebnisse und können dadurch das Einhalten der Garantien aufzeigen. Ein PR-Berater (DB6) präsentiert den spezifisch für den Kunden erarbeiteten Verteiler. Ein anderer (CHB17), der im Bereich „Erarbeitung von Kommunikationsmitteln“ tätig ist, zeigt dem Kunden die erarbeitete und garantierte Auswahl an Vorschlägen. Ein PR-Berater (DB16), der seinem Kunden garantiert, er würde 90 Prozent aller relevanten Medien erreichen, präsentiert eine entsprechende Verteilerliste. Und der PR-Berater (CHB6), der die Garantie gegeben hat, beim Erarbeiten der Kommunikationsmittel mit mehreren Akteuren der Zielgruppe zu sprechen, präsentiert dem Kunden die geführten Interviews. Zwei Berater, die das Kontaktieren von bestimmten Journalisten garantieren, gaben an, sie würden dem Kunden ein Reporting anbieten.

Von den drei Kunden (7,9%), deren PR-Berater von keinen garantierten Tätigkeiten sprachen, nutzt einer (CHK7) die Ergebnispräsentation zur Überprüfung der Einhaltung der Garantie (garantiert wurde die Anzahl Facebook-Postings pro Zeiteinheit). Ein Kunde (DK19) gibt an, dass sein Berater ihm mündlich alle Journalisten nennen würde, die er kontaktiert hat (Garantie = Kontakt aller wichtigen Medien pro bestimmter Zeiteinheit). Schließlich gibt ein Kunde (DK4) an, dass er aus dem Tagesgeschäft erkennen würde, ob der Berater seine Garantien – Ansprache bestimmter Medien und Hauptansprechpartner ist ausschließlich für diesen Kunden tätig – einhalten würde.

### **6.9.2.6 Gründe für den Verzicht auf eine inputbezogene Garantie**

Insgesamt zwölf PR-Berater (31,6%) und 18 Kunden (47,4%) gaben an, dass keine inputbezogene Garantien eingesetzt werden. Diese wurden entsprechend nach den Gründen für den Verzicht einer solchen Garantie befragt.

#### **a) Gründe aus Sicht der PR-Berater**

##### **i) Kunde hat nicht nach Garantie gefragt (n=5)**

Insgesamt fünf Berater gaben an, dass der Kunde keine inputbezogene Garantien verlangt habe und deswegen keine eingesetzt würden. Aus Sicht der PR-Berater ein nachvollziehbares Vorgehen. Denn inputbezogene Garantien schränken den Handlungsspielraum des Beraters ein. Zwei PR-Berater gaben zudem an, dass der Kunde vermutlich erst eine solche Garantie fordern würde, wenn er mit der Leistung des Beraters nicht mehr zufrieden wäre. Würde der Kunde eine Garantie fordern, würden die Berater eine solche vermutlich anbieten, zumindest ein Berater hat dies aktiv genannt. Diese Befunde können die theoretischen Erkenntnisse stützen: Während der Zusammenarbeit muss der Prinzipal (Kunde) die aktive Rolle einnehmen und Garantien fordern, der Agent (Berater) wird seinen Handlungsspielraum nicht freiwillig einschränken.

##### **ii) Garantien gelten als wirkungslos (n=3)**

Drei PR-Berater verzichteten auf inputbezogene Garantien, weil sie diese für wirkungslos halten. Einer (CHB15) meinte, dass bei der Zusammenarbeit das Ergebnis im Fokus stehe und eine solche Garantie (Mitarbeiter, Tätigkeiten, zeitlicher Einsatz) dem Kunden ein solches nicht zusichern könne. Ein garantiertes Ergebnis lehnt der PR-Berater jedoch ebenfalls ab, mit der Begründung, dass man in der PR generell keine Ergebnisse garantieren könne, weil externe Faktoren großen Einfluss darauf haben. Die Zusammenarbeit auf Pauschalbasis wird von einem PR-Berater (CHB9) als Grund für die Wirkungslosigkeit der inputbezogenen Garantien genannt. Der Kunde zahle beispielsweise für einzelne Texte und nicht geleistete Stunden, deswegen würde eine solche Garantie dem Kunden keine finanzielle Sicherheit bringen. Der dritte PR-Berater (CHB11) gab an, dass dem Kunden Qualität und nicht Quantität wichtig sei. Diese könne man nicht zwingend durch garantierte Stunden, Mitarbeiter oder Tätigkeiten erreichen.

##### **iii) Bereits lange Zusammenarbeit (n=2)**

Zwei PR-Berater gaben an, dass sie den Kunden bereits seit langem kennen und die Zusammenarbeit ebenfalls schon einige Zeit bestehen würde bzw. die beiden Akteure bereits früher zusammengearbeitet haben. Da man sich bereits kenne, sei eine inputbezogene Garantie nicht nötig, da die Informationsasymmetrie dadurch relativ klein ausfällt.

##### **iv) Sonstige (n=2)**

Ein PR-Berater (DB11), der im Bereich Themendienst tätig ist, gab an, er würde seinem Kunden Ergebnisse garantieren und deswegen sei eine inputbezogenen Garantie nicht nötig. Zudem können solche Garantien nicht tatsächlich belegt werden, da der PR-Berater Reports, mit denen er seine Arbeit und damit auch das Einhalten der Garantie demonstrieren würde, ohne weiteres fälschen könne. Ein PR-Berater (CHB3) gab an, dass sein Verhalten sein hohes Engagement aufzeigen würde und der Kunde deswegen keine Garantien einfordern müsse.

## **b) Gründe aus Sicht der Kunden**

### **i) Ergebnisse sind relevant (n=9)**

Von den 18 Kunden, die keine inputbezogenen Garantien gefordert haben, begründen die Hälfte dies mit der Konzentration auf Ergebnisse. In vier Fällen können die Kunden die Qualität des Ergebnisses des Beraters direkt einschätzen (Konzeption, zweimal Erarbeitung Kommunikationsmittel, Kommunikationsmaßnahmen im Bereich politische Kommunikation) und der geleistete Input hat deswegen keine Relevanz. In einem Fall garantiert der PR-Berater dem Kunden gar konkrete Ergebnisse (Veröffentlichungen im Bereich Themendienst). Die restlichen vier Kunden sind ebenfalls nicht am Input sondern an den Ergebnissen des Beraters interessiert, können diese jedoch nicht direkt einschätzen und erhalten auch kein garantiertes Ergebnis. Ein Kunde (CHK4), gab zudem an, dass es keine Kausalitäten zwischen den Faktoren „erfahrene Mitarbeiter“, „zeitlicher Arbeitseinsatz“ und „garantierte Tätigkeiten“ und der Qualität der Arbeit des Beraters geben würde und man als Kunde dem PR-Berater generell vertrauen müsse.

### **ii) Zufriedenheit und Vertrauen (n=4)**

Vier Kunden gaben an, dass sie mit der Arbeit des Beraters zufrieden sind und deswegen keinen Anlass sehen, inputbezogenen Garantien zu verlangen. Zudem setzen sie bei der Zusammenarbeit auf Vertrauen und erachten Garantien deswegen nicht als zielführend.

### **iii) Garantien wirkungslos (n=2)**

Zwei Kunden erachten Garantien als wirkungslos. Sie sehen keine zwingende Wirkung von Faktoren wie „erfahrene Mitarbeiter“ oder „zeitlichen Arbeitseinsatz“ auf die Ergebnisse.

### **iii) Sonstige (n=3)**

Ein Kunde (CHK9) verzichtet auf inputbezogene Garantie, weil die Zusammenarbeit durch regelmäßige Einzelaufträge geregelt ist und die Ausarbeitung von Garantien zu jedem dieser einzelnen Aufträge zu aufwändig wäre. Der Kunde gab jedoch an, dass er vermutlich auf Garantien setzen würde, wenn er mit dem Berater eine mehrjährige Zusammenarbeit vereinbart hätte. Laut einem anderen Kunden (DK16) kann das Einhalten der Garantien nicht überprüft werden, da entsprechende Dokumentationen leicht gefälscht werden können. Aus diesem Grund verzichtet er auf Garantien. Ein weiterer Kunde (CHK6) verzichtet auf Garantien, weil er die Arbeit des Beraters als transparent ansieht. Da das Unternehmen des Beraters klein sei, könne er aus dem Tagesgeschäft erkennen, welche Personen für ihn tätig seien. Zudem würde der Berater immer alle Deadlines einhalten und der Kunde brauche keine Garantie für einen bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatz.

## **6.9.2.7 Fazit inputbezogene Garantie während Zusammenarbeit**

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass inputbezogene Garantien in der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde eine gewisse Relevanz haben. In 31 Fällen (81,6%) gab mindestens einer der beiden Befragten an, dass eine inputbezogenen Garantie eingesetzt wird. In 16 Fällen (42,1%) waren sich PR-Berater und Kunde jedoch nicht einig, ob eine solche Garantie eingesetzt wird: In elf Fällen (28,9%) sprach lediglich der PR-Berater davon, in fünf (13,2%) nur der Kunde. Betrachtet man nur die Paare, bei denen beide Akteure von einer inputbezogenen Garantie sprachen und untersucht, welche konkreten

inputbezogenen Garantien eingesetzt werden, fallen ebenfalls Unterschiede auf. Lediglich bei vier Paaren herrscht Einigkeit darüber, welche dieser Garantien eingesetzt werden. In drei Fällen sind es erfahrene Mitarbeiter, in einem die Tatsache, dass der PR-Berater immer erreichbar und kurzfristig verfügbar ist. Bei allen anderen elf Fällen spricht entweder der Berater von einer Garantie, die vom Kunden nicht wahrgenommen wird oder umgekehrt der Kunde von einer, die der PR-Berater gar nicht gibt. Dabei spricht der PR-Berater häufiger von einer Garantie, die der Kunde nicht wahrnimmt als umgekehrt. So wurde 25 Mal eine konkrete Garantie nur vom PR-Berater, elf Mal nur vom Kunden genannt.

Der Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern ist von allen untersuchten inputbezogenen Garantien am relevantesten. Sie wurde von sieben Paaren, 13 Beratern und drei Kunden genannt. Danach folgen „zeitlicher Arbeitseinsatz“ mit Nennung durch vier Paare, sechs Berater und fünf Kunden sowie „bestimmte Tätigkeiten“ mit zwei Paaren, sechs Berater und drei Kunden. Die unterschiedliche Wahrnehmung der inputbezogenen Garantien ist ein Beleg dafür, dass sie nicht verbindlich vereinbart, sondern meist nur implizit gegeben wurden. Besonders nachvollziehbar ist dies bei der Garantie der „erfahrenen Mitarbeiter“. Bereits während des Auswahlprozesses sind erfahrene Mitarbeiter ein relevanter Signalingfaktor (vgl. Kapitel 6.3.3: nach spezifischem PR-Know-how für die PR-Berater der zweitrelevanteste Faktor). Die PR-Berater erwähnen auch während der Zusammenarbeit, dass ausschließlich erfahrene Mitarbeiter für den Kundentätig sind und erachten dieses mündliche Versprechen als inputbezogene Garantie. Für die Kunden haben erfahrene Mitarbeiter jedoch weniger Relevanz und entsprechend nehmen sie das vom Berater angebotene Versprechen nicht als verbindliche Garantie wahr.

Garantien sind für den Kunden nur sinnvoll, wenn er auch überprüft, ob der PR-Berater diese einhält. Bei erfahrenen Mitarbeitern als Garantie erfolgt diese Überprüfung aus dem Tagesgeschäft. Laut der Befragung fungieren die Mitarbeiter als Ansprechpartner für den Kunden und dieser bemerkt automatisch, dass der Berater sich an die Garantie hält. Diese einfache Überprüfbarkeit kann ein Grund sein, warum diese Garantie besonders häufig gegeben wird. Bei einem garantierten zeitlichen Arbeitseinsatz wird zur Überprüfung ein Reporting eingesetzt oder der Kunde vertraut seinem PR-Berater. Vertrauen ist auch relevant, wenn bestimmte Tätigkeiten garantiert werden. Zusätzlich wird das Einhalten der Garantie überprüft, indem der Berater seinem Kunden bestimmte Ergebnisse präsentiert.

18 Kunden (47,3%) und zwölf Berater (31,6%) gaben an, dass keine inputbezogenen Garantien eingesetzt werden. Die Gründe dafür sind zwischen den Akteursgruppen unterschiedlich. So gaben die PR-Berater am häufigsten an, dass der Kunde keine solche Garantie gefordert habe. Danach folgen: Garantien sind wirkungslos oder nicht nötig, weil man sich und die Qualität der Arbeit bereits aus einer früheren Zusammenarbeit kenne. Die Kunden nannten als Gründe für den Verzicht auf eine inputbezogene Garantie: Die Ergebnisse sind relevanter als der Input, der Kunde ist mit dem Berater zufrieden und vertraut ihm deshalb und inputbezogene Garantien haben keine Wirkung auf die Ergebnisse des Beraters.

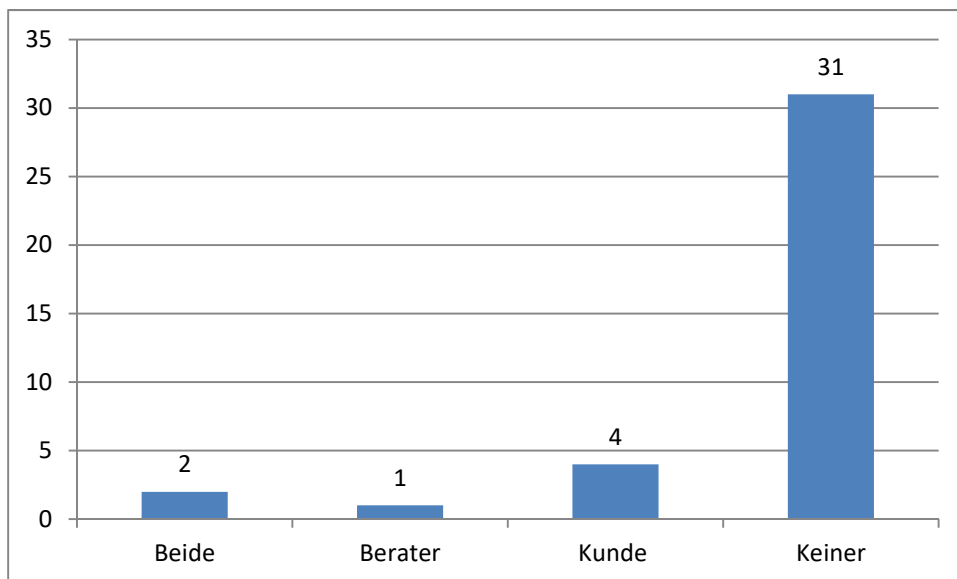
Insgesamt lässt sich feststellen, dass inputbezogene Garantien bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde weniger als tatsächliche Garantien, sondern vielmehr als Leistungsversprechen eingesetzt werden, die erstens nicht explizit vereinbart und deren Einhaltung zweitens nicht systematisch überprüft werden.

### 6.9.2.8 Einsatz von ergebnisbezogenen Garantien

Ergebnisbezogene Garantien haben nur wenig Relevanz. Bei 31 von 38 untersuchten Fällen (81,6%) wird kein Ergebnis garantiert. Wie bei den inputbezogenen Garantien, existieren auch bei den garantierten Ergebnissen Unterschiede in deren Wahrnehmung zwischen den PR-Beratern und ihren Kunden. Lediglich bei zwei Berater-Kunden Paaren (5,3%) sprechen beide Akteure von einer Ergebnisgarantie: Ein PR-Berater im Bereich Themendienst (DB11) garantiert seinem Kunden eine bestimmte erzielte Auflage. Ein PR-Berater (CHB6), der für seinen Kunden Kommunikationsmittel erarbeitet, sichert diesem deren termingerechte Erarbeitung zu. Die Wirkung bei der Zielgruppe – laut PR-Berater das eigentliche Ziel der Kommunikation – wird jedoch nicht ermittelt.

In einem Fall spricht nur der PR-Berater (DB13) von garantierten Ergebnissen. Er gibt an, dass er seinem Kunden die Anzahl Veröffentlichungen bei einem Produkt-Launch und die Anzahl neuer Facebook-Fans garantiert habe, der Kunde erwähnt jedoch keine Garantie.

In vier Fällen (10,5%) nannten nur die Kunden ein garantiertes Ergebnis und zwar die termingerechte Umsetzung der vereinbarten Projekte. Zwei gaben zudem an, dass der PR-Berater dabei eine bestimmte Qualität erreichen muss. Konkret handelte es sich in zwei Fällen um die Erarbeitung eines Geschäftsberichts und jeweils in einem Fall um ein Kommunikationskonzept sowie Kommunikationsmittel. Die jeweiligen PR-Berater sprachen jedoch von keiner Garantie.



**Abbildung 33: Einsatz ergebnisbezogene Garantien nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

### **6.9.2.9 Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Garantien**

Durch ein Garantieverprechen an den Kunden übernimmt der PR-Berater weitgehend das Risiko der Zusammenarbeit. Kann er sein Leistungsversprechen nicht halten, erhält er eine entsprechend geringere Vergütung oder haftet im Garantiefall. Nur wenn der PR-Berater bei Nichteinhaltung der Garantie Konsequenzen fürchten muss, zeigt diese eine entsprechende Wirkung – zumindest in der Theorie.

In drei der untersuchten Fälle würden die PR-Berater ein niedrigeres Honorar bei Nichterfüllung der Garantie erhalten und ein Kunde würde die Zusammenarbeit beenden. Bei den restlichen drei Fällen, bei denen mindestens einer der Akteure von einer ergebnisabhängigen Garantie gesprochen hat, müsste der PR-Berater jedoch mit keinen Konsequenzen rechnen. Entsprechend zeigt die Garantie vermutlich wenig Wirkung.

### **6.9.2.10 Gründe für den Verzicht auf eine ergebnisbezogene Garantie**

Insgesamt 35 PR-Berater (92,1%) und 32 Kunden (84,2%) gaben an, dass keine ergebnisbezogenen Garantien eingesetzt werden. Diese wurden entsprechend nach den Gründen für den Verzicht einer solchen Garantie befragt.

#### **a) Gründe aus Sicht der PR-Berater**

##### **i) Einfluss externe Faktoren (n=14)**

Am meisten PR-Berater (14 Fälle) haben die befragten PR-Berater den Einfluss von externen Faktoren auf ihr Arbeitsergebnis als Grund für den Verzicht auf garantierte Ergebnisse genannt. PR-Berater, die im Bereich Medienarbeit tätig sind und für ihre Kunden Veröffentlichungen in Medien erzielen müssen, gaben an, dass sie in ihrer Zielerreichung von den Journalisten, aber auch den von den Kunden zur Verfügung gestellten Themen und Informationen abhängig sind. Drei Berater im Bereich der politischen Kommunikation erklärten, dass politische Entscheidungsprozesse von einer Vielzahl externer Faktoren abhängen, die der PR-Berater nur teilweise beeinflussen könne. Zwei PR-Berater im Bereich Medienarbeit gaben gar an, dass garantierte Ergebnisse zu falschen Anreizen führen würden und sie Medienartikel kaufen würden, sollten sie Gefahr laufen, die garantierten Ergebnisse nicht zu erreichen.

##### **ii) Kunde hat nicht nach Garantie gefragt (n=8)**

Acht PR-Berater gaben an, dass der Kunde keine garantierten Ergebnisse verlangt habe und deswegen keine vereinbart wurden. Aus Sicht der PR-Berater ein nachvollziehbares Vorgehen, weil sie dadurch das Risiko der Zusammenarbeit nicht übernehmen müssen. Ein PR-Berater (Komplettberatung, DB7) gab zudem zu bedenken, dass garantierte Ergebnisse falsche Anreize setzen können. So würde man Ergebnisse garantieren, die einfach quantifizierbar sind, beispielsweise die Anzahl Medienveröffentlichungen, und einen großen zeitlichen Arbeitsaufwand für die Einhaltung dieser Garantien einsetzen und zwar auch dann, wenn dadurch andere Tätigkeiten vernachlässigt werden, die für den Kunden zielführender wären.

##### **iii) Richtige Zielwerte nicht ermittelbar (n=8)**

Ebenfalls acht PR-Berater gehen davon aus, dass keine verlässlichen Zielwerte ermittelt werden können, die als Grundlage für garantierte Ergebnisse dienen. Ein PR-Berater (Komplettberatung, CHB10) meinte zu garantierten Ergebnissen im Bereich Medienarbeit,

dass man entweder Garantien vereinbart, die der Berater sowieso erreichen würde und dem Kunden deswegen nichts nützen oder sie nur schwer erreichbar sind und damit die Garantie für den Kunden nicht verlässlich sei. Ein PR-Berater (Medienarbeit, DB19) gab zu bedenken dass garantierte quantitative Ziele falsche Anreize setzen würden, weil dadurch die Qualität der Veröffentlichungen vernachlässigt würde, diese jedoch für den Kunden teilweise relevanter als die Quantität sei.

#### **iv) Kunde sieht Ergebnis (n=3)**

Für drei Berater (Medienarbeit, Erarbeitung Kommunikationsmittel, Konzeption) sind garantierte Ergebnisse nicht nötig, weil die Kunden das Ergebnis der Arbeit sehen und die Qualität einschätzen können. Ein PR-Berater (Erarbeitung Kommunikationsmittel, CHB1) fügt zudem an, dass es für seine Arbeit klare Vorgaben gäbe und Garantien deswegen nicht nötig seien.

#### **v) Sonstige (n=3)**

Für einen PR-Berater (Medienarbeit, DB15) sind garantierte Ergebnisse überflüssig, weil er und sein Kunde bereits früher zusammengearbeitet haben und deswegen die Informationsasymmetrien entsprechend kleiner ausfallen würden. Ein anderer aus dem Bereich Krisenkommunikation (DB3) gab an, dass er in eine „gefährliche Haftungssituation“ kommen würde, wenn er seinem Kunden Ergebnisse garantieren würde und dieses Risiko nicht tragen wolle. Ein PR-Berater (CHB18) im Bereich Komplettberatung meinte, dass er zwar keine quantifizierbaren Ergebnisse garantieren, seinem Kunden jedoch implizit die Garantie geben würde, die gewünschten Aussagen in den Pressemitteilungen aufzunehmen.

### **b) Gründe aus Sicht der Kunden**

#### **i) Richtige Zielwerte nicht ermittelbar (n=8)**

Wie einige PR-Berater gehen auch acht Kunden (sechsmal Medienarbeit, zweimal Komplettberatung) davon aus, dass keine verlässlichen Zielwerte ermittelt werden können, die als Grundlage für garantierte Ergebnisse genutzt werden können. Ein Kunde (Komplettberatung, DK7) meinte, er müsse in seiner internen Zielvereinbarung eine gewisse Anzahl an Veröffentlichungen erzielen und wenn diese nicht erreicht werden, würde dies mit dem PR-Berater besprochen. Trotzdem hält er nichts von Garantien, weil die vereinbarten Ziele entweder zu leicht zu erreichen wären und der Berater dann auf jeden Fall erfolgreich ist oder schwer erreichbar sind und die Garantie für den Kunden nicht verlässlich sei. Ein weiterer Kunde (DK9) ist derselben Meinung und ergänzt zudem, dass er dem PR-Berater bei Nichteinhalten weniger Honorar bezahlen müsse und dies nicht seinem Verständnis einer Partnerschaft entsprechen würde.

Zwei Kunden (Medienarbeit) verfolgen das Ziel, durch die PR-Arbeit mehr eigene Kunden zu generieren. Da die Wirkung der PR-Arbeit auf dieses Ziel jedoch schwierig zu messen sei, weil PR meistens langfristig wirke und die Anzahl an Neukunden erst einige Zeit nach der Steigerung der Veröffentlichungen steigen, ist der Einsatz von garantierten Ergebnissen unrealistisch.

Zwei andere Kunden (Medienarbeit) nennen den Zeitaspekt, der den Einsatz von Garantien erschwert. Um solche Garantien einzuführen, brauche es eine gewisse Zeit. Zuerst müsse man eine Weile zusammenarbeiten und erste Ergebnisse erzielen, die dann als Grundlage



für einen Zielwert der Garantie dienen können. Und diese Zeit habe man bisher noch nicht gehabt.

Ein Kunde (Medienarbeit, DK19) meint, dass es in seinem Bereich keine sinnvollen, quantifizierbare Zielwerte gibt. Die Auflage sei nur bedingt aussagekräftig, denn oftmals seien Veröffentlichungen in Fachmagazinen viel relevanter, gleichzeitig sei deren Auflage jedoch relativ klein. Ein Kunde (Komplettberatung, CHK14) gab sogar an, dass die Arbeit des PR-Beraters generell nicht messbar sei.

#### **ii) Einfluss externe Faktoren (n=4)**

Während dieser Faktor bei den PR-Beratern mit 14 Nennungen an erster Stelle stand, haben lediglich vier Kunden (zweimal Medienarbeit, politische Kommunikation, Komplettberatung) den Einfluss von externen Faktoren auf das Arbeitsergebnis des Beraters als Grund für den Verzicht auf garantierte Ergebnisse genannt. Ein Kunde (CHK5) aus dem politischen Bereich meinte zudem, dass man Garantien für ein politisches Ergebnis grundsätzlich nicht geben könne.

#### **iii) Setzt falsche Anreize (n=3)**

Drei Kunden deren PR-Berater alle im Bereich Medienarbeit tätig sind, sind der Ansicht, dass garantierte Ergebnisse falsche Anreize setzen würden. Ein Kunde (DK13) meinte, dass der PR-Berater im Zweifel Veröffentlichungen kaufen würde. Ein anderer (DK1) merkte an, der Berater würde, wenn beispielsweise die Auflage garantiert wäre, Veröffentlichungen in weniger relevanten Medien generieren. Der dritte Kunde (CHK13) meinte, dass das Ziel ein langfristiger Kontaktaufbau zu den Medien wäre und der Berater zu viel Arbeit zur Generierung von Veröffentlichungen einsetzen und dadurch den Kontaktaufbau vernachlässigen würde.

#### **iv) Vertrauen (n=2)**

Zwei Kunden (Erarbeitung Kommunikationsmittel, Medienarbeit) gaben an, dass sie ihrem Berater generell vertrauen und deswegen keine Garantien fordern würden. Der Kunde (CHK9), dessen Berater im Bereich Medienarbeit tätig ist, meinte zudem, dass er sich regelmäßig die generierten Veröffentlichungen anschauen würde und mit dem Ergebnis zufrieden sei.

#### **v) Ziele werden gemeinsam erreicht (n=2)**

Zwei Kunden (Komplettberatung, Medienarbeit) stellten den Teamgedanken in den Vordergrund und meinten, dass die Ziele gemeinsam erreicht würden. Ein Kunde (CHK10) gab an, dass der PR-Berater nur als Unterstützung da sei und deswegen der Kunde die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen müsse. Der andere (CHK11) meinte, das Verhältnis mit dem Berater sei sehr freundschaftlich und es wäre deswegen komisch, wenn er eine Garantie fordern würde.

#### **vi) Berater will keine Garantie geben (n=2)**

Zwei Kunden (politische Kommunikation, Medienarbeit) meinten, dass der Berater keine Garantie geben wollte. Der Kunde (DK14), dessen Berater im Bereich Medienarbeit tätig ist, hat zudem konkret eine garantierte Anzahl an Veröffentlichungen verlangt, jedoch nicht erhalten.

#### **vi) Sonstige Gründe (n=11)**

Elf weitere Gründe wurden jeweils nur von einem Kunden genannt. Bei einem Kunden (CHK17), dessen Berater Kommunikationsmittel für ihn erarbeitet, sind Garantien nicht nötig, weil das Projekt klein sei. Ein Kunde (politische Kommunikation, CHK16) findet Garantien überflüssig, weil er seinen Berater während des ganzen Prozesses „an die kurze Leine nimmt“ und „dessen Arbeit intensiv steuert“. Für einen Kunden (CHK18), dessen PR-Berater eine Komplettberatung anbietet, steht die Dienstleistungsqualität im Zentrum und ihm sind garantierte Ergebnisse weniger wichtig als die Einhaltung des gemeinsamen Terminplans und dass der Berater seine Arbeit stets termingerecht erledigt. Ein Kunde (Komplettberatung, CHK15) gab an, dass er auf ein umfangreiches Reporting setze, das mit einem hohen Aufwand verbunden ist und deswegen sei keine Garantie nötig.

Bei manchen Berater-Kunden-Paaren im Bereich Medienarbeit werden zwar gewisse Vorgaben gemacht oder die Ergebnisse evaluiert, jedoch keine verbindlichen Zielwerte oder gar Ergebnisse garantiert. So gab eine Kunde (DK5) an, dass er mit dem PR-Berater zwar eine Zielmedienliste festgelegt habe, es jedoch keine Konsequenzen für den PR-Berater habe, wenn die entsprechenden Veröffentlichungen nicht erreicht werden. Ein anderer (DK6) meinte, dass die konkrete Anzahl an Veröffentlichungen nicht relevant sei und deswegen eine Garantie nicht nötig sei, er sich jedoch mit dem PR-Berater besprechen würde, wenn zu wenige Veröffentlichungen generiert würden. Ein Kunde (CHK12) erhebt den Medienäquivalenzwert und die Reichweite und versucht damit die Agentur zu steuern beziehungsweise zu beurteilen, auf eine Garantie verzichtet er deswegen. Finanzielle Gründe stehen bei einem anderen Kunden (DK20) im Vordergrund. Er findet Garantien zwar gut, jedoch nur, wenn diese zwingend an die Vergütung des PR-Beraters gekoppelt sind. So vermutet der Kunde, dass er aufgrund von Garantien dem Berater ein höheres Honorar bezahlen müsste und verzichtet deswegen darauf. Auch Fairnessgründe wurden erwähnt: Ein Kunde (DK10) meinte, dass sich die interne PR-Abteilung nicht „auf Ziele committen will“ und man dies deswegen von seinem Berater auch nicht verlangen könne.

Ein Kunde (Themendienst, DK16) war bisher mit seinem Berater immer zufrieden und setzt deswegen keine Garantien ein. Schließlich findet ein Kunde (Krisenkommunikation, DK3) Garantien „albern“ und würde diese generell nicht einsetzen.

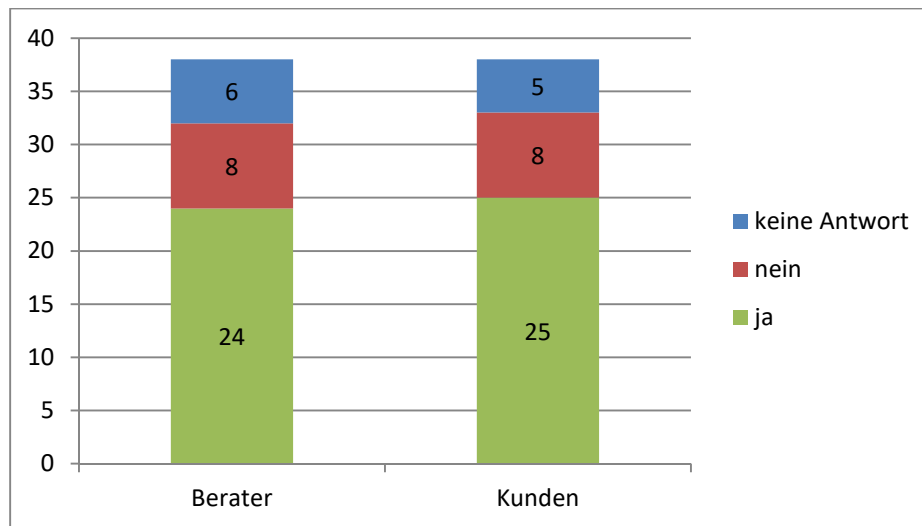
#### **6.9.2.11 Risiko der Garantie für PR-Berater**

Für die PR-Berater kann eine Garantie ein gewisses Risiko darstellen. Denn sie sind in ihrer Arbeit teilweise von externen Faktoren abhängig, die sie nur zum Teil beeinflussen können. Beispielsweise muss der Kunde sie im Normalfall bei der Arbeit unterstützen, sei es indem er Informationen zur Verfügung stellt oder rechtzeitig Feedback gibt. Entsprechend wurden die PR-Berater gefragt, ob ein garantiertes Ergebnis für sie aufgrund des Einflusses von externen Faktoren ein Risiko darstellt. 24 PR-Berater bejahten diese Frage (63,1%), acht antwortete mit „Nein“ (21,1%).<sup>154</sup> Betrachtet man die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der Berater gesondert, fallen folgende zwei Erkenntnisse auf: Erstens hat kein einziger der sieben Berater im Bereich Komplettberatung die Frage nach dem Risiko verneint. Sechs gaben an, dass sie aufgrund des Einflusses von externen Faktoren das Risiko einer Garantie als zu hoch betrachten, einer konnte die Frage nicht beantworten. Zweitens scheint das Risiko für die PR-Berater im Bereich „Erarbeitung von Kommunikationsmitteln“ weniger relevant. Von den drei Befragten haben zwei angegeben, dass das Risiko der externen

---

<sup>154</sup> Die restlichen sechs PR-Berater antworteten mit „weiß nicht“.

Faktoren im Hinblick auf eine Garantie keine Rolle spielen würde, einer konnte die Frage nicht beantworten. Aufgrund der sehr kleinen Fallzahlen können diese Erkenntnisse nur erste Hinweise auf mögliche Zusammenhänge liefern. Theoretisch betrachtet, erscheint es jedoch nachvollziehbar, dass Berater im Bereich der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln von weniger externen Faktoren abhängig sind als PR-Berater im Bereich Komplettberatung oder auch im Bereich Medienarbeit, wo das Ergebnis beispielsweise ebenfalls von den Journalisten abhängt. Entsprechend wird auch das Risiko des Einflusses von externen Faktoren auf das Arbeitsergebnis unterschiedlich betrachtet.



**Abbildung 34: Garantiertes Ergebnis für PR-Berater ein zu hohes Risiko. Kunden erachten es aufgrund von externen Faktoren als unfair (in Anzahl Fällen, n=38)**

Den Kunden wurde eine ähnliche Frage gestellt. Und zwar, ob sie ein garantiertes Ergebnis als unfair für den PR-Berater betrachten, weil dessen Arbeitsergebnis von externe Faktoren abhängt, die er nicht beeinflussen kann. 25 haben diese Frage bejaht (65,8%). Betrachtet man auch hier die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der PR-Berater gesondert, zeigen sich einige Erkenntnisse: Genau wie bei den PR-Beratern bejahen auch fast alle Kunden im Bereich Komplettberatung die Frage. Von sieben antwortete lediglich einer mit „nein“, ein anderer konnte die Frage nicht beantworten. Anders als bei den Beratern erachten die Kunden im Bereich „Erarbeitung von Kommunikationsmitteln“ den Einfluss von externen Faktoren auf das Arbeitsergebnis der PR-Berater als relevanter. Von den drei Befragten haben zwei angegeben, dass sie garantierte Ergebnisse aufgrund des Einflusses der externen Faktoren als unfair für den Berater ansehen, einer war dagegen anderer Meinung. Auch hier muss darauf hingewiesen werden, dass diese Erkenntnisse aufgrund der sehr kleinen Fallzahlen lediglich erste Hinweise auf mögliche Zusammenhänge liefern können.

#### 6.9.2.12 Fazit ergebnisbezogene Garantien

Garantierte Ergebnisse spielen bei der Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden nur eine geringe Rolle. Bei 31 aller untersuchten Fälle (81,6%) gaben sowohl der Berater als auch der Kunde an, dass der Berater keine Ergebnisse garantiere. Wie bei den inputbezogenen Garantien existieren auch hier Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den Beratern und ihren Kunden. Lediglich bei zwei Berater-Kunden Paaren (5,3%) sprechen

beide Akteure von einer Ergebnisgarantie. In einem Fall spricht nur der PR-Berater, in vier Fällen (10,5%) nur die Kunden von einem garantierten Ergebnis.

Garantiert werden eine erzielte Auflage (Themendienst) sowie die termingerechte Umsetzung von Projekten (in den Bereichen Erarbeitung von Kommunikationsmitteln und Konzeption). In zwei dieser Fälle müssen die erarbeiteten Kommunikationsmittel zudem einer gewissen Qualität entsprechen, die vom Kunden jedoch nicht nach objektiv verlässlichen Kriterien bestimmt wird. Schließlich wird in einem Fall (Medienarbeit, DB13) vom Berater die Anzahl Veröffentlichungen bei einem Produkt-Launch sowie die Anzahl neuer Facebook-Fans garantiert. Mit Ausnahme dieses Falls, bei welchem zudem nur der PR-Berater von einer Garantie spricht, werden ergebnisbezogene Garantien lediglich in Bereichen eingesetzt, in denen der Berater dem Kunden am Ende ein fertiges Dokument (Konzept, Geschäftsbericht, Flyer) überreicht oder bereits im Vorhinein klar ist, dass er die Garantie einhalten kann (Themendienst). In keinem der untersuchten Fälle übernimmt der Berater einen Teil des Risikos.

Garantien sind nur wirkungsvoll, wenn der PR-Berater bei Nichteinhalten seines Leistungsversprechens mit Konsequenzen rechnen muss. Doch in fast der Hälfte der Fälle bei denen ein Ergebnis garantiert wird (drei von sieben) muss der Berater keine Konsequenzen fürchten. In drei Fällen würden die Berater ein niedrigeres Honorar erhalten, ein Kunde würde die Zusammenarbeit beenden (Themendienst). Die Tatsache, dass mehrere Kunden keine Konsequenzen ziehen, wenn ihr PR-Berater die garantierten Ergebnisse nicht erreichen kann, ist ein Hinweis auf die eher schwache Wirkungsweise von solchen Garantien und damit verbunden einer geringen Relevanz.

Die PR-Berater sind sich relativ einig darüber, warum keine Ergebnisse garantiert werden und haben fast ausschließlich folgende drei Gründe genannt: Am häufigsten begründeten sie den Verzicht auf garantierte Ergebnisse mit dem Einfluss von externen Faktoren auf ihre Arbeit (14 Nennungen). Danach folgten die Tatsache, dass der Kunde nicht nach einer Garantie gefragt hat (8 Nennungen) und der Hinweis, dass die richtigen Zielwerte nicht ermittelbar seien (7 Nennungen). Bei den Kunden sind die Gründe für den Verzicht auf eine Garantie vielfältiger. Am häufigsten nannten sie, dass die richtigen Zielwerte nicht ermittelbar seien (acht Nennungen). Danach folgte der Einfluss von externen Faktoren (4 Nennungen), Garantien würden falsche Anreize setzen (3 Nennungen), Vertrauen sei relevanter, die Ziele würden gemeinsam erreicht und der Berater wolle keine Garantien geben (jeweils 2 Nennungen).

Die Gründe für den Verzicht auf eine Garantie zeigen erstens, dass ein Großteil der Berater das Risiko der Zusammenarbeit hinsichtlich der Ergebniserzielung nicht übernehmen will. Zweitens, dass auch manche Kunden das Risiko nicht an den Berater übertragen wollen, sondern auf Vertrauen setzen oder der Ansicht sind, dass der Berater die Ziele gemeinsam mit ihnen erreicht. Drittens, dass der Verzicht auf eine Evaluation (vgl. dazu auch Kapitel 6.12) den Einsatz von ergebnisbezogenen Garantien erschwert oder gar verhindert, weil dadurch keine verlässlichen Zielwerte vorhanden sind.

Obwohl die Untersuchung zeigt, dass garantierte Ergebnisse bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde fast keine Rolle spielen und lediglich in Bereichen eingesetzt werden, in denen der PR-Berater für den Kunden ein Dokument erarbeitet oder bereits im Vorhinein klar ist, dass er die Garantie einhalten kann, zeigt die Befragung, dass sich garantierte Ergebnisse durchaus auch im Bereich Medienarbeit etablieren könnten. So gab ein Kunde (DK14) an, dass der PR-Berater genügend Erfahrungswerte haben sollte, um eine bestimmte Anzahl an Veröffentlichungen zu garantieren. Ein weiterer Kunde (DK2) meinte, dass die Arbeit des Beraters zwar von externen Faktoren beeinflusst werde, man diese

jedoch bei der Festlegung der Zielwerte bereits berücksichtigen könne und dementsprechend anhand von früheren Ergebnissen faire Ziele festlegen könne. In beiden Fällen wollten sich die PR-Berater jedoch auf keine Garantien einlassen. Ein weiterer Kunde (DK5) meinte gar, dass der Einfluss von externen Faktoren eine gern genommene Ausrede von PR-Beratern sei, wenn der Kunde mit den erzielten Ergebnissen nicht zufrieden sei. Ein Kunde (CHK18) ist der Ansicht, dass zwar geeignete konkrete Zielwerte definiert werden könnten, ihm dabei durch eine Informationsasymmetrie aber Nachteile entstehen könnten. Aufgrund der größeren Erfahrung hätte der PR-Berater beim Festlegen von konkreten Zielwerten einen Wissensvorsprung gegenüber dem Kunden und könnte, um die Garantie sicher zu erreichen, (zu) niedriger Zielwerte angeben. Die Garantie wäre für den Kunden in diesem Fall ohne Wirkung. Da der Kunde seinem PR-Berater sowieso vertrauen muss, verzichtet er auf garantierte Ergebnisse, weil diese zusätzlich mit einem gewissen Aufwand verbunden wären.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Befragung relativ viele Hindernisse für den Einsatz von ergebnisbezogenen Garantien ermitteln konnte – fehlende Evaluation und damit verbunden verlässliche Zielwerte, fehlende Akzeptanz bei den Akteuren, keine Risikoübernahme durch Berater oder auch Aufwand – und garantierte Ergebnisse in der PR nur in Bereichen Relevanz haben, bei denen der Kunde ein greifbares Ergebnis von seinem Berater erhält, wie beispielsweise ein Kommunikationskonzept, ein Geschäftsbericht oder eine Broschüre. Im Bereich Medienarbeit sind nicht zuletzt die Vorbehalte bei beiden Akteursgruppen zu groß und ergebnisbezogene Garantien haben keine Relevanz.

### **6.9.3 Beantwortung der Forschungsfrage und Annahmen**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die **Relevanz von Garantien** zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte untersucht und folgende Erkenntnisse gewonnen:

Garantien vor der Zusammenarbeit haben nur wenig Relevanz. Lediglich neun PR-Berater (23,7%) haben ihrem Kunden vor der Zusammenarbeit eine Garantie angeboten.

Während der Zusammenarbeit haben ergebnisorientierte Garantien nur selten Relevanz. Bei 31 von 38 untersuchten Fällen (81,6%) wird kein Ergebnis garantiert. Lediglich bei zwei Berater-Kunden-Paaren (5,3%) sprechen beide Akteure von einem garantierten Ergebnis.

Ergebnisorientierte Garantien haben in vielen Fällen keine Relevanz, weil die PR-Berater dem Kunden aufgrund des Einflusses von externen Faktoren kein Arbeitsergebnis garantieren. Obwohl lediglich 14 PR-Berater (40,0%) den Verzicht auf ein garantiertes Ergebnis mit dem Einfluss von externen Faktoren begründet haben, sind diese gleichwohl von Bedeutung. So sind 24 PR-Berater (63,1%) der Ansicht, dass garantierte Ergebnisse generell ein Risiko für ihre Arbeitsergebnisse darstellen. Zudem begründen neun PR-Berater im Bereich Medienarbeit (47,4%) den Verzicht auf ein garantiertes Ergebnis mit dem Einfluss von externen Faktoren und in der politischen Kommunikation gar alle drei befragten PR-Berater.

Inputorientierte Garantien haben dagegen eine gewisse Relevanz. 26 PR-Berater (68,4%) haben den Einsatz von inputorientierten Garantien angegeben. Während in 15 Fällen (39,5%) auch die Kunden von einer solchen Garantie sprechen, haben bei elf Fällen (28,9%) die Kunden keine Garantie angegeben.

## 6.10 Relevanz von Identifikationssystemen

Wie im Kapitel 3.4.1.3 aufgezeigt, können Identifikationssysteme zur Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrie vorherrschenden Agenturprobleme gerade in der PR-Beratung von zentraler Bedeutung sein. Denn die PR-Berater müssen ihre Kunden oftmals gegenüber einer bestimmten Zielgruppe vertreten. Dies fällt den PR-Beratern sicherlich einfacher, wenn sie sich mit dem Kunden und dessen Unternehmen, Produkte oder Marke identifizieren können.

### 6.10.1 Identifikation der PR-Berater mit den Kunden

Die Ergebnisse der Befragungen können die bereits erwähnte Vermutung belegen, die Identifikation der Berater mit den Kunden sei hoch: 24 PR-Berater (63,2%) können sich „vollkommen“ mit ihren Kunden identifizieren, bei 13 (34,2%) ist die Identifikation mit dem Kunden zumindest „teilweise“ vorhanden. Lediglich ein Berater beantwortet die Frage nach der Identifikation mit „eher nicht“, kein einziger mit „überhaupt nicht“.

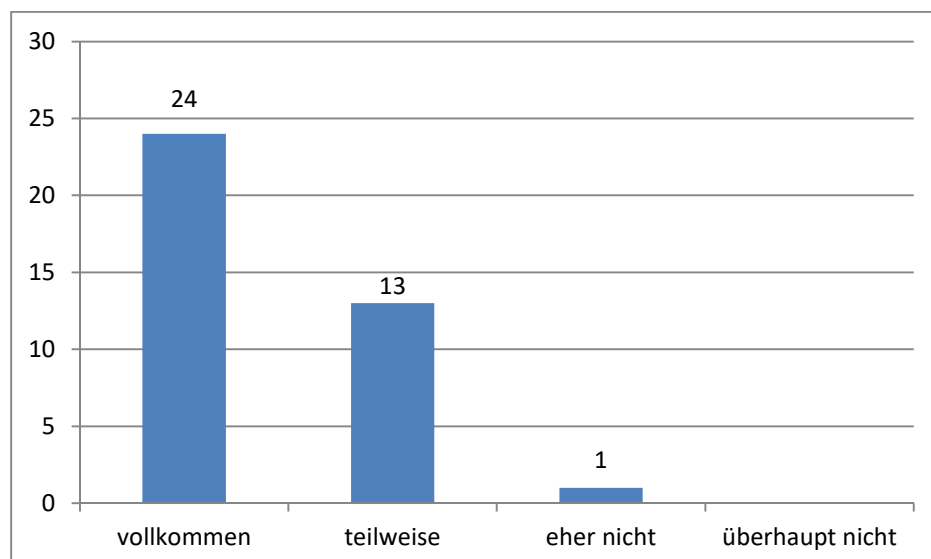
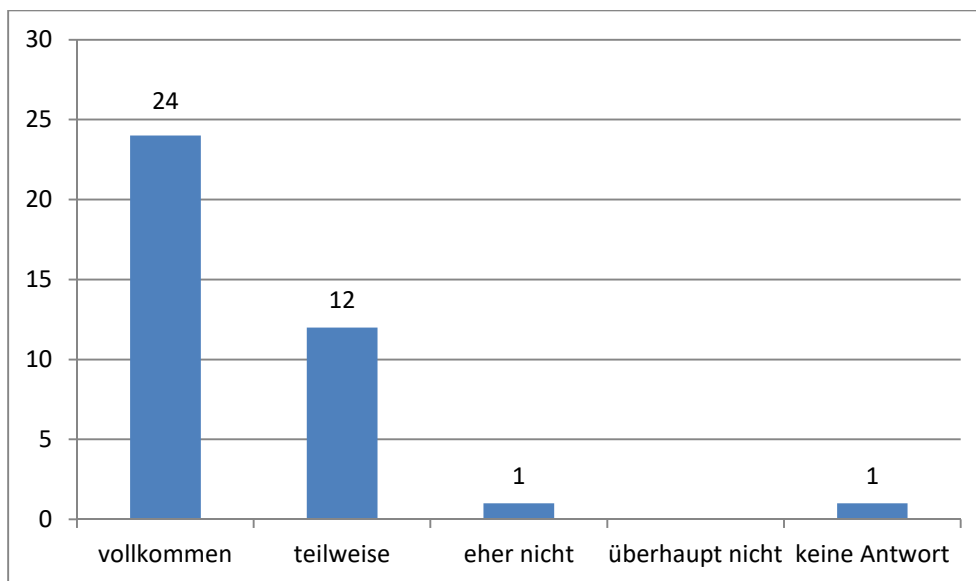


Abbildung 35: Identifikation der PR-Berater mit ihren Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)

### 6.10.2 Wahrnehmung Identifikation der PR-Berater durch die Kunden

Da die Kunden über den Einsatz von Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik entscheiden, ist nicht die tatsächliche, sondern die von den Kunden wahrgenommene Identifikation der Berater relevant: 24 Kunden (63,2%) gehen davon aus, dass ihr PR-Berater sich „vollkommen“ mit ihnen identifizieren kann, 13 Kunden (34,2%) dass die Identifikation des PR-Beraters mit ihnen zumindest „teilweise“ vorhanden ist. Lediglich ein Kunde beantwortet die Frage nach der Identifikation mit „eher nicht“, kein einziger mit „überhaupt nicht“, einer konnte die Frage nicht beantworten. Die Antworten sind beinahe identisch mit denjenigen der PR-Berater. Bei den Kunden gab es einzig eine Antwort bei „teilweise“ weniger, die sich stattdessen bei „keine Antwort“ findet.



**Abbildung 36: Wahrnehmung der Identifikation der PR-Beratern mit ihren Kunden durch die Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Auch beim Vergleich der Paare zeigen sich fast ausschließlich Übereinstimmungen: In der Hälfte aller Fälle (19 Fälle, 50,0%) haben beide Akteure gesagt, dass der Berater sich „vollkommen“ mit dem Kunden identifizieren könne. In sechs Fällen haben sowohl Berater als auch Kunde mit „teilweise“ geantwortet. In weiteren sechs Fällen antwortete der Berater, er könne sich „vollkommen“ mit dem Kunden identifizieren, der Kunde antwortete mit „teilweise“. In einem Fall antwortete der Berater mit „teilweise“, der Kunde mit „eher nicht“. Bei fünf Paaren schätzte der Kunde die Identifikation des Beraters größer ein („vollkommen“), als der Berater selbst („teilweise“). Lediglich in einem Fall unterschieden sich die Antworten von Berater und Kunden relativ deutlich. So gab ein Berater an, er könne sich „eher nicht“ mit dem Kunden identifizieren, während der Kunde von einer „vollkommenen“ Identifikation ausgeht.

In insgesamt 36 von 38 Fällen deckt sich folglich die tatsächliche Identifikation der Berater mit den Kunden mit der durch den Kunden wahrgenommenen Identifikation vollkommen oder zumindest weitgehend und beide Akteure gehen von einer bestehenden Identifikation aus.

Nicht nur die Identifikation der Berater mit den Kunden ist folglich häufig hoch, sondern die Kunden nehmen diese auch entsprechend so wahr und könnten aufgrund dieser Identifikation auf den Einsatz von anderen Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik verzichten.

### **6.10.3 Gründe für die Identifikation der PR-Berater mit ihren Kunden**

Die hohe Identifikation der PR-Berater mit den Kunden basiert auf zwei Gründen: Einerseits finden sie die Marke, die Produkte, die Angebote oder das Unternehmen des Kunden toll, andererseits die Personen auf Kundenseite sympathisch. Daneben haben die Berater einige weitere Gründe genannt.

#### **i) Produkte, Marke und Unternehmen des Kunden (n=18)**

Insgesamt 18 PR-Berater (47,7%) können sich mit den Kunden identifizieren, weil sie dessen Unternehmen, Produkte oder Marke toll finden. Ein Großteil der PR-Berater meinte, die Produkte des Kunden getestet sowie selbst verwendet zu haben und gut weiterempfehlen zu können. Können sich PR-Berater eher mit dem Unternehmen identifizieren, dann aufgrund eines bestimmten öffentlichen Engagements oder weil es eine gewisse gesellschaftliche Relevanz aufweist. Manche Berater können sich mit dem Unternehmen beziehungsweise dessen Marke identifizieren, weil man im Alltag ständig damit in Kontakt kommt und dessen Produkte bekannt sind. Ein Berater (DB2) meinte, dass sein Unternehmen in spezialisierte Branchen-Teams unterteilt sei und die Mitarbeiter deswegen diese Branche generell toll finden würden und sich automatisch mit den Kunden identifizieren können.

Im politischen Bereich basiert die Identifikation darauf, dass der Kunde relevante Anliegen vertritt und der Berater sich mit den politischen Zielen des Kunden identifizieren könne.

#### **ii) Sympathie (n=14)**

Insgesamt 14 Berater (36,5%) können sich mit dem Kunden identifizieren, weil ihnen dieser sympathisch ist. Die Sympathie bezieht sich dabei in fast allen Fällen auf die Kontaktperson auf Kundenseite und kann auf deren unterschiedlichsten Eigenschaften basieren: Beispielsweise, weil der Berater mit dem Kunden ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis hat, die Kontaktperson auf Kundenseite erfahren und kompetent ist, professionell und menschlich arbeitet oder auch einfach die Chemie stimmt. Ein Berater (CHB17) hat früher selbst auf Kundenseite gearbeitet und kennt das Unternehmen deswegen sehr gut und findet es generell sympathisch. Ein weiterer (CHB3) findet nicht nur die Kontaktperson, sondern auch das Unternehmen menschlich und ideell sympathisch und zwar, weil auf Kundenseite seit Jahren dieselben Personen arbeiten und er diese Kontinuität sympathisch findet.

#### **iii) Sonstige (n=5)**

Fünf Berater haben einen anderen Grund als die beiden bisher genannten für die Identifikation angegeben. Einer (DB14) meinte, er habe großes Interesse an den Themen des Kunden und würde sich deswegen automatisch auch mit dem Kunden identifizieren. Ein PR-Berater (CHB5) aus dem Bereich der politischen Kommunikation gab an, dass es in der Politik immer zwei Seiten gebe und man sich mit den Argumenten des Kunden intensiver beschäftigen und dadurch automatisch dessen Position einnehmen und sich mit ihm



identifizieren würde. Bei einem Berater (DB4) beruht die Identifikation darauf, dass der Kunde sehr transparent arbeitet und keine Geheimnisse gegenüber dem Berater hat. Ein anderer (CHB18) meinte, dass man sich generell mit den Kunden identifizieren könne und dies die Voraussetzung dafür sei, überhaupt für jemanden zu arbeiten. Schließlich gab ein Berater (CHB15) an, dass die Arbeit für den Kunden viel Spaß machen und er jeden Tag etwas Neues dazulernen würde und er sich deswegen identifizieren könne.

#### 6.10.4 Grund Nichtidentifikation des PR-Beraters mit seinem Kunden

Lediglich einer der befragten PR-Berater konnte sich mit seinem Kunden „eher nicht“ identifizieren. Grund dafür war, dass der Kunde in einer Branche tätig ist, die der PR-Berater generell nicht sympathisch findet. Der Kunde geht in diesem Fall jedoch davon aus, dass der Berater sich „vollkommen“ mit ihm identifizieren kann.

#### 6.10.5 Identifikation der Kunden mit den PR-Beratern

Da die PR-Berater bei ihrer Arbeit oftmals abhängig von der Unterstützung der Kunden sind, kann die Identifikation auch ein Mechanismus zur Überwindung der Agenturproblematik für die Berater darstellen. Zudem wird die Zusammenarbeit für den Kunden sicherlich angenehmer sein, wenn er sich mit seinem Berater identifizieren kann. Entsprechend wurden auch die Kunden nach der Identifikation mit ihren Beratern befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass auch die Identifikation der Kunden mit ihren Beratern groß ist. 21 Kunden (55,4%) können sich mit den Beratern „vollkommen“ identifizieren, 13 Kunden (34,2%) zumindest „teilweise“. Lediglich zwei (5,3%) können sich mit ihrem Berater „eher nicht“ identifizieren, zwei Kunden konnten die Frage nicht beantworten.

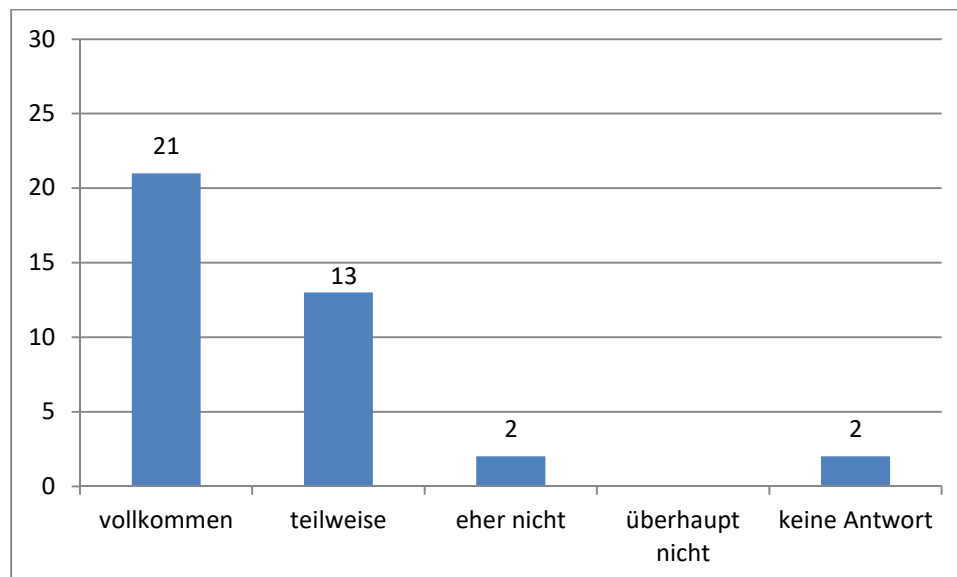
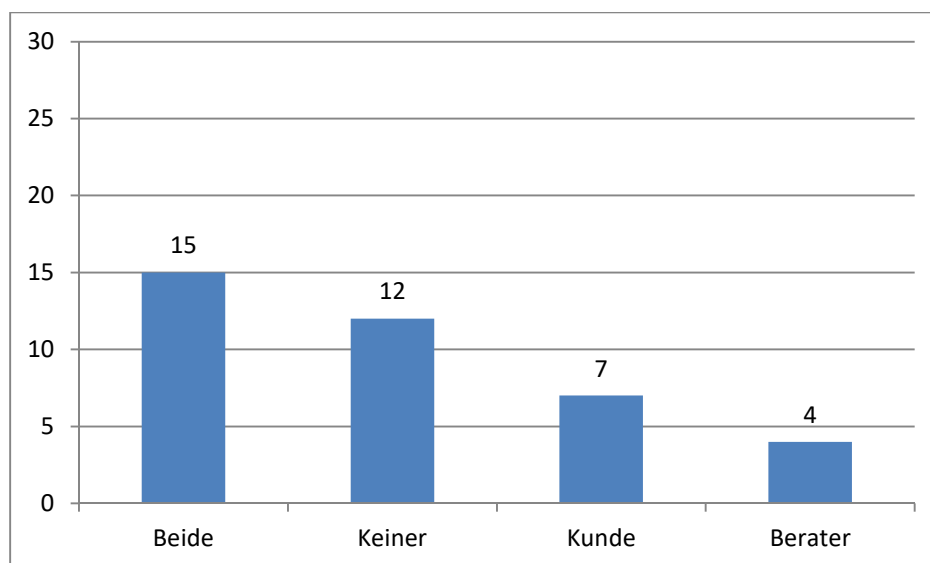


Abbildung 37: Identifikation der Kunden mit ihren PR-Beratern (in Anzahl Fälle, n=38)

## 6.10.6 Maßnahmen zur Förderung der Identifikation

### 6.10.6.1 Wahrnehmung des Einsatzes

Durch den Einsatz von bestimmten Aktivitäten kann der Kunde die Identifikation des Beraters fördern. Entsprechend wurden die beiden Akteursgruppen nach solchen Maßnahmen befragt. Auch hier zeigt sich ein relativ großer Unterschied in der Wahrnehmung solcher Maßnahmen zwischen Beratern und Kunden: Obwohl in 15 Fällen (39,5%) beide Akteure angegeben haben, dass Aktivitäten zur Förderung der Identifikation eingesetzt werden, waren sie sich teilweise nicht einig, welche es konkret sind. In elf Fällen (28,9%) sprach zudem nur ein Akteur von solchen Aktivitäten (in vier nur der Berater, in sieben nur der Kunde). In zwölf Fällen (31,6%) waren sich beide einig, dass keine solchen Aktivitäten durchgeführt werden.



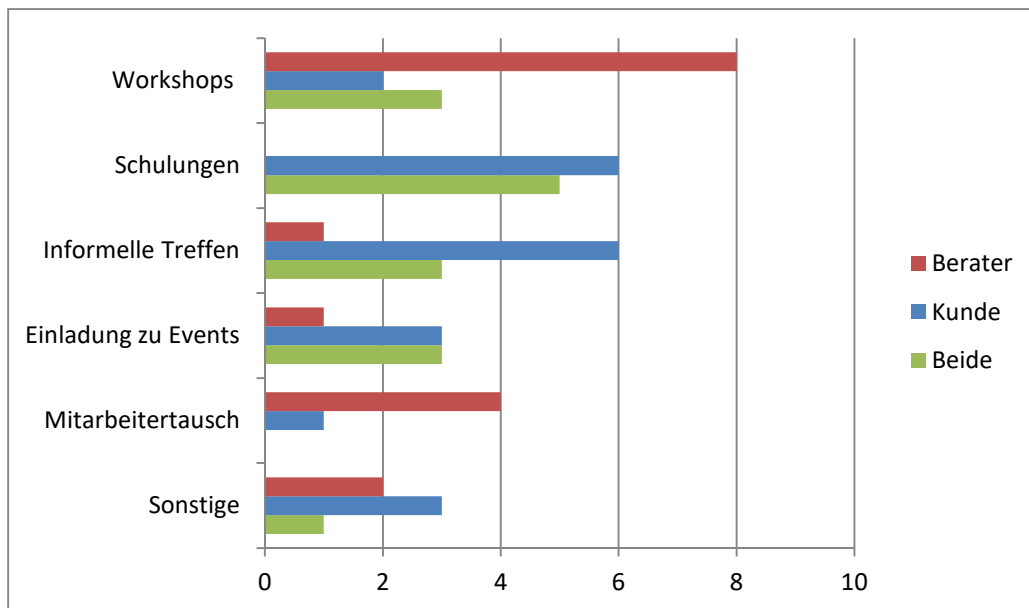
**Abbildung 38: Einsatz von Maßnahmen zur Förderung der Identifikation nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

### 6.10.6.2 Wahrnehmung der konkreten Maßnahmen

Insgesamt wurden gemeinsame Workshops und Schulungen als Maßnahme zur Förderung der Identifikation von allen Befragten am häufigsten genannt. Dabei fällt jedoch auf, dass vor allem die PR-Berater (11 Fälle, 28,9%) die Workshops als identifikationsfördernd betrachten, die Kunden diese jedoch seltener dafür einsetzen (insgesamt fünf Fälle, davon in drei Fällen von beiden Akteuren genannt). Für Kunden sind dagegen vor allem Schulungen relevant, um die Identifikation des Beraters zu fördern (11 Fälle, davon in fünf auch von Berater genannt). Auch informelle Treffen, beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen oder die Teilnahme an einem Event außerhalb der Arbeit, haben eine gewisse Relevanz (in sechs Fällen nur von Kunden, in drei von beiden Akteuren und in einem Fall nur vom Berater genannt). Die Einladung zu Events des Kundenunternehmens nutzen sechs der befragten Kunden (15,8%) zur Förderung der Identifikation, drei Berater (7,9%) nehmen dies auch so wahr. Ein Berater sieht die Einladung zu solchen Events als identifikationsfördernd, der Kunde setzt diese

jedoch nicht entsprechend ein. Ein Kunde und vier PR-Berater (10,5%) haben den temporären Austausch von Mitarbeitern genannt.

Insgesamt sechs Befragte (15,7,%) haben weitere Maßnahmen zur Förderung der Identifikation genannt: In einem Fall haben beide Akteure angegeben, dass der Kunde eine Verköstigung seiner Produkte durchführt, die auch zur Identitätssteigerung diene (DB15, DK15). Jeweils ein Kunde (DB12) und ein PR-Berater (DB10) nannten eine gemeinsame Presstour, bei der man eng zusammenarbeiten würde und sich automatisch die gemeinsame Identifikation verbessern würde. Ein Kunde (CHK2) meinte, dass sein PR-Berater an internen Meetings teilnehmen dürfe und er damit die Identifikation verbessern wolle. Ein PR-Berater (CHB18) gab an, der Kunde würde ihn eng einbinden und wie einen eigenen Mitarbeiter behandeln und dies steigere die Identifikation.



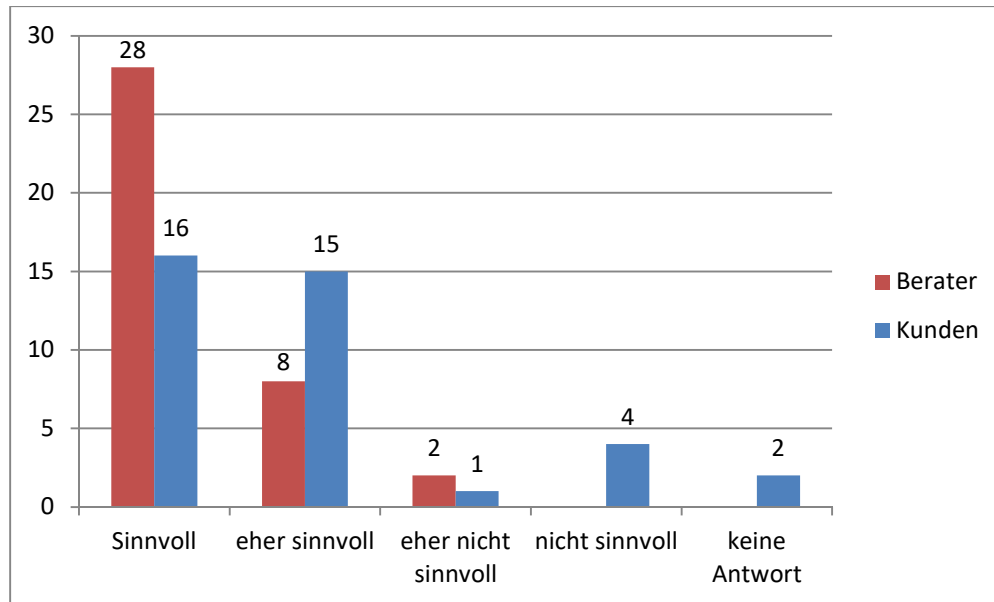
**Abbildung 39: Einsatz konkreter Maßnahmen zur Förderung der Identifikation nach Nennung durch Akteurstypen (in Anzahl Fälle, n=38, Mehrfachantworten möglich)**

Betrachtet man nur, welche Maßnahmen die Kunden einsetzen, dann kommt man zum Schluss, dass diese am häufigsten auf Schulungen (11 Fälle, 28,9%), informelle Treffen (9 Fälle, 23,6%) und Einladungen zu Events (6 Fälle, 15,8%) zur Förderung der Identifikation setzen. Die PR-Berater dagegen gehen davon aus, dass sich ihre Identifikation vor allem in gemeinsamen Workshops (11 Fälle, 28,9%), durch Schulungen (5 Fälle, 13,2%) und den Austausch von Mitarbeitern (4 Fälle, 10,5%) verbessert.

### 6.10.6.3 Einschätzung der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen

Der Kunde kann mittels bestimmten Maßnahmen wie beispielsweise dem Austausch von Mitarbeitern, gemeinsamen Workshops oder Schulungen die Identifikation des Beraters fördern. Die PR-Berater und Kunden wurden danach befragt, ob sie solche Maßnahmen als sinnvoll erachten. 36 PR-Berater (94,8%) finden solche Maßnahmen „sinnvoll“ (28 Fälle, 73,7%) oder zumindest „eher sinnvoll“ (8 Fälle, 21,1%). Lediglich zwei Berater (5,3%) finden Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation „eher nicht sinnvoll“. Die Kunden sind

ebenfalls von der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen überzeugt, jedoch weniger ausgeprägt als die PR-Berater: 16 Kunden (42,1%) finden sie „sinnvoll“ und 15 (39,5%) „eher sinnvoll“. Ein Kunde schätzt die Maßnahmen als „eher nicht sinnvoll“ ein, vier mit „nicht sinnvoll“ (10,5%), zwei Kunden (5,3%) antworteten mit „weiß nicht“.



**Abbildung 40: Einschätzung der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

Unterteilt man die Kunden in zwei Gruppen – alle Kunden, die Maßnahmen zur Förderung der Identifikation einsetzen und alle Kunden, die keine solchen einsetzen – kommt man zu folgenden Erkenntnissen: Alle 22 Kunden, die solche Maßnahmen einsetzen, finden diese entweder „sinnvoll“ (10 Fälle) oder „eher sinnvoll“ (12 Fälle). Von den 16 Kunden, die keine solchen Maßnahmen einsetzen, finden neun diese „sinnvoll“ oder „eher sinnvoll“. Einer antwortete dagegen mit „eher nicht sinnvoll“ und vier mit „nicht sinnvoll“.<sup>155</sup> Diese Erkenntnis ist wenig erstaunlich, denn Kunden, die Maßnahmen zur Förderung der Identifikation einsetzen, sollten deren Sinnhaftigkeit anerkennen.

Bei den Beratern fallen die Unterschiede zwischen Fällen, bei denen Maßnahmen zur Förderung der Identifikation eingesetzt werden und solchen bei denen keine eingesetzt werden, weniger groß aus als bei den Kunden. Dies ist wenig erstaunlich, denn während die Kunden darüber entscheiden, ob Maßnahmen zur Förderung der Identifikation eingesetzt werden, haben die Berater keinen Einfluss darauf. Trotzdem finden die PR-Berater, bei denen solche Maßnahmen eingesetzt werden, diese sinnvoll. So antworteten 17 PR-Berater (89,5%) mit „sinnvoll“ und einer mit „eher sinnvoll“. Lediglich einer dieser Berater empfindet die Maßnahmen als „eher nicht sinnvoll“. Die Berater, bei denen der Kunde auf keine Maßnahmen zur Förderung der Identifikation setzt, finden diese auch sinnvoll, die Antworten fallen jedoch weniger extrem aus. Elf PR-Berater (57,9%) antworteten mit „sinnvoll“, sieben (36,8%) mit „eher sinnvoll“. Lediglich ein Berater empfindet die Maßnahmen als „eher nicht sinnvoll“.

<sup>155</sup> Die restlichen zwei Kunden antworteten mit „weiß nicht“.

#### **6.10.6.4 Gründe für Verzicht auf Maßnahmen zur Förderung der Identifikation**

Insgesamt 16 der 38 befragten Kunden (42,1%) verzichteten auf Maßnahmen zur Förderung der Identifikation. Die meisten davon erachten bei der Zusammenarbeit mit dem Berater solche nicht als notwendig. Daneben haben die Kunde einige weitere Gründe genannt. Ein Kunde wusste nicht, warum er keine solchen Maßnahmen einsetzt.

##### **i) Keine Notwendigkeit (n=10)**

Insgesamt zehn Kunden, die auf Maßnahmen zur Förderung der Identifikation verzichteten, begründen dies mit der nicht vorhandenen Notwendigkeit solcher Maßnahmen. Drei Kunden (Erarbeitung Kommunikationsmittel, Medienarbeit, Komplettberatung) arbeiten schon seit längerem mit dem PR-Berater zusammen und kennen ihn mittlerweile gut und gehen von einer bereits vorhandenen Identifikation aus, die man nicht mit bestimmten Maßnahmen zusätzlich steigern muss. Drei Kunden (Konzeption, Themendienst, politische Kommunikation) gaben an, dass die Zusammenarbeit und teilweise auch die Prozesse klar definiert seien und sie eine Identifikation nicht als nötig empfinden. Der Kunde aus der Politik (CHK7) ergänzte, dass es zwar schön sei, wenn sich eine Identifikation einstellt, diese aber nicht zwingend vorhanden sein müsse. Ein anderer Kunde (CHK16) aus dem Bereich der politischen Kommunikation findet Maßnahmen zur Förderung der Identifikation mit manchen PR-Beratern sinnvoll, ist jedoch der Ansicht, dass diese mit dem aktuellen Berater nicht nötig sind, da die Zusammenarbeit gut läuft. Ein Kunde im Bereich Krisenkommunikation (DK3) gab an, dass er mit dem PR-Berater nicht zusammenarbeiten würde, wenn er nicht von Anfang an das Gefühl gehabt hätte, dass sich der Berater mit ihm identifizieren kann. Ein Kunde (Medienarbeit, DK5) hat früher Maßnahmen zur Förderung der Identifikation mit dem Berater durchgeführt, da er jedoch in Kürze den Berater wechseln will, erachtet er solche in der momentanen Situation als nicht notwendig. Schließlich findet ein Kunde (Komplettberatung, DK17) solche Maßnahmen generell nicht notwendig.

##### **ii) Ressourcengründe (n=3)**

Knappe Ressourcen sind für drei Kunden (Medienarbeit, Komplettberatung, Erarbeitung Kommunikationsmittel) Grund für den Verzicht auf Maßnahmen zur Förderung der Identifikation. Der Kunde im Bereich Komplettberatung (CHK10) ergänzte, dass er erst seit kurzem für das Unternehmen arbeiten würde und er sich zuerst um seine Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder kümmern musste. Ein anderer (CHK6) Erarbeitung Kommunikationsmittel) wies zudem darauf hin, dass solche Maßnahmen zu wenig relevant seien und man die vorhandenen Ressourcen für andere Tätigkeiten einsetzen würde.

##### **iii) Keine Wirkung (n=2)**

Zwei Kunden (Themendienst und Medienarbeit) gaben an, dass Maßnahmen zur Förderung der Identifikation keine Wirkung zeigen würden. Der Kunde aus dem Bereich Medienarbeit ergänzte, dass vor allem der Tausch von Mitarbeitern zudem mit zu hohen Kosten verbunden sei.

#### **6.10.6.5 PR-Berater vermissen Maßnahmen zur Förderung der Identifikation**

Die 19 PR-Berater (50%), bei denen der Kunde, aus ihrer Sicht, auf den Einsatz von Maßnahmen zur Förderung der Identifikation verzichtet, wurden befragt, ob sie diese vermissen würden. Die Frage scheint die Berater in zwei fast gleichgroße Lager zu teilen. Insgesamt neun Berater würden sich wünschen, dass der Kunde solche Maßnahmen einsetzt. Die andere Hälfte (zehn Berater) hält solche Maßnahmen jedoch für überflüssig.

#### **6.10.7 Fazit Identifikationssysteme**

Die Befragung hat gezeigt, dass die Identifikation der PR-Berater mit ihren Kunden vergleichsweise hoch ausfällt: 24 PR-Berater (63,2%) können sich „vollkommen“, 13 (34,2%) zumindest „teilweise“ mit ihren Kunden identifizieren. Die Kunden nehmen dies auch entsprechend wahr. Bis auf zwei Ausnahmen deckt sich die tatsächliche Identifikation der Berater, mit der durch den Kunden wahrgenommenen Identifikation vollkommen oder zumindest weitgehend. Diese hohe Identifikation könnte für die Kunden den Anlass sein, auf weitere Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik zu verzichten. Denn Identifikationssysteme sind im Vergleich zu anderen Mechanismen, wie Überwachungs- oder Anreizsysteme mit wenig Aufwand verbunden und können trotzdem sehr wirksam sein. Die von den Beratern erwähnten Gründe für die Identifikation mit dem Kunden können diese Annahme unterstreichen: Die Berater identifizieren sich mit ihren Kunden vor allem aufgrund der Produkte, der Marke oder des Unternehmens, von denen sie überzeugt sind oder wegen der Sympathie zu den Kontaktpersonen. Nun kann man davon ausgehen, dass Berater, die den Kunden sympathisch und dessen Produkte überzeugend finden, die herrschenden Informationsasymmetrien weniger stark ausnutzen werden als wenn keine Identifikation mit dem Kunden vorhanden wäre.

Nicht nur die PR-Berater können sich mit ihren Kunden identifizieren, die Untersuchung konnte auch eine relativ hohe Identifikation der Kunden mit ihren Beratern aufzeigen. 21 Kunden (55,4%) können sich „vollkommen“, 13 (34,2%) zumindest „teilweise“. Lediglich zwei Kunden können sich mit ihrem Berater „eher nicht“ identifizieren. Dies lässt den Schluss zu, dass die untersuchten Berater-Kunden-Paare von einer hohen gegenseitigen Identifikation geprägt sind und deswegen die herrschenden Informationsasymmetrien vergleichsweise wenig stark ausgenutzt werden.

Obwohl die Identifikation der PR-Berater sehr hoch ist, setzen 22 Kunden (57,9%) Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation ein. Dabei nehmen jedoch nicht alle Berater diese auch als solche wahr. Des Weiteren sprechen vier Berater (10,5%) von solchen Maßnahmen, die von den Kunden nicht als solche angesehen werden. Auch in der Wahrnehmung der konkreten Maßnahmen zur Förderung der Identifikation gibt es Unterschiede zwischen Berater und Kunden. Kunden setzen am häufigsten auf Schulungen (11 Fälle, 28,9%), informelle Treffen (9 Fälle, 23,7%) und Einladungen zu Events (6 Fälle, 15,8%). Die Berater gehen jedoch davon aus, dass die Kunden in gemeinsamen Workshops (11 Fälle, 28,9%), durch Schulungen (5 Fälle, 13,2%) und den Austausch von Mitarbeitern (4 Fälle, 10,5%) die Identifikation fördern wollen.

Setzen die Kunden keine Maßnahmen zur Förderung der Identifikation ein, liegt dies primär daran, dass diese nicht nötig sind. Erstens, weil die Zusammenarbeit bereits lange dauert und eine große Identifikation vorhanden ist. Zweitens, weil die Zusammenarbeit genau definiert ist und der Kunde deswegen eine Identifikation nicht für nötig hält.

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich die untersuchten Beziehungen durch eine hohe Identifikation auszeichnen und diese zudem von rund der Hälfte der Kunden aktiv gefördert wird. Deswegen kann davon ausgegangen werden, dass Identifikationssysteme zur Überwindung der aufgrund der Informationsasymmetrien vorherrschenden Agenturprobleme von großer Bedeutung sind.

Zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten und den Ländern konnten keine Unterschiede festgestellt werden.

#### **6.10.8 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen**

Auch die **Relevanz von Identifikationssystemen** zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte wurde im Rahmen dieser Arbeit untersucht. Dabei konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

PR-Berater identifizieren sich häufig mit ihren Kunden. Dabei ist die Identifikation der befragten PR-Berater mit ihren Kunden sehr ausgeprägt. 24 PR-Berater (63,2%) können sich „vollkommen“, 13 (34,2%) zumindest „teilweise“ mit ihren Kunden identifizieren. Gleichzeitig kann sich auch die Mehrheit der Kunden (21 Fälle, 55,4%) mit den PR-Beratern „vollkommen“ identifizieren, 13 (34,2%) zumindest „teilweise“.

Von den möglichen Identifikationssystemen zur Überwindung der Informationsasymmetrie wurden Workshops und Schulungen am häufigsten genannt und zwar von jeweils 16 Befragten (21,1%). Dabei existieren Unterschiede zwischen den PR-Beratern und den Kunden. Während elf PR-Berater (28,9%) und fünf Kunden (13,2%) den Einsatz von Workshops zur Verbesserung der Identifikation angegeben haben, waren es bei den Schulungen elf Kunden (28,9%) und fünf PR-Berater (13,2%). Am meisten Übereinstimmungen zwischen PR-Berater und Kunde bezüglich des Einsatzes der konkreten Identifikationssysteme existieren bei den Schulungen – in fünf Fällen (13,1%) haben beide Akteure Schulungen genannt.

Auch weitere Identifikationssysteme wie bspw. der Austausch von Mitarbeitern sind in manchen der befragten Beziehungen relevant. Die meisten Kunden setzen dabei zur Verbesserung der Identifikation auch auf Schulungen (11 Fälle, 28,9%), informelle Treffen (9 Fälle, 23,7%), Einladungen zu Events (6 Fälle, 15,8%) oder den Austausch von Mitarbeitern (4 Fälle, 10,5%).

## 6.11 Relevanz der Geschäftsfreundschaft

Die Geschäftsfreundschaft kann einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde haben. Wie im Kapitel 6.13.7 aufgezeigt wird, besteht zwischen fast allen befragten PR-Beratern und Kunden – in 34 Fällen (89,5%) – eine Geschäftsfreundschaft. Sprich beide Partner haben deren Existenz bei der Befragung angegeben. In einem Fall haben sowohl PR-Berater als auch Kunde gesagt, dass keine Geschäftsfreundschaft bestehe (DK17, DB17). In zwei Fällen (5,3%) sprach der PR-Berater von einer Geschäftsfreundschaft, der Kunde jedoch nicht (DK4, DB4 und DB5, DK5), in einem Fall war es umgekehrt (DB16, DK16). In ebendiesem Kapitel wurde auch aufgezeigt, dass die Geschäftsfreundschaft das Verhalten der beiden Akteursgruppen beeinflussen kann. So haben einerseits 24 PR-Berater (63,2%) angegeben, dass sie für Kunden, zu denen eine Geschäftsfreundschaft bestehe, „häufig“ oder sogar „immer“ einen höheren Arbeitseinsatz tätigen als für Kunden zu denen keine Geschäftsfreundschaft besteht.<sup>156</sup> Andererseits erachteten 14 Kunden (36,8%) den Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf ihr Verhalten als „groß“ oder sogar „sehr groß“ und weitere 14 (36,8%) als „mittel“.<sup>157</sup> Die Geschäftsfreundschaft kann auch in weiteren Situationen, die in eine Prinzipal-Agent-Beziehung relevant sind, Einfluss auf das Verhalten der Akteure haben. Entsprechend wurden diese im Rahmen der Befragung untersucht.

### 6.11.1 Einfluss Geschäftsfreundschaft auf Informationsaustausch

Besteht eine Geschäftsfreundschaft zum Kunden, können die PR-Berater davon ausgehen, dass dieser sie bei ihrer Arbeit noch besser unterstützt. Beispielsweise indem der PR-Berater einfacher nötige Informationen von seinem Kunden erhält oder dieser eher ein offenes Ohr hat, wenn Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bestehen. Entsprechend wurden die PR-Berater danach befragt, ob sie in diesem Punkt Unterschiede zwischen Kunden erkennen, zu denen eine Geschäftsfreundschaft besteht und solchen, zu denen keine existiert. Die Ergebnisse der Befragung weisen auf einen positiven Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf den Informationsfluss hin.

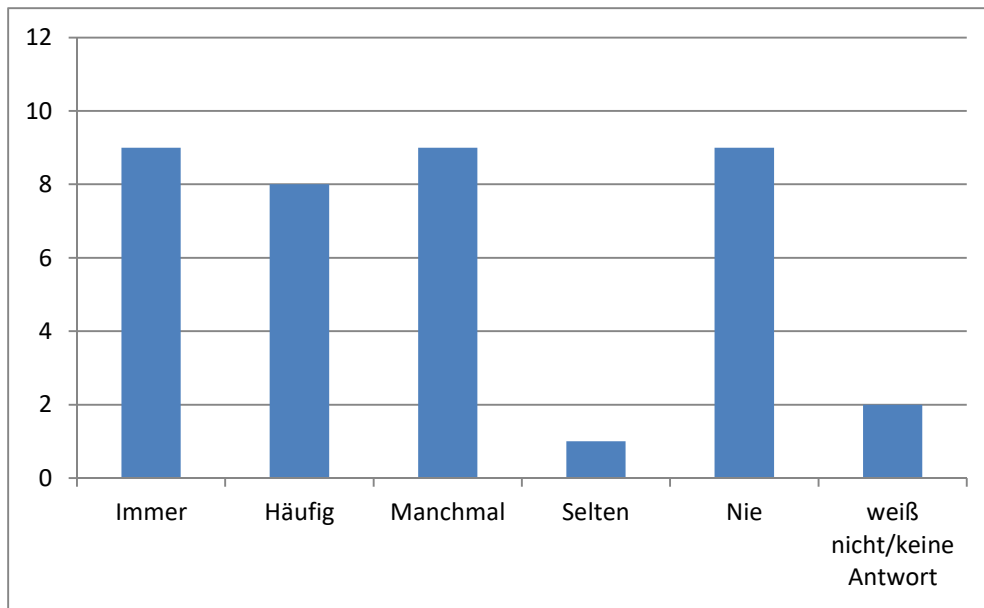
Neun der befragten PR-Berater (23,7%) haben angegeben, dass der Informationsfluss „immer“ besser läuft, wenn eine Geschäftsfreundschaft besteht; bei acht (21,1%) ist dies „häufig“ der Fall und bei neun (23,7%) zumindest „manchmal“. Ein Berater meinte, dies komme „selten“ vor, bei den restlichen neun (23,7%) ist „nie“ ein Effekt der Geschäftsfreundschaft auf den Informationsfluss erkennbar.

---

<sup>156</sup> Bei der Frage wurde eine Situation angenommen, in welcher der PR-Berater aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommen und beschränkten personellen Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunden einen geringeren Arbeitseinsatz leisten muss.

<sup>157</sup> Bei dieser Frage wurde eine Situation angenommen, in welcher der Kunde mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden solle.





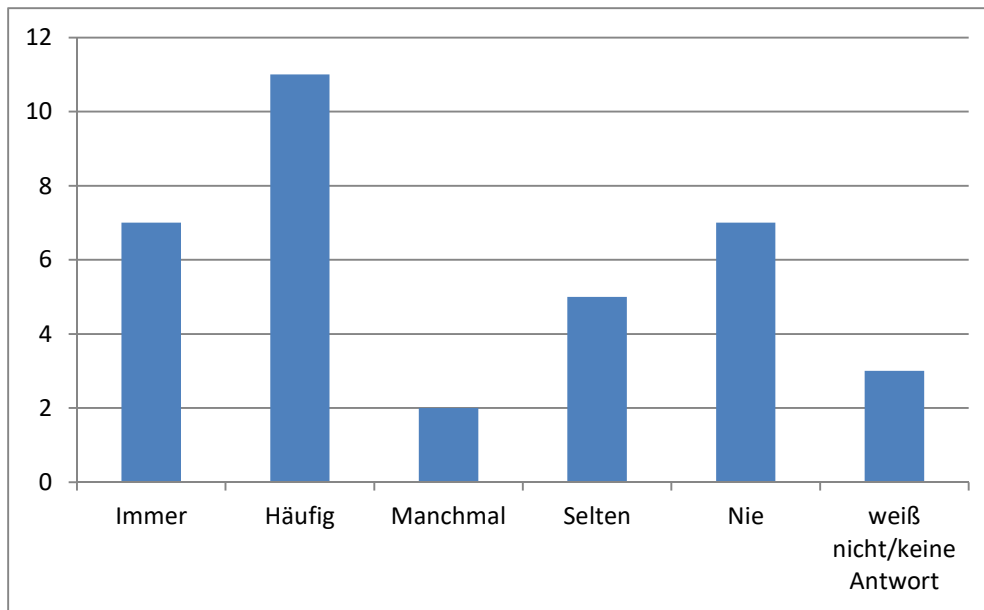
**Abbildung 41: Einschätzung der PR-Berater, inwieweit die Geschäftsfreundschaft einen positiven Effekt auf den Informationsfluss der Kunden hat (in Anzahl Fälle, n=38)**

### 6.11.2 Geschäftsfreundschaft hilft Arbeitseinsatz besser einzuschätzen

Eine enge, freundschaftliche Zusammenarbeit kann dazu führen, dass der Kunde nicht nur den PR-Berater als Person, sondern auch dessen Arbeit besser einschätzen kann. Entsprechend wurden die Kunden<sup>158</sup> danach befragt, ob sie den Arbeitseinsatz ihres PR-Beraters aufgrund der bestehenden Geschäftsfreundschaft besser einschätzen können als am Anfang der Zusammenarbeit, als noch keine Geschäftsfreundschaft vorhanden war.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die meisten befragten Kunden (18 Fälle, 51,4%) mindestens „häufig“ einen Effekt der Geschäftsfreundschaft auf die Fähigkeit, die Arbeit des PR-Beraters einzuschätzen, erkennen. Konkret waren sieben Kunden der Ansicht, dass sie die Arbeit des PR-Beraters „immer“ besser einschätzen können, wenn eine Geschäftsfreundschaft besteht; bei elf ist dies „häufig“ der Fall und bei zwei zumindest „manchmal“. Daneben gaben fünf an, sie würden „selten“ und sieben sie würden „nie“ ein Effekt der Geschäftsfreundschaft auf die Fähigkeit, die Arbeit des PR-Beraters einzuschätzen, erkennen. Zwei Kunden, die angegeben haben, sie können die Arbeit des PR-Beraters aufgrund der Geschäftsfreundschaft „selten“ beziehungsweise „nie“ besser einschätzen, haben ihre Antwort begründet und daraus lassen sich folgende Erkenntnis ableiten: Die Geschäftsfreundschaft kann in der Praxis auch den gegenteiligen Effekt haben. Laut einem Kunden (CHK15) erschwert diese nämlich eher das Einschätzen der Arbeit des PR-Beraters. Aufgrund der Sympathie besteht die Gefahr, dass man nicht mehr genau hinschaut und weniger objektiv und wachsender sei. Ähnlich sieht es ein zweiter Kunde (CHK10). Da er seinem PR-Berater sehr nahe sei und ihn sympathisch finde, wolle er dessen Arbeit nicht negativ einschätzen und würde vermutlich eher beschönigen. So denke er beispielsweise, die Arbeit des PR-Beraters würde schon stimmen und verzichte deswegen auf harte Fakten wie beispielsweise eine Stundenliste.

<sup>158</sup> Befragt wurden nur diejenigen Kunden, die eine bestehende Geschäftsfreundschaft angegeben haben (n=35).



**Abbildung 42: Einschätzung der Kunden, inwieweit sie aufgrund bestehender Geschäftsfreundschaft die Arbeit des PR-Beraters besser einschätzen können (in Anzahl Fälle, n=35)**

### 6.11.3 Geschäftsfreundschaft hat selten negativen Einfluss

In der Theorie kann Geschäftsfreundschaft jedoch nicht nur positive, sondern auch negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde haben. So kann ein zu enges, freundschaftliches Verhältnis dazu führen, dass Routinen entstehen, die die Zusammenarbeit einschränken. Die Akteure wurden danach gefragt, ob zu ihrem jeweiligen Partner aufgrund der herrschenden Geschäftsfreundschaft Routinen entstanden sind, die ihre Arbeit negativ beeinflussen. Der Großteil der PR-Berater und der Kunden (jeweils 32 Fälle, 84,2%) können keinen solchen negativen Einfluss der Geschäftsfreundschaft erkennen. Fünf PR-Berater (13,2%) und vier Kunden (10,5%) sprechen davon, dass „teilweise Einschränkungen“ vorhanden sind, ein Kunde gar von „bedeutenden Einschränkungen“, ein Kunde hat zudem mit „weiß nicht“ geantwortet. Lediglich bei einem Paar sprechen beide Partner von Einschränkungen (Kunden „bedeutend“, PR-Berater „teilweise“).

Als Einschränkungen betrachten beide Partner die Abnahme der Kreativität des PR-Beraters. Laut dem Kunden (DK5) beruht diese jedoch nicht nur auf der Geschäftsfreundschaft, sondern vor allem auch auf der Dauer der Zusammenarbeit. Der PR-Berater gab an, dass er aufgrund der Geschäftsfreundschaft den Kunden und dessen Erwartungen genau kenne und bestimmte Dinge nicht mehr vorschlagen würde und so weniger kreativ sei (DB5). Ähnlich sieht es ein weiterer PR-Berater (CHB2), er meinte, man glaube zu wissen, was der Kunde will und schränke sich deswegen bei den Vorschlägen ein. Ein PR-Berater nannte denselben Punkt und ergänzte, dass aufgrund der engen, freundschaftlichen Zusammenarbeit die Briefings des Kunden zudem immer schlechter würden und dieser kein Interesse mehr habe, etwas wirklich Neues zu erarbeiten (CHB6). Ein weiterer PR-Berater meinte, nach einer gewissen Zeit, sehe man alles durch dieselben Augen. Er ist sich dabei jedoch nicht sicher, ob man sich angenähert habe oder von Anfang an ähnliche Ansichten hatte (CHB10). Ein Kunde gab an, der Blick des PR-Beraters von

außen geht teilweise verloren (DK7). Aufgrund des freundschaftlichen Verhältnisses würden immer mehr Mitarbeiter des Kunden ihn kontaktieren und teilweise dieselben Anfragen stellen, beschreibt ein weiterer PR-Berater (DB12) die negativen Auswirkungen der Geschäftsfreundschaft auf seine Arbeit. Zwei Kunden gaben an, dass man aufgrund der herrschenden Geschäftsfreundschaft weniger streng mit dem PR-Berater sei und Fehler eher verzeihen würde (DK11) oder auch bei Unzufriedenheit in manchen Bereichen trotzdem alle Aufgaben beim PR-Berater lasse (CHK16).

#### **6.11.4. Fazit Geschäftsfreundschaft**

Die Befragung hat gezeigt, dass fast in allen Fällen (34 von 38 Fällen, 89,5%) eine Geschäftsfreundschaft zwischen PR-Berater und Kunde besteht und diese das Verhalten der beiden Akteursgruppen beeinflussen kann. So haben 24 PR-Berater (63,2%) angegeben, dass sie für Kunden, zu denen eine Geschäftsfreundschaft besteht, „häufig“ oder sogar „immer“ einen höheren Arbeitseinsatz tätigen, als für solche zu denen keine Geschäftsfreundschaft vorhanden ist. Die PR-Berater sind zudem der Ansicht, dass der Kunde sie besser bei ihrer Arbeit unterstützt, sofern eine Geschäftsfreundschaft besteht: Neun der befragten PR-Berater (23,7%) sehen „immer“ einen solchen Effekt, acht (21,1%) „häufig“ und neun (23,7%) zumindest „manchmal“.

Eine bestehende Geschäftsfreundschaft kann auch Vorteile für die Kunden bringen. So hat die Mehrheit (17 Fälle, 51,4%) von ihnen angegeben, dass sie aufgrund der Geschäftsfreundschaft die Arbeit der PR-Berater mindestens „häufig“ besser einschätzen kann als wenn diese nicht existiert. Jedoch haben einige Kunden auch angegeben, dass die Geschäftsfreundschaft dazu führt, dass sie die Arbeitsergebnisse weniger kritisch betrachten und deswegen deren Einschätzung schlechter ist als wenn keine Geschäftsfreundschaft existiert. Bei diesen Ergebnissen muss darauf hingewiesen werden, dass manche befragten Kunden das Konzept der Geschäftsfreundschaft in der Interviewsituation mit einer bereits lange bestehenden Zusammenarbeit gleichgesetzt haben könnten. Vermutlich besteht jedoch in der Praxis bei den meisten langjährigen Beziehungen auch eine Art Geschäftsfreundschaft – denn ohne diese würde man die Zusammenarbeit vermutlich schneller beenden. Dementsprechend ist es durchaus nachvollziehbar, wenn diese beiden Aspekte für manche Interviewpartner zusammengefasst werden.

Theoretisch kann die Geschäftsfreundschaft bei der Zusammenarbeit auch zu Nachteilen für die beiden Partner führen. Nämlich dann, wenn daraus Routinen entstehen, die die eigene Arbeit einschränken. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass aufgrund der Geschäftsfreundschaft in der Praxis selten Nachteile entstehen. Dies hat die überwiegende Mehrheit der PR-Berater und Kunden (jeweils 32 Fälle, 84,2%) bestätigt. Für die PR-Berater und die Kunden ist es folglich erstrebenswert, eine Geschäftsfreundschaft mit dem jeweiligen Partner aufzubauen. Denn diese kann nicht nur zu besseren Ergebnisse führen, sondern macht die Zusammenarbeit für beide Seiten auch angenehmer.

### **6.11.5 Beantwortung der Forschungsfrage und Annahmen**

Zur Frage nach der **Relevanz der Geschäftsfreundschaft** und wie diese die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde beeinflusst, liefert die Untersuchung folgende Erkenntnisse:

Zwischen PR-Berater und Kunde herrscht häufig eine Geschäftsfreundschaft. In 34 von 38 Fällen (89,5%) haben beide Akteure die Existenz einer Geschäftsfreundschaft zwischen PR-Berater und Kunde angegeben.

Die Geschäftsfreundschaft führt in manchen Fällen dazu, dass die Kunden die PR-Berater zumindest „häufig“ besser bei deren Arbeit unterstützen und der Informationsfluss besser funktioniert. 17 PR-Berater (44,8%) haben angegeben, dass bei Kunden, zu denen eine Geschäftsfreundschaft besteht, der Informationsfluss „immer“ (9 Fälle, 23,7%) beziehungsweise „häufig“ (8 Fälle, 21,1%) besser ist und die Kunden sie dadurch besser bei ihrer Arbeit unterstützen als solche, zu denen keine Geschäftsfreundschaft besteht. Neun PR-Berater (23,7%) haben angegeben, dass dieser Effekt zumindest „manchmal“ eintritt.

Gleichzeitig führt die Geschäftsfreundschaft häufig dazu, dass die Kunden den Arbeitseinsatz des PR-Beraters zumindest „häufig“ besser einschätzen können als bei PR-Beratern, zu denen keine Geschäftsfreundschaft besteht. 18 Kunden (51,4%), die von einer Geschäftsfreundschaft sprachen, haben angegeben, dass sie aufgrund dieser mindestens „häufig“ den Arbeitseinsatz des PR-Beraters besser einschätzen können.

Schließlich haben die in der Theorie aufgezeigten negativen Auswirkungen der Geschäftsfreundschaft auf die Zusammenarbeit von PR-Beratern und Kunden in der Praxis nur wenig Relevanz. So kann der Großteil der PR-Berater und Kunden (jeweils 32 Fälle, 84,2%) keinen negativen Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf die Zusammenarbeit erkennen.

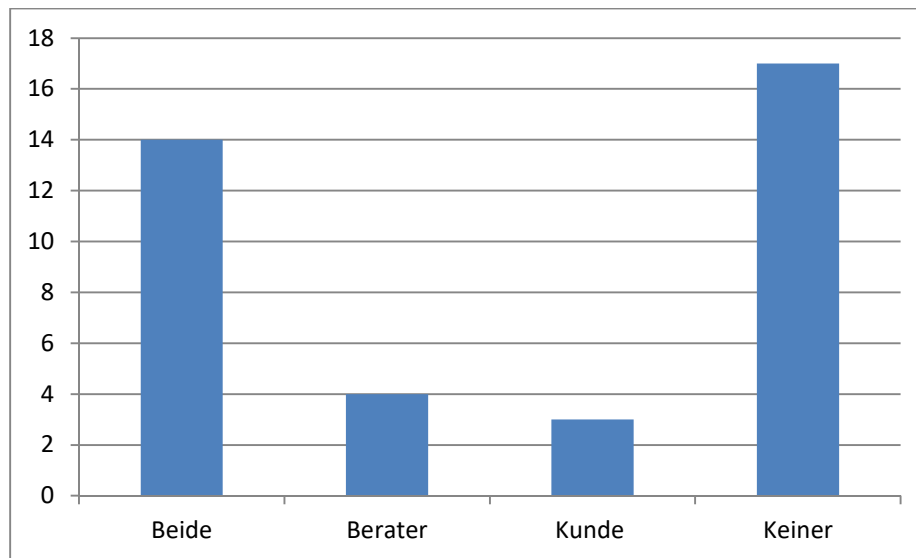
## **6.12 Evaluation**

In einer Prinzipal-Agent-Beziehung ist die Evaluation der Arbeit des Agenten – im Rahmen dieser Untersuchung ist dies primär der PR-Berater – von zentraler Bedeutung, damit die herrschenden Informationsasymmetrien überwunden werden können. Wie im Kapitel 3.4.1 aufgezeigt wurde, ist die Evaluation der Arbeit des PR-Beraters zudem Voraussetzung, damit Anreizsysteme eingesetzt werden können. In ebendiesem Kapitel wurde zudem darauf hingewiesen, dass die meisten Akteure in der Praxis die PR-Evaluation vernachlässigen (vgl. Besson 2008: 86). Im Rahmen der empirischen Analyse der Beziehungen von PR-Berater und Kunde wurde auch die PR-Evaluation untersucht. Auch hier zeigt sich, dass bei einem Großteil der Fälle auf eine Evaluation verzichtet wird.

### **6.12.1 Relevanz der Evaluation in den untersuchten Beziehungen**

In 14 Fällen (36,8%) haben sowohl der PR-Berater, als auch der Kunde angegeben, dass eine PR-Evaluation stattfindet. In 17 Fällen (44,7%) meinten beide Akteure, dass nicht evaluiert werde. Bei den restlichen sieben Fällen (18,4%) waren sich PR-Berater und Kunde

nicht einig. Die Unterschiede kommen einerseits dadurch zustande, dass vier PR-Berater (10,5%) ihre Ergebnisse zwar evaluieren, der Kunde die dabei zur Verfügung gestellten Reports jedoch nicht analysiert – es handelt sich in all diesen Fällen um Clipping-Reports. Andererseits evaluieren drei Kunden (7,9%) die Arbeit ihres PR-Beraters, ohne dass dieser davon Kenntnis hat.



**Abbildung 43: Evaluation nach Akteursgruppen (in Anzahl Fälle, n=38)**

Da gerade im Rahmen einer Prinzipal-Agent-Beziehung nur von einer tatsächlichen Evaluation der Arbeit des PR-Beraters gesprochen werden kann, wenn der Kunde diese durchführt oder aktiv nutzt, beziehen sich alle folgenden Aussagen lediglich auf diejenigen 17 Fälle (44,7%), bei denen der Kunde die Existenz einer Evaluation angegeben hat. Anderenfalls wird explizit angegeben, welche Fälle betrachtet werden.

Laut der Untersuchung wird in Deutschland (13 Fälle, 65,0%) häufiger evaluiert als in der Schweiz (4 Fälle, 22,2%). Dies kann jedoch damit zusammenhängen, dass in Deutschland prozentual mehr Beziehungen untersucht wurden, bei denen der PR-Berater im Bereich Medienarbeit für den Kunden tätig ist (D = 70,0%, CH = 27,8%). Denn die Analyse der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche zeigt, dass bei der Medienarbeit am häufigsten evaluiert wird – nämlich in 68,4 Prozent aller untersuchten Fälle, während in allen anderen Tätigkeitsbereichen zusammen nur in 21,1 Prozent der Fälle eine Evaluation durchgeführt wird.<sup>159</sup> So wurde in den Bereichen politische Kommunikation, Komplettberatung und Konzeption in keiner der analysierten Beziehung von PR-Berater und Kunde eine Evaluation durchgeführt. Dabei muss jedoch angemerkt werden, dass die Fallzahlen sehr klein sind und beispielsweise im Bereich Konzeption nur ein Fall Teil der Stichprobe war.

<sup>159</sup> Bei 13 von 17 Fällen (76,5%), bei denen eine Evaluation durchgeführt wird, ist der PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig.

### **6.12.2 Art und Faktoren der Evaluation**

Um konkrete Aussagen zur eingesetzten Evaluation machen zu können, wurde ermittelt, welche Dimensionen der Zusammenarbeit evaluiert und welche konkreten Faktoren dabei eingesetzt werden.

#### **i) Evaluation der Ergebnisse**

In allen 17 Fällen (44,7%), bei denen eine Evaluation der Arbeit des PR-Beraters durchgeführt wird, werden die Ergebnisse analysiert. Bei den PR-Beratern, die im Bereich Medienarbeit tätig sind, werden dabei ausschließlich die erzielten Veröffentlichungen betrachtet. Ebenso bei einem PR-Berater (DB11), der im Bereich Themendienst für seinen Kunden arbeitet. Dabei werden die die erzielten Veröffentlichungen in allen Fällen nach den klassischen Faktoren evaluiert: Anzahl, erzielte Auflage und Reichweite, sowie der Anzeigenäquivalenzwert.

In zwei Fällen erfolgt zusätzlich zu dieser quantitativen Analyse eine qualitative Auswertung. Dabei wird in einem Fall (DK2) ein eigenes Auswertungssystem eingesetzt, bei dem Faktoren wie Platzierung des Beitrages, Größe, Bild, Tonalität, Logo und Reichweite erhoben werden. Eine ähnliche Vorgehensweise ist beim zweiten Paar erkennbar. Die Veröffentlichungen werden nach Auflage, Größe, Umfeld der Nennung des Markennamens beziehungsweise des Produktes sowie positive oder negative Nennung ausgewertet. Die Ergebnisse werden jedoch nicht aggregiert, sondern vom Kunden lediglich subjektiv nach Bauchgefühl ausgewertet (DK19). In einem Fall wird zudem ermittelt, ob das Produkt des Kunden in den Fachzeitschriften so genannte „Awards“ erhalten hat. Denn in der Branche werden die meisten Veröffentlichungen im Rahmen von Produkttests erzielt, bei denen die Journalisten einige Produkte mit ebendiesen Awards auszeichnen (DK12). Ein Kunde (DK20) erhebt zusätzlich zur Anzahl und Reichweite der erzielten Veröffentlichungen auch die Anzahl der Besucher auf seiner Website, die über eine „generische Suche“ gekommen sind. Dadurch schließt er auf die Steigerung der Bekanntheit und schlussendlich auf die Wirksamkeit der PR-Maßnahmen.

Zwei Kunden haben außerdem angegeben, dass sie neben den klassischen Faktoren wie Auflage oder Reichweite auch den durch die entsprechenden PR-Aktionen generierten Umsatz evaluieren würden. Im einen Fall werden konkrete Angebote lediglich im Rahmen der Medienarbeit angeboten und können entsprechend evaluiert werden (CHK3), beim anderen wird in regelmäßigen Abständen von einem Marktforschungsinstitut erhoben, wie viele Personen ein bestimmtes Produkt kaufen und daraus Rückschlüsse auf die PR-Arbeit gezogen. Aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen darf für das Produkt nämlich keine Werbung gemacht werden und dadurch besteht ein direkterer Zusammenhang zwischen der PR-Arbeit und dem Absatz (CHK12). Schließlich erhebt ein Kunde (DK14) neben den klassischen Faktoren ebenfalls, wie viele Journalisten an seinen Events teilgenommen haben.

Neben den Veröffentlichungen wird bei einem Paar, bei dem der PR-Berater (DB3) im Bereich Krisenkommunikation tätig ist, zusätzlich die Reputation des Kunden erhoben. Dazu wird regelmäßig von einem Marktforschungsinstitut ein klar definierter Wert erfasst. Zudem werden die Veröffentlichungen nach der Tonalität evaluiert und ermittelt, inwieweit kritische Veröffentlichungen durch die Arbeit des PR-Beraters verhindert werden konnten. Bei zwei Paaren (CHK1, DK8), bei denen der PR-Berater für die Erarbeitung von

Kommunikationsmittel zuständig ist, evaluiert der Kunde das Endergebnis, jedoch nach subjektiven Kriterien.

## **ii) Evaluation der Dienstleistungsqualität**

Sieben von 17 Kunden, die eine Evaluation durchführen (18,4% aller Fälle), haben zudem angegeben, dass sie dabei auch die Dienstleistungsqualität ihres PR-Beraters analysieren. Bei den meisten dieser Fälle (sechs von sieben) wird diese jedoch nicht systematisch erhoben, sondern direkt aus dem Tagesgeschäft beurteilt und die Kunden setzen dabei auf ihr Bauchgefühl. Immerhin vergleicht ein Kunde (DK1) die Dienstleistungsqualität der verschiedenen PR-Berater, die für ihn tätig sind und ein anderer (DK8) erstellt für die Geschäftsführung einen Report, der aufzeigt, inwieweit der PR-Berater die Absprachen hinsichtlich des Timings eingehalten hat. In all diesen Fällen haben die PR-Berater jedoch keine Kenntnis davon und dementsprechend von keiner Evaluation der Dienstleistungsqualität gesprochen. Da diese zudem nicht systematisch und mittels Bauchgefühl durchgeführt wird, kann man nicht von einer tatsächlichen Evaluation sprechen. Bei einem Fall, bei dem der PR-Berater für die Erstellung von Kommunikationsmitteln zuständig ist, evaluiert der Kunde (CHK1) die Termintreue sowie die laufenden Kosten. Dabei werden diese beiden Faktoren nach objektiven Kriterien evaluiert, die beim Kunden standardisiert für alle Dienstleister eingesetzt werden und von der Abteilung „Prozesscontrolling“ vorgegeben werden. Ein Kunde (CHK3), dessen PR-Berater für die Medienarbeit zuständig ist, evaluiert die Dienstleistungsqualität seines PR-Beraters zwar subjektiv aus dem Tagesgeschäft, bespricht die Ergebnisse jedoch jeweils kurz mündlich mit dem PR-Berater. Bei diesen beiden Fällen haben dementsprechend auch die PR-Berater die Evaluation der Dienstleistungsqualität angegeben.

## **iii) Evaluation des Arbeitseinsatzes**

In einem Fall (CHK1) haben beide Partner angegeben, dass der Arbeitseinsatz des PR-Beraters evaluiert wird, in drei Fällen nur die Kunden (DK2, DK10, DK14). Die Evaluation erfolgt jedoch in allen Fällen nicht standardisiert, sondern die Kunden bewerten den Arbeitseinsatz subjektiv aufgrund der täglichen Zusammenarbeit. Entsprechend kann auch hier nicht von einer tatsächlichen Evaluation gesprochen werden. Schließlich hat ein PR-Berater (CHB13) angegeben, dass in jedem Meeting mit dem Kunden die Zusammenarbeit und dabei auch der Arbeitseinsatz besprochen werden, der Kunde hat dies jedoch nicht erwähnt.

### **6.12.3 Evaluation nur durch PR-Berater**

Wie im Kapitel 6.12.1 aufgezeigt, evaluieren in einigen Fällen die PR-Berater die Ergebnisse ihrer eigenen Arbeit und stellen den Kunden die dabei erarbeiteten Reports zur Verfügung – es handelt sich dabei in allen Fällen um Clippingreports. Obwohl im Rahmen dieser Untersuchung nicht von einer Evaluation gesprochen werden kann, liefern diese Fälle trotzdem einige relevante Erkenntnisse. So haben zwei Kunden konkret erwähnt, inwieweit sie die von den PR-Beratern erstellten Reports nutzen. Eine Kunde (DK7) meinte, dass er den vom PR-Berater zur Verfügung gestellten Report seiner Geschäftsführung vorlegt, jedoch keine systematische Analyse der Ergebnisse des PR-Beraters durchführe. Ein weiterer Kunde (DK16) gab an, dass die Clippings aller PR-Berater, mit denen aktuell

zusammengearbeitet werde sowie diejenigen, die durch die eigene PR-Arbeit generiert wurden, zu einem einzigen Report zusammengefügt werden und dabei die Ergebnisse der einzelnen Akteure nicht analysiert werden.

Ein PR-Berater (CHB5) hat auf eine besondere Form der Evaluation hingewiesen. Mittels eines Fragebogens, den er an alle seine Kunden sendet, wird deren generelle Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit erhoben. Dabei können die Kunden Feedback zur Dienstleistungsqualität, zu den Ergebnissen sowie weiteren Punkte geben und dabei auch Verbesserungsvorschläge machen. Der Kunde (CHK5) betrachtet diese Art der Evaluation jedoch kritisch. Er findet, dass diese nicht unbedingt dafür da seien, Feedback zur Zusammenarbeit zu erhalten und diese dadurch direkt zu verbessern. Vielmehr liefere der Kunde dem PR-Berater wichtige Informationen, damit dieser sich optimieren und seinen Auftritt sowie seine Leistung verbessern könne. Dementsprechend werden die Ergebnisse dieser Evaluation auch nicht gemeinsam besprochen und es handelt sich im Rahmen dieser Untersuchung auch hier nicht um eine eigentliche Evaluation.

#### **6.12.4 Involvierte Akteure**

Um weitere Erkenntnisse zum Evaluationsprozess zu erhalten, wurde untersucht, welche Akteure dabei involviert sind. Wenn bei der Evaluation die erzielten Veröffentlichungen ermittelt werden, zeigt sich dabei ein einheitliches Bild: Ein externer Clippingdienst sammelt alle Veröffentlichungen und erstellt einen Report. In einem Fall wird dies dagegen vom PR-Berater (DB19) selbst durchgeführt. Danach wird dieser Report entweder vom Kunden oder dem PR-Berater analysiert. Sofern der Kunde diese Analyse nicht selbst durchführt, wird sie ihm vom PR-Berater präsentiert. In einem Fall erhebt der Kunde (DK20) die Clippings, sowie weitere Online-Kennzahlen und führt dementsprechend die Analyse komplett alleine durch. In zwei Fällen ist zudem ein externes Marktforschungsunternehmen beteiligt. Erstens wird in einem Fall ein bestimmter Reputationswert ermittelt (DB3). Zweites wird für einen Kunden erhoben, wie viele Personen dessen Produkt kaufen (CHK12).

In allen anderen Fällen, bei denen die PR-Berater nicht im Bereich Medienarbeit tätig sind, erfolgt die Evaluation der Ergebnisse nach subjektiven Kriterien direkt durch den Kunden. Auch die Dienstleistungsqualität sowie der Arbeitseinsatz des PR-Beraters werden in allen untersuchten Fällen subjektiv durch den Kunden eingeschätzt und weitere Akteure sind bei diesem Evaluationsprozess nicht beteiligt.

#### **6.12.5 Gründe für die Evaluation**

Wie bereits aufgezeigt, ist die Evaluation der Arbeit des PR-Beraters von zentraler Bedeutung, damit die herrschenden Informationsasymmetrien überwunden werden können. Um zu ermitteln, ob die Kunden die Evaluation tatsächlich dazu einsetzen, wurden sie nach den Gründen für deren Einsatz befragt. Dabei wurde die interne Legitimation am häufigsten genannt. Es wurden lediglich diejenigen 17 Kunden befragt, die eine Evaluation durchführen.

##### **i) Interne Legitimation (n=7)**

Sieben Kunden, die die Arbeit des PR-Beraters evaluieren, tun dies, damit sie dessen Arbeit intern legitimieren können. Ein Kunde (DK8) präsentiert die Ergebnisse der Evaluation seiner



Geschäftsführung, bei einem Kunden (DK3) gibt das Unternehmen die Evaluation gar vor und bei zwei weiteren müssen die Ergebnisse zusätzlich in die Zentrale übermittelt werden (CHK12, DK12). Bei einem Kunden (DK11) handelt es sich um einen speziellen Fall. Er muss sich zwar nicht intern rechtfertigen, sondern gegenüber seinem eigenen Kunden. Es handelt sich in diesem Fall um einen PR-Berater, der eine spezielle Dienstleistung von einem weiteren, externen PR-Berater durchführen lässt.

Die Kunden wurden zudem explizit danach gefragt, ob sie die Ergebnisse der Evaluation ihrem Vorgesetzten präsentieren müssen. Die Analyse der Antworten auf diese Frage unterstreicht die Relevanz des Faktors „interne Legitimation“ zusätzlich. So müssen neun der 17 Kunden (52,9%), die eine Evaluation durchführen die Ergebnisse „immer“ ihrem Vorgesetzten präsentieren, ein weiterer Kunde zumindest „manchmal“.

#### **ii) Qualität der Zusammenarbeit verbessern (n=4)**

Vier Kunden wollen durch die Evaluation die Qualität der Zusammenarbeit verbessern. Es geht diesen Kunden folglich nicht primär darum, die Arbeit des PR-Beraters tatsächlich zu evaluieren, sondern beispielsweise den Projektfortschritt zu kontrollieren (CHK1) oder gemeinsame Schwachpunkte zu finden und sich gemeinsam zu verbessern (DK19). Die Hälfte dieser Kunden evaluiert lediglich die Ergebnisse, die andere zusätzlich die Dienstleistungsqualität sowie den Arbeitseinsatz.

#### **iii) Finanzielle Legitimation (n=2)**

Zwei Kunden deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig sind, finden eine Evaluation selbstverständlich, da sie für die PR-Tätigkeiten Geld bezahlen. Ein Kunde (DK9), der lediglich die Ergebnisse der Medienarbeit evaluiert, gab zudem an, dass bei der Evaluation weniger die Arbeit des PR-Beraters, sondern die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit untersucht werden.

#### **iv) Sonstige Gründe (n=4)**

Vier Kunden haben weitere Gründe für das Durchführen einer Evaluation angegeben. Zwei (CHK13, DK13) wollen durch die Evaluation die Wirkung der Medienarbeit erkennen und sehen dies mehr als Analyse der gemeinsamen Arbeit beziehungsweise der zur Verfügung stehenden Themen für die Medienarbeit (CHK13), denn als Instrument zur Bestimmung der Qualität der Arbeit des PR-Beraters. Ein weiterer Kunde (DK20) will durch die Evaluation der Ergebnisse der Medienarbeit wissen, woran man sei und dadurch dafür sorgen, dass sich keine Routine einstellen kann. Schließlich evaluiert ein Kunde (DK14) die Ergebnisse der Medienarbeit des PR-Beraters, um die Resultate mit denjenigen aus dem Vorjahr zu vergleichen als die PR-Arbeit noch intern durchgeführt wurde. Die daraus gewonnen Erkenntnisse dienen dann als Entscheidungsgrundlage, ob die Medienarbeit weiterhin extern oder wieder intern durchgeführt werden solle.

Die Analyse der Gründe für die Evaluation zeigt, dass diese den meisten Kunden nicht in erster Linie dazu dient, die Arbeit ihres PR-Beraters einschätzen zu können und dadurch die herrschenden Informationsasymmetrien zu überwinden. Vielmehr erfolgt die Evaluation aufgrund von internen Zwängen, weil das Unternehmen des Kunden eine solche vorgibt oder zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass manche Kunden im Rahmen der Evaluation explizit nicht von einem Prinzipal-Agent-Verhältnis zu

ihrem PR-Berater ausgehen und nicht die Ergebnisse des PR-Beraters, sondern diejenigen der gemeinsamen Arbeit mit der Zielsetzung evaluieren, dadurch die Zusammenarbeit zu verbessern.

Auch die Analyse der Gründe, warum sich die Kunden für eine bestimmte Art der Evaluation entschieden haben, weist darauf hin, dass diese nicht primär dazu dient, die herrschenden Informationsasymmetrien zu überwinden. Vielmehr unterliegen die Kunden im Rahmen der Evaluation internen Zwängen oder wollen keinen großen Aufwand für die Evaluation einsetzen. So haben fast alle befragten Kunden, die eine Evaluation durchführen, einen dieser beiden Gründe genannt. Acht Kunden haben die einfache Messbarkeit oder den kleinen Aufwand angegeben, sechs haben sich aufgrund interner Vorgaben für die konkrete Art der Evaluation entschieden – ein Kunde (DK2) erachtet die gewählte Evaluationsart als relevant, damit er seine Ziele erreichen kann, zwei Kunden wussten nicht, warum sie sich für eine bestimmte Art der Evaluation entschieden hatten.

#### **6.12.6 Gründe für die eingesetzten Faktoren**

Um zu erkennen, ob die Kunden die Faktoren der Evaluation danach auswählen, inwieweit diese verlässlich zur Überwindung der herrschenden Informations-asymmetrie beitragen können, wurden die Akteure nach den Gründen für den Einsatz ebendieser Faktoren befragt. Da lediglich die Ergebnisse der Medienarbeit nach klar definierten Faktoren evaluiert werden, bezieht sich diese Analyse nur auf die 14 Fälle in den Bereichen Medienarbeit und Themendienst, bei denen die Kunden eine Evaluation angegeben haben. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Kunden die Faktoren wenig strategisch auswählen. So wurden folgende vier Gründe für deren Auswahl genannt: Erstens werden die Faktoren als gängig und nachvollziehbar angesehen. Zweitens werden sie aufgrund der einfachen Messbarkeit ausgewählt. Drittens ist den Kunden ein gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis der Evaluation relevant und schließlich können die Faktoren viertens aufzeigen, inwieweit die Kunden die gesetzten Ziele erreicht haben.

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, geht es den Kunden bei der Evaluation primär darum, die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zu analysieren beziehungsweise diese zu verbessern. Dementsprechend dienen die von den Kunden im Bereich Medienarbeit eingesetzten Evaluationsfaktoren dazu, bestimmte einfach messbare und in der PR-Branche etablierte Kennzahlen wie Anzahl Veröffentlichungen, erzielte Auflage oder Reichweite zu ermitteln und diese gegebenenfalls dem Vorgesetzten oder anderen Stellen innerhalb des Unternehmens zu präsentieren.

Laut Prinzipal-Agent-Theorie müsste einer der Gründe für die Auswahl der Faktoren für die Evaluation sein, dass die Kunden mit dessen Hilfe verlässlich auf die Leistung des PR-Beraters schließen können. Deswegen wurden die Kunden, sofern sie die eingesetzten Faktoren als objektiv messbar betrachten, danach gefragt, wie verlässlich sich daraus auf die Leistung des PR-Beraters schließen lässt. Die PR-Berater dieser 14 Kunden sind alle im Bereich Medienarbeit beziehungsweise Themendienst tätig und es werden die erzielten Veröffentlichungen nach gängigen Faktoren wie Anzahl, Auflage, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwert analysiert. Mehr als die Hälfte dieser Kunden (8 Fälle, 57,1%)<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup> Konkret erachten fünf Kunden die Faktoren „vollständig verlässlich“ und drei „verlässlich“.

erachtet die eingesetzten Faktoren als „verlässlich“, um auf die Leistung ihres PR-Beraters zu schließen. Drei Kunden zumindest „teilweise verlässlich“ und nur ein Kunde erachtet diese als „nicht verlässlich“. Obwohl die Verlässlichkeit der Faktoren zwar nicht als Grund für deren Einsatz angegeben wurde, erachtet die Mehrzahl der Kunden, deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit bzw. Themendienst tätig sind, die analysierten Faktoren als verlässlich, um auf die Leistung des PR-Beraters schließen zu können. Dementsprechend erachten sie die Evaluation als geeignetes System, um die herrschenden Informationsasymmetrien überwinden zu können und gehen davon aus, dass die Voraussetzungen für den Einsatz von Anreizsystemen gegeben sind.

### **6.12.7 Einfluss externen Faktoren**

Da die Arbeit, beziehungsweise die erzielten Ergebnisse, des PR-Beraters nicht ausschließlich von dessen Leistung abhängt, sondern externe Faktoren einen bestimmten Einfluss haben können, kann die Evaluation für den PR-Berater das Risiko beinhalten, dass nicht seine tatsächliche Leistung betrachtet wird. Alle 17 PR-Berater, deren Kunde eine Evaluation durchführt, wurden danach befragt, ob sie es in diesem Zusammenhang als Risiko erachten, dass ihre Arbeit von externen Faktoren beeinflusst wird. Die Analyse zeigt, dass die Mehrheit (10 Fälle, 58,8%) der PR-Berater den Einfluss von externen Faktoren tatsächlich als Risiko bei der Evaluation erachtet.<sup>161</sup> Die restlichen sieben PR-Berater (41,2%) erachten externe Faktoren dagegen nicht als Risiko.<sup>162</sup> Sofern der PR-Berater den Einfluss von externen Faktoren auf das Ergebnis der Evaluation als Risiko erachtet, wird er sich gegen den Einsatz von Anreizsystemen aussprechen. Dementsprechend könnte es für die Kunden in manchen Fällen schwierig werden, solche Systeme einsetzen zu können. Wie in Kapitel 6.6.5. aufgezeigt wurde, ist der Einfluss von externen Faktoren zudem sogar für manche Kunden ein Grund, um auf Anreizsysteme zu verzichten.

### **6.12.8 Gründe für den Verzicht auf eine Evaluation**

Mehr als die Hälfte der befragten Kunden (21 Fälle, 55,2%) haben angegeben, dass sie auf eine Evaluation verzichten. Die Gründe, warum sie sich gegen eine Evaluation entschieden haben, sind dabei recht unterschiedlich. Zudem haben neun dieser Kunden mehrere Gründe genannt. Am häufigsten verzichteten die insgesamt 21 Kunden aufgrund des damit verbundenen Aufwandes auf eine Evaluation.<sup>163</sup> Jeweils ein Kunde konnte beziehungsweise wollte die Frage nicht beantworten.

#### **i) Aufwand (n=8)**

Für insgesamt acht Kunden, die auf eine Evaluation verzichten, ist der Aufwand Grund für diesen Verzicht. So meinte ein Kunde (CHK17) konkret, dass das aktuelle Projekt zu klein sei und sich deswegen eine Evaluation nicht lohnen würde. Die PR-Berater sind dabei in folgenden Gebieten tätig: Vier im Bereich Medienarbeit, zwei erarbeiten

---

<sup>161</sup> Jeweils fünf PR-Berater haben der Aussage „zugestimmt“ beziehungsweise „eher zugestimmt“.

<sup>162</sup> Zwei PR-Berater haben „eher nicht zugestimmt“, fünf „nicht zugestimmt“.

<sup>163</sup> Bei der Befragung wurde explizit nach den Gründen „Aufwand“, „Einfluss exogene Faktoren“ und „Keine verlässlichen Faktoren vorhanden“ gefragt. Die befragten Kunden konnten zudem weitere Gründe nennen und Mehrfachantworten waren möglich.

Kommunikationsmittel und jeweils einer im Bereich Komplettberatung bzw. Themendienst. Ein Kunde (CHK18), dessen PR-Berater im Bereich Komplettberatung agiert, präzisierte zudem, er sei mit der Zusammenarbeit zufrieden und solange sein Vorgesetzter keine Evaluation verlangen würde, wolle er den Aufwand dafür nicht auf sich nehmen.

#### **ii) Einfluss exogener Faktoren (n=6)**

Sechs Kunden, die keine Evaluation durchführen, verzichten aufgrund des Einflusses von exogenen Faktoren auf deren Ergebnis. Dabei haben zwei Kunden sogar explizit angegeben, dass auch sie für die Ergebnisse verantwortlich sind (DK17, CHK11). Insgesamt sind davon drei PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig sowie jeweils einer in den Bereichen Komplettberatung, Erarbeitung von Kommunikationsmitteln und politische Kommunikation. Ein Kunde gab zudem an, er würde aufgrund des Einflusses von exogenen Faktoren nach jedem Projekt die erzielten Veröffentlichungen anschauen und stattdessen „mit dem Bauch“ entscheiden, ob er damit zufrieden ist (DK6). Ähnlicher Ansicht ist ein weiterer Kunde (CHK11) und gab an, für sein Unternehmen würde noch ein zweiter PR-Berater arbeiten und jeweils am Ende des Jahres würde er die generierten Veröffentlichungen anschauen und die Arbeit der beiden PR-Berater mit dem „Bauchgefühl“ einschätzen.

#### **iii) Kunde können Ergebnisse ohne Evaluation einschätzen (n=5)**

Fünf von 21 Kunden meinten, sie können die Ergebnisse beziehungsweise die Leistung ihres PR-Beraters auch ohne Evaluation (subjektiv) einschätzen. In einem Fall hat der PR-Berater für den Kunden ein Konzept erarbeitet und dieser konnte entsprechend die Qualität des fertigen Dokuments einschätzen (CHK8). Drei Kunden, deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig sind, gaben an, sie können die erzielten Veröffentlichungen subjektiv einschätzen und zudem die Leistung des PR-Beraters aufgrund des Tagesgeschäfts beurteilen (DK7, CHK9, CHK14). Dieser Ansicht ist schließlich auch der vierte Kunde, dessen PR-Berater im Bereich Komplettberatung tätig ist. Da der PR-Berater eine Vielzahl von Texten und Dokumenten erarbeiten würde, könne er deren Qualität einschätzen und die Leistung des PR-Beraters beurteilen (CHK10).

#### **iv) Das Fehlen verlässlicher Faktoren (n=4)**

Insgesamt vier von 21 Kunden begründet den Verzicht auf eine Evaluation damit, dass keine objektiv verlässlichen Faktoren dafür existieren würden. So meinte ein Kunde (DK7), dessen PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig ist, dass ein „Benchmark“ fehle, solange man nicht mit mehreren PR-Beratern zusammenarbeiten würde und man deswegen nicht über die Qualität der Leistung des PR-Beraters entscheiden könne. Die anderen drei PR-Berater sind in den Bereichen Medienarbeit und Erarbeitung von Kommunikationsmitteln tätig.

#### **v) Sonstige Gründe (n=3)**

Drei Kunden, deren PR-Berater alle im Bereich der politischen Kommunikation tätig sind, haben weitere Gründe für den Verzicht auf eine Evaluation angegeben. Einer verzichtet aufgrund des Mangels an alternativen PR-Beratern auf eine Evaluation (CHK16). Er wolle zwingend mit einem lokalen PR-Berater zusammenarbeiten und es gäbe nur wenige, die das nötige Aufgabenspektrum abdecken würden. Aus diesem Grund mache es auch keinen Sinn, die Arbeit des PR-Beraters zu evaluieren. Stattdessen werde nach jedem Projekt

überlegt, inwieweit man mit dem PR-Berater zufrieden ist und die daraus gewonnenen Erkenntnisse würden ins nächste gemeinsame Projekt einfließen. In einem Fall wurde die Zusammenarbeit erst kurz vor der Befragung gestartet und der Kunde gab an, er werde sich eventuell nach einem Jahr für eine Evaluation entscheiden (CHK7). Schließlich meinte ein Kunde (CHK5) er sei nur am Erreichen seiner Ziele und nicht an der Leistung des PR-Beraters interessiert, deshalb würde er auf eine Evaluation verzichten.

#### **6.12.9 Evaluation der Zusammenarbeit durch den PR-Berater**

Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie kann die Evaluation der Zusammenarbeit nicht nur für den Kunden, sondern auch für den PR-Berater relevant sein. Denn wie im Kapitel 3.1.4 aufgezeigt wurde, existieren auch Informationsasymmetrien zu Ungunsten des PR-Beraters. So besitzt der Kunde beispielsweise bessere Informationen über sein Unternehmen. Damit der PR-Berater jedoch überhaupt eine auf den Kunden zugeschnittene Beratung bieten kann, muss dieser ihm diese Information zur Verfügung stellen. Entsprechend sollte der PR-Berater evaluieren, inwieweit der Kunde ihn bei seiner Arbeit unterstützt und wie gut der Informationsfluss dabei läuft. Das heißt inwieweit der Kunde die herrschende Informationsasymmetrie aktiv überwindet und dafür sorgt, dass der PR-Berater alle für seine Arbeit notwendigen Informationen besitzt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass bei der Evaluation weniger die Qualität der Überwindung der herrschenden Informationsasymmetrien analysiert werden, sondern vielmehr finanzielle Überlegungen im Zentrum stehen. Immerhin ein PR-Berater untersucht bei der Evaluation der Zusammenarbeit einen Faktor, der für eine Prinzipal-Agent-Beziehung typisch ist: Die Qualität der Unterstützung des Kunden bei seiner Arbeit, beispielsweise wie gut der Informationsfluss läuft (CHB13).

30 PR-Berater (78,9%) evaluieren die Zusammenarbeit mit ihrem Kunden. Mit Ausnahme eines PR-Beraters, der lediglich subjektiv die angenehme Zusammenarbeit im Rahmen von Feedbackgesprächen mit dem Kunden evaluiert, analysieren alle anderen 29 PR-Berater (76,3%) die finanzielle Rentabilität der Zusammenarbeit. Zwölf PR-Berater (31,6%) evaluieren zudem hinsichtlich eines Reputationsgewinns und zehn bezüglich der angenehmen Zusammenarbeit (28,9%). Obwohl die PR-Berater nicht nach dem konkreten Evaluationsprozess befragt wurden, ist zu vermuten, dass einzig die finanzielle Rentabilität standardisiert erhoben wird. Diese Vermutung können einige Aussagen der PR-Berater unterstützen, die bei der geschlossenen Frage nach den Dimensionen der Evaluation gemacht wurden. So gab ein PR-Berater an, der die finanzielle Rentabilität, den Reputationsgewinn und die angenehme Zusammenarbeit evaluiert, dass dies nicht systematisch erfolgen würde (DB11). Ein PR-Berater, der die finanzielle Rentabilität und den Reputationsgewinn analysiert, meinte, diese Faktoren würden nach Gefühl und nicht institutionalisiert bewertet (DB19). Dagegen gaben zwei PR-Berater an, die finanzielle Rentabilität werde durch die interne Abteilung Controlling ermittelt (DB14) beziehungsweise im Rahmen des „Monatscontrolling“ durchgeführt (DB13).

Insgesamt fünf PR-Berater (13,1%) nannten weitere Faktoren, die bei der Zusammenarbeit mit dem Kunden evaluiert werden und dabei primär mit der Qualität der Zusammenarbeit zusammenhängen. Ein PR-Berater überlegt sich jeweils bei der Rechnungsstellung, ob er mit der Zusammenarbeit generell zufrieden ist und weiterhin mit dem Kunden

zusammenarbeiten möchte (CHB6), ein weiterer, ob ihm die Arbeit Spaß mache (CHB12). Ein PR-Berater analysiert die Zusammenarbeit dahingehend, welche zusätzliche Angebote er dem Kunden machen und damit seinen Umsatz steigern könnte (CHB5). Eine ähnliche Analyse führt ein weiterer PR-Berater durch, der die „Beständigkeit der Beziehung“ analysiert, das heißt, ob bei der Zusammenarbeit auf Projektbasis weitere Aufträge folgen und falls nicht, was die Gründe dafür sind (CHB17). Schließlich hat ein PR-Berater (CHB13) einen Aspekt genannt, der auf eine typische Prinzipal-Agent-Problematik hinweist. Er untersucht inwieweit ihn der Kunde bei seiner Arbeit unterstützt und wie gut dabei beispielsweise der Informationsfluss laufe. Das heißt inwieweit der Kunde die herrschende Informationsasymmetrie aktiv überwindet und dafür sorgt, dass der PR-Berater alle für seine Arbeit notwendigen Informationen über den Kunden zur Verfügung gestellt bekommt.

Insgesamt acht von 38 befragten PR-Beratern (21,1%) verzichten auf die Evaluation der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Die Gründe dafür sind recht vielfältig. Zwei PR-Berater meinten, dass sie bisher nicht daran gedacht hätten, eine Evaluation jedoch eine gute Idee finden und in Zukunft vielleicht eine durchführen würden (DB1, DB7). Ein PR-Berater verzichtet aufgrund von Zeitmangel (DB12), ein anderer wegen seiner Bequemlichkeit auf eine Evaluation (CHB10), einem weiteren fehlen die dafür notwendigen Kenntnisse (CHB11). Drei weitere PR-Berater wissen ohne Evaluation, dass die Zusammenarbeit rentabel ist. Während einer davon bestimmte Pauschalen anbietet, deren Rentabilität im Voraus überprüft wurde (DB16), vertrauen die anderen beiden dabei auf ihre subjektive Einschätzung (CHB9, CHB2).

#### **6.12.10 Fazit Evaluation**

Um die herrschenden Informationsasymmetrien überwinden zu können, ist bei einer Prinzipal-Agent-Beziehung die Evaluation der Arbeit des Agenten – im Rahmen dieser Untersuchung des PR-Beraters – von zentraler Bedeutung. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch, dass weniger als die Hälfte der Kunden (17 Fälle, 44,7%) überhaupt eine Evaluation durchführt. Am häufigsten – in 13 von 19 Fällen – wird im Bereich Medienarbeit evaluiert. In allen anderen Tätigkeitsbereichen zusammen wird lediglich in vier von 19 Fällen eine Evaluation durchgeführt. Im Zentrum der Analyse stehen dabei meistens die Ergebnisse der Arbeit des PR-Beraters. Im Bereich Medienarbeit werden die erzielten Veröffentlichungen in allen Fällen nach klassischen Faktoren evaluiert: Anzahl, erzielte Auflage und Reichweite sowie Anzeigenäquivalenzwert. In den Fällen, bei denen der Kunde für die Erarbeitung von Kommunikationsmittel zuständig ist, evaluiert der Kunde das Endergebnis nach subjektiven Kriterien. Eine Wirkungskontrolle der erarbeiteten Kommunikationsmittel bei der Zielgruppe wird dabei in keinem der untersuchten Fälle durchgeführt. Demnach greift die Evaluation zu kurz und überprüft in Wahrheit nicht die tatsächlichen Ergebnisse der Arbeit des PR-Beraters. Sieben von 17 Kunden, die eine Evaluation durchführen, analysieren zusätzlich die Dienstleistungsqualität ihres PR-Beraters. In fast allen Fällen erfolgt dies jedoch nicht systematisch, sondern direkt aus dem Tagesgeschäft und mittels Bauchgefühl.

Bis auf die zwölf Fälle (31,6% aller untersuchten Fälle), bei denen die erzielten Veröffentlichungen nach standardisierten Faktoren analysiert werden, kann folglich nicht von

einer eigentlichen Evaluation der Arbeit des PR-Beraters gesprochen werden. Die Analyse der Gründe für die Evaluation zeigt zudem, dass auch die Kunden, die eine Evaluation durchführen, diese meistens nicht primär zur Beurteilung der Leistung des PR-Beraters beziehungsweise zur Überwindung der herrschenden Informationsasymmetrie einsetzen. So evaluieren sieben Kunden aufgrund von unternehmensinternen Zwängen und vier zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Zudem haben manche Kunden explizit angegeben, dass sie nicht die Ergebnisse des PR-Beraters, sondern diejenigen der gemeinsamen Arbeit evaluieren.

Die Analyse der Gründe, warum sich die Kunden für eine bestimmte Art der Evaluation sowie die konkreten Faktoren entschieden haben, gibt weitere Hinweise darauf, dass die Evaluation nicht in erster Linie dazu dient, die herrschenden Informationsasymmetrien zu überwinden. Auch in diesem Punkt unterliegen die Kunden internen Zwängen oder scheuen Aufwand für die Evaluation. So haben sich acht der Kunden, die evaluieren, aufgrund der einfachen Messbarkeit beziehungsweise des damit verbundenen kleinen Aufwandes für die konkrete Art der Evaluation entschieden, weitere sechs aufgrund von internen Zwängen. Auch die Wahl der konkreten Faktoren erfolgt nicht, weil diese verlässlich auf die Arbeit des PR-Beraters schließen lassen – und dadurch die Informationsasymmetrie überwinden –, sondern aus praktischen Gründen: Die Kunden setzen in den meisten Fällen Faktoren ein, die gängig, gut nachvollziehbar sowie einfach messbar sind oder ein gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis der Evaluation versprechen.

Dass der Aufwand für die Kunden ein relevanter Faktor ist, zeigt zudem die Analyse der Gründe, warum auf eine Evaluation verzichtet wird. Für acht derjenigen Kunden, die nicht evaluieren, ist der Aufwand zu hoch und Grund für den Verzicht. Daneben spielt auch der Einfluss von exogenen Faktoren (6 Fälle) eine Rolle. Fünf Kunden sind der Ansicht, dass sie die Ergebnisse des PR-Beraters subjektiv aus dem Tagesgeschäft einschätzen können – sprich die Leistung des PR-Beraters ohne Aufwand erkennbar sei und dahingehend überhaupt keine Informationsasymmetrie bestehe. Vier Kunden sind zudem der Ansicht, dass keine verlässlichen Faktoren existieren, um die Leistung des PR-Beraters objektiv zu bestimmen. Diese Kunden gehen demnach davon aus, dass es mittels einer Evaluation nicht möglich ist, die herrschende Informationsasymmetrie zu überwinden.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Befragung die bisherigen Ergebnisse der Forschung hinsichtlich der PR-Evaluation in der Praxis bestätigen kann (vgl. Besson 2008: 86). Die meisten Kunden führen keine verlässliche Evaluation durch und nutzen diese folglich auch nicht, um die herrschenden Informationsasymmetrien überwinden zu können.

Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie kann die Evaluation der Zusammenarbeit auch für die PR-Berater relevant sein. Indem sie analysieren, inwieweit der Kunde aktiv die herrschende Informationsasymmetrie hinsichtlich bestimmter Informationen über das Unternehmen des Kunden überwindet. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch, dass mit Ausnahme eines Falles, finanzielle Überlegungen im Zentrum der Evaluation stehen. Lediglich ein PR-Berater analysiert die Qualität der Unterstützung durch den Kunden, beispielsweise wie gut der Informationsfluss läuft, das heißt inwieweit die Informationsasymmetrie vom Kunden überwunden wird.

### 6.12.11 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die **Relevanz der Evaluation der Arbeit des PR-Beraters** untersucht. Dabei konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

In der Mehrheit der untersuchten Fälle evaluieren die Kunden die Arbeit ihres PR-Beraters nicht, um dessen Leistung bestimmen zu können. Lediglich in 17 Fällen (44,7%) führt der Kunde eine Evaluation durch. In drei Fällen (7,9%) hat der PR-Berater davon keine Kenntnis. Die Analyse zeigt zudem, dass in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen unterschiedlich häufig evaluiert wird. Während im Bereich Medienarbeit in 68,4 Prozent aller untersuchten Fälle evaluiert wird, führen die befragten Kunden in allen anderen Tätigkeitsbereichen zusammen nur in 21,1 Prozent der Fälle eine Evaluation durch.

In allen 17 Fällen, bei denen eine Evaluation der Arbeit des PR-Beraters durchgeführt wird, werden die Ergebnisse analysiert. In 13 dieser Fälle (76,5%) ist der PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig und es werden die erzielten Veröffentlichungen evaluiert. In den anderen Fällen werden die erarbeiteten Kommunikationsmittel – wenn der PR-Berater dafür beziehungsweise für die CSR-Kommunikation zuständig ist – oder ebenfalls die erzielten Veröffentlichungen evaluiert – wenn der PR-Berater im Bereich Themendienst tätig ist. Die Dienstleistungsqualität wird lediglich von sieben (18,4%) und der Arbeitseinsatz von vier Kunden (10,5%) evaluiert.

Die Ergebnisse der Arbeit werden in der großen Mehrheit der Fälle (15 Fälle, 88,2%), bei denen evaluiert wird, nach objektiven Kriterien analysiert. Bis auf eine Ausnahme werden dabei die erzielten Veröffentlichungen nach gängigen Kriterien wie Anzahl, Auflage, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwert analysiert und beispielsweise mit den Werten aus dem Vorjahr verglichen. In einem Fall wird ein Reputationswert ermittelt. Eine subjektive Einschätzung der Ergebnisse erfolgt dagegen bei denjenigen Fällen, bei denen der PR-Berater für die Erarbeitung von Kommunikationsmitteln oder die CSR-Kommunikation zuständig ist. Dort wird die Qualität der von den PR-Beratern erarbeiteten Endprodukte durch den Kunden subjektiv bestimmt.

Wenn die Kunden dagegen die Dienstleistungsqualität oder den Arbeitseinsatz evaluieren, erfolgt dies fast ausschließlich nach subjektiven Kriterien. Lediglich ein Kunde ermittelt die Dienstleistungsqualität standardisiert nach objektiven Kriterien. Insgesamt evaluieren jedoch lediglich sieben Kunden (41,2%), die eine Evaluation durchführen, zusätzlich zu den Ergebnissen auch die Dienstleistungsqualität und vier (23,5%) den Arbeitseinsatz.

Die Kunden evaluieren die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater nicht nach objektiven Kriterien, weil diese Art der PR-Evaluation für die Kunden zu aufwändig ist. So hat die Analyse zwar gezeigt, dass in der großen Mehrzahl der Fälle (15 Fälle, 88,2%), bei denen evaluiert wird, die Ergebnisse der Arbeit des PR-Beraters nach objektiv messbaren Kriterien analysiert werden. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch ebenfalls, dass die Kunden diese einerseits wenig strategisch auswählen und andererseits dabei der Aufwand für die Evaluation relevant ist. So haben alle Kunden angegeben, dass sie die konkreten Faktoren aufgrund der einfachen Messbarkeit ausgewählt haben oder weil das Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis der Evaluation vertretbar sei. Zudem ist der Aufwand für die Evaluation der am häufigsten genannte Grund für den Verzicht auf eine Evaluation.<sup>164</sup>

---

<sup>164</sup> Acht Kunden (38,1%) haben den Verzicht auf eine Evaluation mit dem Aufwand begründet.



Entgegen der Annahme, gehen die befragten Kunden nicht davon aus, dass es keine objektiv verlässlichen Faktoren für die Evaluation der Arbeit des PR-Beraters gibt. Acht Kunden (57,1%), die objektive Faktoren einsetzen, erachten diese als „verlässlich“, um auf die Leistung ihres PR-Beraters zu schließen und drei (21,4%) zumindest als „teilweise verlässlich“. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass es sich bei all diesen Fällen um solche handelt, bei denen die PR-Berater im Bereich Medienarbeit beziehungsweise Themendienst tätig sind. Entsprechend kann diese Annahme auch nur für diesen Bereich bestätigt werden. Die Analyse hat auch erste Hinweise dafür gefunden, dass objektiv verlässliche Faktoren für die Evaluation fehlen. So begründen immerhin vier Kunden den Verzicht auf eine Evaluation damit. Darunter befinden sich sowohl Kunden deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig sind als auch im Bereich der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln.

Auch die PR-Berater führen eine Evaluation der Zusammenarbeit mit ihrem Kunden durch. Insgesamt 30 PR-Berater (78,9%) haben dies angegeben. Bis auf eine Ausnahme analysieren alle diese PR-Berater die finanzielle Rentabilität der Zusammenarbeit. Zwölf PR-Berater (31,6%) evaluieren zudem hinsichtlich eines Reputationsgewinns und elf (28,9%) bezüglich der angenehmen Zusammenarbeit.

## **6.13 Relevanz von Machtpotenzialen**

Im Kapitel 3.1.5 wurde aufgezeigt, dass Machtpotenziale das Verhältnis von PR-Beratern und Kunden bestimmen können und einen Einfluss haben, inwieweit die vorhandenen Informationsasymmetrien ausgenutzt werden. Entsprechend wurden die theoretisch hergeleiteten Machtpotenziale in der Befragung empirisch überprüft und deren Relevanz ermittelt.

### **6.13.1 Finanzielle Abhängigkeit**

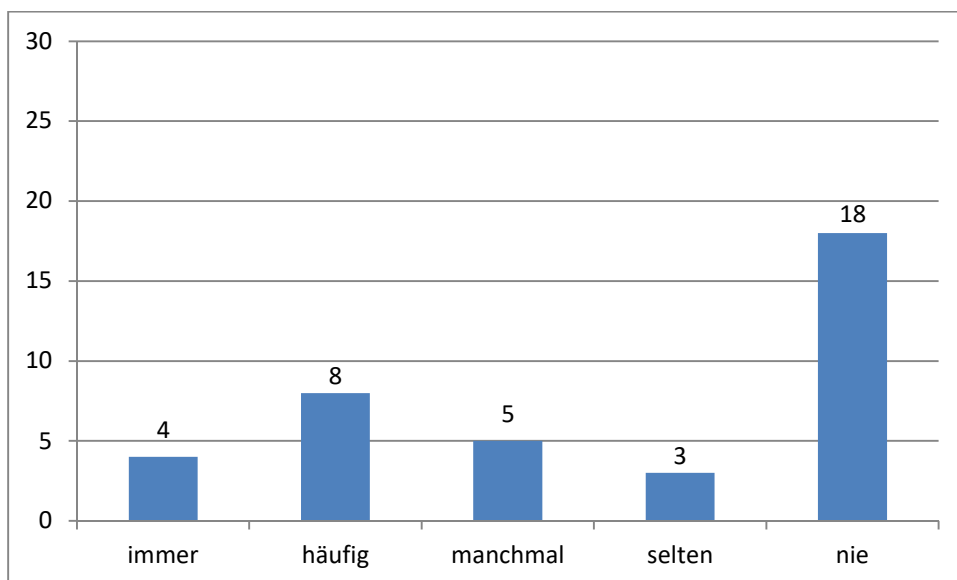
Je größer die finanzielle Abhängigkeit des Beraters ist, desto weniger wird er die vorhandenen Informationsasymmetrien ausnutzen, sondern im Sinne seines Kunden agieren. Denn das finanzielle Risiko der Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Kunden will er nicht eingehen, so lautet die aus der Theorie abgeleitete Wirkungsweise dieses Machtpotenzials. Tatsächlich kann die Befragung einen Einfluss der finanziellen Abhängigkeit auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters aufzeigen, dieser ist jedoch relativ schwach ausgeprägt.

### 6.13.1.1 Einfluss der finanziellen Abhängigkeit vom Kunden auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die finanzielle Abhängigkeit vom Kunden einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz der PR-Berater haben kann, dieser jedoch relativ selten eine bedeutende Rolle spielt. Um den PR-Beratern nicht zu unterstellen, sie würden verschiedene Kunden generell unterschiedlich behandeln, wurde bei der Befragung eine Situation unterstellt, in welcher die Berater aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommen und beschränkten personellen Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunden einen geringeren Arbeitseinsatz leisten müssen. Um das konkrete Machtpotenzial der „finanziellen Abhängigkeit“ zwischen PR-Berater und Kunde zu untersuchen, wurden die Berater auch konkret danach befragt, ob sie mehr (wenn finanziell abhängig) beziehungsweise weniger Arbeitseinsatz (wenn finanziell nicht abhängig) für den an der Untersuchung beteiligten Kunden tätigen, als für Kunden, von denen die finanzielle Abhängigkeit anders ausgeprägt ist.

Vier Berater (10,5%) gaben an, dass die finanzielle Abhängigkeit in der eingangs beschriebenen Situation „immer“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt. Entweder indem sie für den ebenfalls befragten Kunden einen größeren Arbeitseinsatz tätigen, sofern sie von diesem finanziell abhängig sind als für Kunden, von denen sie finanziell weniger abhängig sind. Oder indem die umgekehrte Situation eintritt und sie weniger Arbeitseinsatz für den bei der Untersuchung beteiligten Kunden tätigen, als für Kunden von denen sie finanziell mehr abhängig sind.

Acht (21,1%) antworteten, dass die finanzielle Abhängigkeit „häufig“ einen Einfluss auf ihr Verhalten habe, fünf (13,2%) mit „manchmal“ und drei (7,9%) mit „selten“. Für 18 PR-Berater (47,4%) hat die finanzielle Abhängigkeit „nie“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „selten“.



**Abbildung 44: Einfluss der finanziellen Abhängigkeit des Beraters auf dessen Arbeitseinsatz (in Anzahl Fälle, n=38)**

Aufgrund der kleinen Fallzahlen machen Vergleiche zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten wenig Sinn. Die Ergebnisse der einzelnen Tätigkeitsgebiete sind jedoch mit den Gesamtergebnissen größtenteils deckungsgleich. Einzig auffälliger Befund: Die beiden Berater, die im Bereich Themendienst tätig sind, haben beide einen Einfluss der finanziellen Abhängigkeit verneint. Laut einem befragten Berater (DB16) liegt dies darin begründet, dass sein Tagesgeschäft stark durch einen klar definierten Zeitplan für jeden einzelnen Kunden beeinflusst wird und alle anderen Faktoren, wie auch die finanzielle Abhängigkeit, keine Rolle spielen. Dies führt zu der Annahme, dass bei Beratern, deren Prozesse und deren Tagesablauf genauestens definiert sind, solche Faktoren generell einen kleineren Einfluss haben als bei denjenigen, die ihre Ressourcen freier einsetzen können.

Zwischen den beiden Ländern konnten keine Unterschiede bezüglich des Einflusses der finanziellen Abhängigkeit vom Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters festgestellt werden: Der Medianwert liegt in beiden bei der Antwort „selten“.

Gerade die Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses der finanziellen Abhängigkeit auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters müssen vor der Problematik der sozial erwünschten Antworten bei der Methode der Befragung betrachtet werden. Denn für die PR-Berater könnten Schwierigkeiten entstehen, sollten Kunden – ganz egal, ob bestehende oder potenzielle – Kenntnisse darüber erhalten, dass die Berater nicht alle Kunden gleich behandeln und die finanzielle Abhängigkeit einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz hat. Deswegen ist anzunehmen, dass die PR-Berater trotz zugesicherter Anonymität, den Einfluss der finanziellen Abhängigkeit kleiner darstellen als er in Wahrheit ist. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch strategische Gründe für die PR-Berater, für alle Kunden einen Arbeitseinsatz zu leisten, der unabhängig von der Höhe des Honorars ist. So meinte ein PR-Berater (Konzeption, CHB8), dass man als PR-Berater nie wissen könne, ob ein aktuell finanziell unbedeutender Kunde in naher Zukunft ein großes Projekt zu vergeben habe und es sich langfristig durchaus auch finanziell auszahlen könne, wenn man für alle Kunden gleich intensiv arbeitet.

#### **6.13.1.2 Fazit Machtpotenzial finanzielle Abhängigkeit**

Die Befragung konnte zeigen, dass das theoretisch hergeleitete Machtpotenzial der finanziellen Abhängigkeit in der Praxis existiert und durchaus eine Rolle spielen kann. Denn obwohl fast die Hälfte der Berater (18 Fälle, 47,4%) angab, dass die finanzielle Abhängigkeit „nie“ einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz hat, haben zwölf der befragten PR-Berater (31,6%) angegeben, dass sie „immer“ oder „häufig“ für finanziell relevantere Kunden einen höheren Arbeitseinsatz tätigen würden, wenn sie aufgrund knapper personeller Ressourcen nicht für alle Kunden den gewünschten Arbeitseinsatz leisten können. Das Machtpotenzial kann einerseits für finanziell relevante Kunden durchaus dazu führen, dass der PR-Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien nicht ausnutzen wird und sie auf andere Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik verzichten können. Andererseits müssen Kunden, die für ihren Berater finanziell wenig relevant sind, mit Blick auf das Machtpotenzial befürchten, dass ihr PR-Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien ausnutzen wird, sofern sie nicht andere wirksame Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik einsetzen.

### 6.13.2 Reputation als Machtpotenzial

Wie im Kapitel 3.1.5 aufgezeigt wurde, kann auch die Reputation der beiden Akteure ein Machtpotenzial in der Zusammenarbeit darstellen. Und zwar kann dabei sowohl die Reputation des Kunden für den PR-Berater als auch die Reputation des Beraters für seinen Kunden von Relevanz sein. So kann einerseits ein Kunde mit hoher Reputation mehr Leistung von seinem PR-Berater erwarten (bei gleicher finanzieller Entschädigung) als ein Kunde mit niedriger Reputation und ist den vorhandenen Informationsasymmetrien entsprechend weniger stark ausgesetzt. Andererseits kann ein PR-Berater mit hoher Reputation davon ausgehen – sofern diese für den Kunden relevant ist –, dass sein Kunde die Zusammenarbeit aufgrund dieser hohen Reputation bei Unzufriedenheit weniger schnell beenden würde als wenn die Reputation geringer wäre. Falls der PR-Berater von diesem Verhalten seines Kunden Kenntnis hat, könnte er seine Leistungsbereitschaft vermindern und das Machtpotenzial Reputation würde zu Ungunsten des Kunden ausfallen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass das Machtpotenzial Reputation in den meisten untersuchten Beziehungen nur eine geringe Relevanz aufzeigt.

#### 6.13.2.1 Einfluss der Reputation des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Reputation des Kunden bei einzelnen PR-Beratern einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz haben kann, generell jedoch eine relativ kleine Rolle spielt. So gab knapp die Hälfte der PR-Berater (18 Fälle, 47,4%) an, dass die Reputation des Kunden „nie“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt. Jeweils sieben PR-Berater (18,4%) antworteten mit „selten“ beziehungsweise mit „manchmal“. Lediglich bei vier der befragten PR-Beratern (10,5%) spielt der Einfluss der Reputation des Kunden „häufig“ eine Rolle. Entsprechend liegt der Median bei der Antwortmöglichkeit „nie“. Zwei der befragten PR-Berater gaben an, dass alle ihre Kunden eine gleich hohe Reputation aufweisen würden und sie deswegen die Frage nach dem Einfluss der Reputation auf ihren Arbeitseinsatz nicht beantworten können.

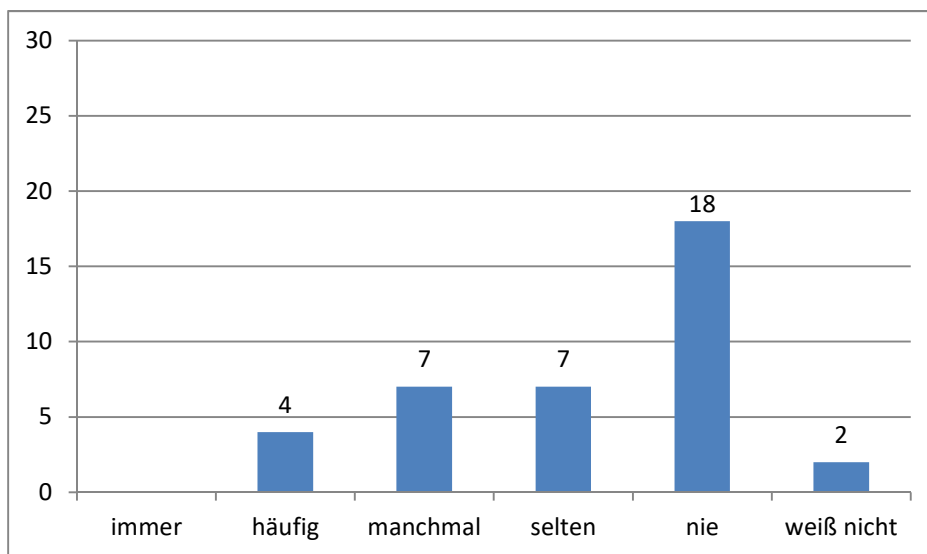


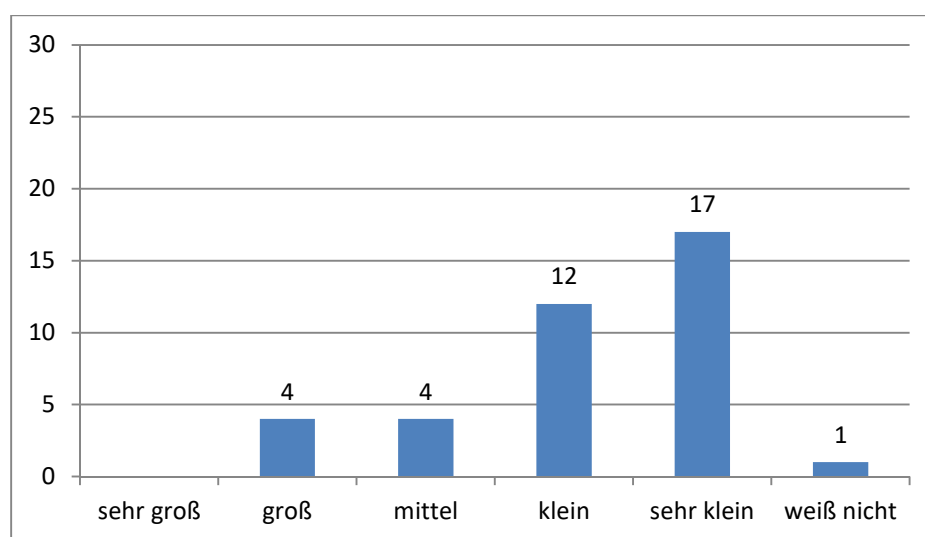
Abbildung 45: Einfluss der Reputation des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters (in Anzahl Fälle, n=38)

Wie beim Machtpotenzial finanzielle Abhängigkeit machen auch hier Vergleiche zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten aufgrund der kleinen Fallzahlen wenig Sinn, die Ergebnisse der einzelnen Tätigkeitsgebiete decken sich jedoch größtenteils mit den Gesamtergebnissen. Es mag erstaunen, dass die Reputation der Kunden nur einen minimalen Einfluss auf das Verhalten der Berater zeigt, denn generell spielt Reputation im PR-Bereich eine wichtige Rolle. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass Reputation in dieser speziellen Situation, in welcher der PR-Berater aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommens und beschränkten personellen Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunden einen geringeren Arbeitseinsatz leisten muss, keine große Relevanz aufweist. Ein Berater (CHB14) hat zudem explizit angegeben, dass die Reputation nur in folgendem Fall einen Einfluss habe: Wenn ein Kunde nur ein kleines Budget zur Verfügung hat und entsprechend finanziell nicht lukrativ ist, man aber aufgrund der Reputation trotzdem für diesen Kunden arbeitet. Das heißt, die Reputation kann zwar relevant sein, andere Faktoren wie beispielsweise finanzielle Aspekte können für die PR-Berater jedoch von größerer Bedeutung sein.

### 6.13.2.2 Einfluss der Reputation des PR-Beraters auf das Verhalten des Kunden

Um den Einfluss der Reputation des PR-Beraters auf das Verhalten des Kunden zu untersuchen, wurde bei der Befragung eine Situation angenommen, in welcher der Kunde mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden sollte. Eine hohe Reputation des PR-Beraters könnte den Kunden nun davon abhalten, die Zusammenarbeit in einer solchen Situation zu beenden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Reputation in einer solchen Situation in den meisten Fällen nur wenig Relevanz aufweist.

In 29 Fällen (76,3%) ist der Einfluss der Reputation auf das Verhalten des Kunden „klein“ (12 Fälle, 31,6%) oder sogar „sehr klein bzw. nicht vorhanden“ (17 Fälle, 44,7%). Bei vier Fällen (10,5%) ist der Einfluss „mittel“ und lediglich in ebenso vielen Fällen hat die Reputation des PR-Beraters einen „großen“ Einfluss auf das Verhalten des Kunden in der oben beschriebenen Situation. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „klein“.



**Abbildung 46: Einfluss der Reputation des PR-Beraters auf das Verhalten des Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Die Analyse der Fälle, bei denen die Kunden angaben, dass der Einfluss der Reputation des PR-Beraters auf ihr Verhalten „groß“ sei, zeigt einige interessante Erkenntnisse: Erstens hat ein Kunde (CHK10), dessen Berater lediglich eine „mittelhohe“ Reputation aufweist, ebenfalls davon gesprochen, dass der Einfluss der Reputation „hoch“ sei. Es muss also nicht zwingend einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Reputation des Beraters und der Größe des Einflusses auf das Verhalten des Kunden existieren. Zweitens haben diejenige Fälle, bei denen die Reputation des Beraters einen „großen“ Einfluss auf das Verhalten des Kunden zeigt, einige wichtige Gemeinsamkeiten: Alle Berater sind in ihrer jeweiligen Branche sehr spezialisiert und besitzen teilweise in ebendieser eine hohe Reputation. So meinte ein Kunde (DK19), dass der Berater bei den Journalisten einen guten Ruf besitzen würden und der Kunde bei den entsprechenden Medien schon nur aufgrund der Betreuung durch diesen Berater Reputation aufbauen könne, weil bekannt ist, dass der Berater nur für Marken mit qualitativ hochwertigen Produkten arbeitet. Zudem arbeiten die Berater relativ lange mit der Person auf Kundenseite zusammen, teilweise schon für deren früheren Arbeitgeber, und die beiden Partner kennen sich entsprechend gut (CHK10, DK19, CHK3, DK10).

Diese Erkenntnisse lassen vermuten, dass die Reputation einen großen Einfluss auf das Verhalten des Kunden haben kann, wenn die Reputation des PR-Beraters einer der Hauptgründe dafür ist, dass der PR-Berater gute Ergebnisse für den Kunden erzielt. In solchen Fällen ist es naheliegend, dass die Reputation das Verhalten des Kunden beeinflussen kann, wenn er einmal mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden soll.

Ähnlich würde es sich verhalten, wenn die Reputation des PR-Beraters direkt einen Einfluss auf die Reputation des Kunden haben würde. Wenn ein Kunde negative Auswirkungen auf seine Reputation befürchten müsste, wenn er die Zusammenarbeit mit einem Berater mit hoher Reputation beenden würde. Dies ist jedoch in den untersuchten Beziehungen nicht der Fall. Lediglich ein Kunde (CHK3) beantwortete diese Frage, ob das Ende der Zusammenarbeit mit dem Berater mit einem Reputationsverlust verbunden ist mit „stimme eher zu“. Alle anderen 37 antworteten mit „stimme eher nicht zu“ (5 Fälle, 13,2%) oder „stimme nicht zu“ (32 Fälle, 84,2%).

Dementsprechend lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die Reputation des PR-Beraters kann für den Kunden während der Zusammenarbeit zwar von Bedeutung sein – entweder weil, ihm ein PR-Berater mit hoher Reputation gute Resultate verspricht oder er sein Handeln in seinem Unternehmen besser intern legitimieren kann – sie hat jedoch keinen Einfluss auf sein Handeln, wenn er mit der Leistung des Beraters nicht zufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden soll.

### **6.13.2.3 Fazit Machtpotenzial Reputation**

Die Untersuchung zeigt, dass das theoretisch hergeleitete Machtpotenzial der Reputation in der Praxis zwar vorhanden ist, jedoch nur eine sehr geringe Rolle in der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde spielt. So beeinflusst die Reputation des Kunden bei 19 Fällen (50,0%) das Verhalten des Beraters „nie“ und lediglich in vier Fällen (10,5%) kann von einem gewissen Einfluss der Reputation („häufig“) auf das Verhalten des Beraters gesprochen werden.

Das Machtpotenzial „Reputation des Kunden“ hat nur in den seltensten Fällen einen großen Einfluss auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters. Entsprechend wird es erstens für Kunden mit einer hohen Reputation auch nur selten dazu führen, dass der Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien nicht ausnutzen wird und sie auf andere Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik verzichten können. Zweitens müssen Kunden, die aus Sicht des PR-Beraters keine hohe Reputation aufweisen, nicht befürchten, dass ihr PR-Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien aufgrund ihrer geringeren Reputation ausnutzen wird.

Auch die Reputation des PR-Beraters hat in den wenigsten untersuchten Beziehungen einen Einfluss auf das Verhalten des Kunden. So ist in 29 Fällen (76,3%) der Einfluss der Reputation auf das Verhalten des Kunden „klein“ oder sogar „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Einzig, wenn die Reputation des PR-Beraters einen direkten Einfluss auf dessen Ergebnisse hat, die er für seinen Kunden erzielt, scheint die Reputation das Verhalten des Kunden zu beeinflussen, wenn er einmal mit der Leistung des PR-Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden soll.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass der PR-Berater auf der einen Seite dieses Machtpotenzial nur theoretisch ausnutzen kann, da er in der Praxis den Einfluss seiner Reputation auf das Verhalten des Kunden vermutlich nicht kennt. Auf der anderen Seite zeigt das Machtpotenzial – aus denselben Gründen – für den PR-Berater in der Praxis auch keine negativen Auswirkungen. Die Frage, inwieweit die PR-Berater Kenntnisse über den Einfluss ihrer Reputation auf das Verhalten des Kunden aufweisen, liegt außerhalb des Rahmens dieser Arbeit.

### **6.13.3 Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung als Machtpotenzial**

Wie im Kapitel 3.1.5 aufgezeigt, kann die Standardisierung der Kommunikationsleistung, die der PR-Berater seinem Kunden bietet, ein Machtpotenzial in der Zusammenarbeit darstellen. Bietet der PR-Berater eine sehr individuelle Dienstleistung, die nur wenige PR-Berater auf dem Markt anbieten, findet der Kunde nicht so einfach einen neuen Berater, wenn er mit der Leistung des aktuellen PR-Beraters nicht zufrieden ist. Entsprechend fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Beraters aus und der Kunde muss davon ausgehen, dass der Berater die bestehenden Informationsasymmetrien ausnutzt, sofern er keine weiteren Überwindungsmechanismen einsetzt. Bietet der PR-Berater jedoch eine Standarddienstleistung an und findet der Kunde ohne Probleme einen neuen PR-Berater, der dieselbe Dienstleistung anbietet, dann fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden aus und er ist den vorhandenen Informationsasymmetrien entsprechend weniger stark ausgesetzt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass das Machtpotenzial Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung insgesamt zwar eine gewisse Relevanz aufweist, dabei auf das Verhalten der PR-Berater jedoch einen geringeren Einfluss aufweist, als auf das der Kunden.

### 6.13.3.1 Einfluss Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters

Da der Einfluss der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters im Zusammenhang mit dem konkreten Fall untersucht werden sollte, wurden die Berater zuerst danach befragt, inwieweit es sich bei der Tätigkeit für den konkreten Kunden um eine Standarddienstleistung handelt und ob es für den Kunden einfach oder schwierig wäre, einen neuen PR-Berater zu finden, der dieselbe Dienstleistung in vergleichbarer Qualität anbietet.

25 PR-Berater (65,7%) gaben an, dass ihre Tätigkeit „sehr spezialisiert“ (11 Fälle, 28,9%) beziehungsweise „spezialisiert“ (14 Fälle, 36,8%) sei und es für den Kunden entsprechend schwierig oder mit einem hohen Aufwand verbunden wäre, einen neuen Berater zu finden, der eine vergleichbare Leistung bietet. Fünf PR-Berater (13,2%) bezeichneten ihre Dienstleistung als „teilweise spezialisiert“. Lediglich jeweils vier PR-Berater (10,5%) schätzten ihre Tätigkeit als „eher Standard“ beziehungsweise „Standard“ ein und meinten, dass der Kunde ohne großen Aufwand einen anderen Berater finden würde, der dieselbe Leistung zu einer vergleichbaren Qualität anbieten könnte.

Obwohl die Mehrzahl der PR-Berater der Ansicht ist, eine spezialisierte Dienstleistung anzubieten und es für den Kunden dementsprechend schwierig wäre, einen neuen PR-Berater zu finden, der eine gleichwertige Leistung anbietet, hat die Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung nur in wenigen Fällen einen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater. Entsprechend gaben 25 (65,8%) an, dass dieser Faktor „nie“ einen Einfluss habe. Das heißt, wenn der Berater aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommen und beschränkten personellen Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunden einen geringeren Arbeitseinsatz leisten muss, dann werden Kunden, denen der Berater eine Standarddienstleistung bietet gegenüber solchen, die eine spezialisierte Dienstleistung erhalten, nicht benachteiligt. In vier Fällen (10,5%) kommt dies „selten“ vor und bei drei Fällen (7,9%) „manchmal“. Lediglich bei fünf Fällen (13,2%) hat die Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung „häufig“ einen Einfluss und nur in einem Fall kommt dieser „immer“ zu tragen. Der Medianwert liegt bei „nie“.

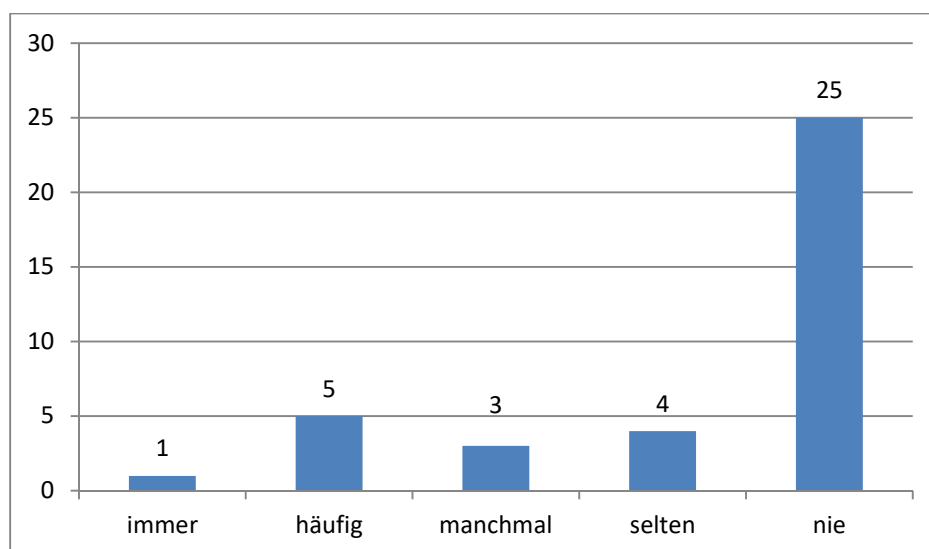


Abbildung 47: Einfluss Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten der Berater (in Anzahl Fälle, n=38)



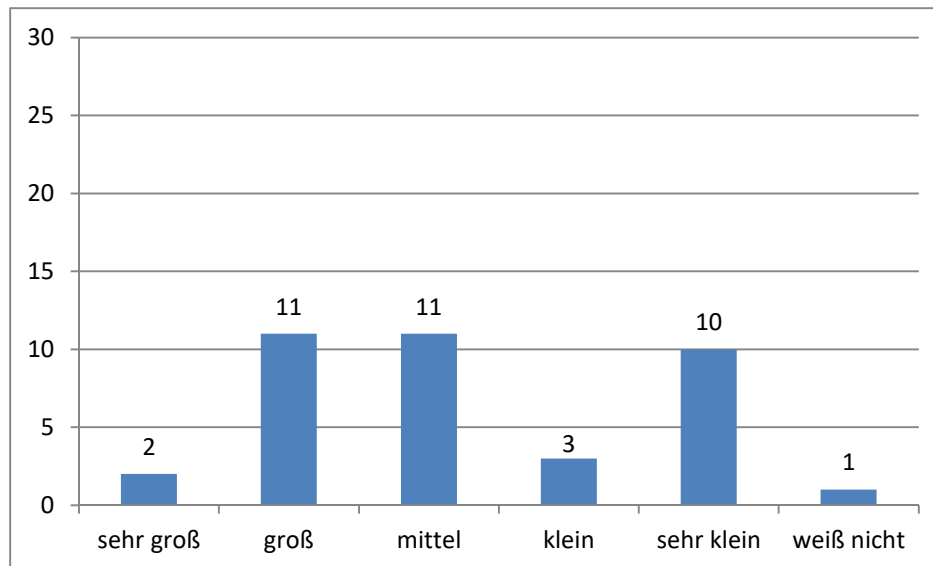
Die Ergebnisse zeigen, dass die PR-Berater ihre Dienstleistung zwar als spezialisiert und für den einzelnen Kunden adaptiert ansehen und daraus eigentlich ein Machtpotenzial zu ihren Gunsten entsteht, sie dieses in der Realität jedoch nicht ausnutzen. Oder anders ausgedrückt: Eine Vielzahl der Berater ist der Ansicht, dass der Kunde nur schwer einen anderen PR-Berater finden würde, der dieselben Ergebnisse für ihn erzielen könnte. Dieses Wissen führt jedoch nicht dazu, dass der Berater die Zusammenarbeit als stabil ansieht und bei Ressourcenknappheit für diesen Kunden weniger Arbeitseinsatz an den Tag legt als für andere, denen er Standarddienstleistungen anbietet. Die Ergebnisse müssen jedoch vor dem Hintergrund der sozial erwünschten Antworten bei Befragungen interpretiert werden. Gerade PR-Berater müssen in ihrer Tätigkeit häufig die Vorzüge ihrer Beratungsleistung bei ihren Kunden oder möglichen Neukunden aufzeigen. Dabei müssen sie sich stets von möglichen Konkurrenten unterscheiden und werden dabei ihre individuelle Beratung in den Vordergrund stellen. Deswegen muss angenommen werden, dass sie ihre Arbeit auch im Rahmen einer wissenschaftlichen Befragung als spezialisiert ansehen, auch wenn sie dies in Wahrheit nur bedingt sein sollte. Zudem zeigt die Untersuchung, dass andere Faktoren wie finanzielle Abhängigkeit oder Geschäftsfreundschaft in der Praxis relevanter sind als die Standardisierung von Kommunikationsdienstleistungen.

#### **6.13.3.2 Einfluss Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten des Kunden**

Wie bei den PR-Beratern wurde der Einfluss der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten der Kunden im Zusammenhang mit dem konkreten Fall untersucht. Entsprechend wurden auch die Kunden danach befragt, wie einfach oder schwierig es für sie wäre, einen neuen Berater zu finden, der dieselbe Dienstleistung in vergleichbarer Qualität anbietet. Konkret wurde der vermutete Aufwand für die Suche nach einem neuen, gleichwertigen PR-Berater erhoben.

26 Kunden (68,4%) erachten den Aufwand für die Suche nach einem gleichwertigen Berater als „groß“ (17 Fälle, 44,7%) oder gar als „sehr groß“ (9 Fälle, 23,7%). Zehn der befragten Kunden erachten diesen Aufwand als „mittel“ (26,3%). Lediglich ein Kunde schätzt diesen als „klein“ ein und ein weiterer konnte keine Einschätzung abgeben. Aufgrund der Annahme, dass Kunden rational handelnde Akteure sind und unnötigen Aufwand meiden, ist ein Einfluss dieses Faktors auf das Verhalten der Kunden zu erwarten.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung einen Einfluss auf das Kundenverhalten haben kann und der Aufwand für die Suche nach einem gleichwertigen Berater in der Situation, in welcher der Kunde mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden solle, relevant sein kann. So haben 13 der befragten Kunden angegeben, dass der Aufwand für die Suche einen „sehr großen“ (2 Fälle, 5,3%) beziehungsweise „großen“ Einfluss (11 Fälle, 28,9%) darauf hat, ob sie bei Unzufriedenheit mit dem PR-Berater die Zusammenarbeit beenden würden. Für elf Kunden (28,9%) ist dieser Einfluss „mittel“ und 13 erachten ihn als „klein“ (3 Fälle, 7,9%) oder sogar „sehr klein bzw. nicht vorhanden“ (10 Fälle, 26,3%). Der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „mittel“.



**Abbildung 48: Einfluss Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten der Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Da die Ergebnisse einen Einfluss auf das Verhalten der Kunden aufzeigen konnten, bestehen entsprechend auch Machtpotenziale aufgrund der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung und des damit verbundenen Aufwands für die Suche nach gleichwertigen PR-Beratern. Diese können sowohl zu Gunsten des Berater als auch des Kunden ausfallen. Finden Kunden nur schwierig und mit hohem Aufwand einen gleichwertigen Berater und scheuen diesen Aufwand, dann fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Beraters aus. Geht der Berater davon aus, dass der Kunde einfach und ohne großen Aufwand einen neuen Berater finden würde und leistet (in einer Situation von knappen Ressourcen) deswegen für diesen Kunden einen höheren Einsatz als für andere Kunden, dann fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden aus.

### **6.13.3.3 Fazit Machtpotenzial Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung**

Die Analyse der 38 Beziehungen von PR-Berater und Kunde zeigt, dass das theoretisch hergeleitete Machtpotenzial der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung für die beiden Akteursgruppen unterschiedlich relevant ist. Das Verhalten der Kunden wird durch die Standardisierung der angebotenen Kommunikationsdienstleistung und dem damit verbundenen Aufwand für die Suche eines vergleichbaren PR-Beraters insgesamt „mittelmäßig“ beeinflusst – der Medianwert liegt bei der Antwort „mittel“. Immerhin 13 Kunden (34,2%) haben angegeben, dass der Aufwand für die Suche mindestens einen „großen“ Einfluss darauf hat, ob sie bei Unzufriedenheit mit dem PR-Berater die Zusammenarbeit beenden würden und elf Kunden (28,9%) betrachten diesen Einfluss als „mittel“. Das Vermeiden von Aufwand entspricht dabei dem erwarteten Verhalten rationaler Akteure. Bei der Untersuchung konnten jedoch auch einige Akteure identifiziert werden, die bei Unzufriedenheit mit dem PR-Berater keinen hohen Aufwand für die Suche eines vergleichbaren PR-Beraters scheuen würden – so haben drei Kunden (7,9%) den Einfluss

dieses Aufwandes auf ihr Verhalten mit „klein“ und zehn (26,3%) sogar als „sehr klein bzw. nicht vorhanden“ eingeschätzt.

Auf das Verhalten der PR-Berater hat die Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung einen geringeren Einfluss. 25 von ihnen (65,8%) gaben an, dass dieser Faktor sie „nie“ beeinflussen würde. Lediglich für fünf PR-Berater (13,2%) hat die Standardisierung der Kommunikationsleistung „häufig“ und für einen Berater „immer“ einen Einfluss. Der Medianwert liegt entsprechend bei der Antwortmöglichkeit „nie“. Das Verhalten der PR-Berater ist durchaus nachvollziehbar. Denn anders als beim Machtpotenzial der finanziellen Abhängigkeit können sie ihr Verhalten hier nicht von einem objektiv bestimmbar Faktor, wie dem Anteil des durch den Kunden generierten Honorars am Gesamthonorar, sondern von einem subjektiv einschätzbaren Faktor, dem vermuteten Verhalten des Kunden, abhängig machen. Konkret: Wenn der PR-Berater davon ausgeht, dass sein Kunde ohne großen Aufwand einen vergleichbaren Ersatz finden und die Zusammenarbeit deswegen auch schnell beenden würde, dann wird er für diesen Kunden einen höheren Arbeitseinsatz tätigen, und zwar auch wenn der Kunde in Wahrheit der Ansicht ist, dass er nur schwer einen anderen PR-Berater finden würde. Das heißt, dass das Machtpotenzial unabhängig vom tatsächlichen Verhalten des Kunden wirken kann. Für den PR-Berater besteht also eine gewisse Unsicherheit begründet durch eine herrschende Informationsasymmetrie. Denn er muss in Betracht ziehen, dass der Kunde bei Unzufriedenheit keinen Aufwand scheut und die Zusammenarbeit beendet. Dass dieses Verhalten bei den Kunden vorhanden ist, konnte diese Untersuchung zeigen. Aus diesem Grund dürfte ein rational handelnder PR-Berater, auch wenn er den Einarbeitungsaufwand für den Kunden als hoch einschätzt, das sich daraus bietende Machtpotenzial nicht ausnutzen. Wenn der PR-Berater seine Kommunikationsdienstleistung als Standard und damit verbunden den Aufwand für die Beratersuche als gering einschätzt, dann fällt das Machtpotenzial theoretisch zu Gunsten des Kunden aus. Die Untersuchung konnte jedoch zeigen, dass dies in der Realität für den Kunden nicht immer bedeuten wird, dass die Agenturproblematik weniger zum Tragen kommt. Denn bei manchen PR-Beratern hat die Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auch keinen Einfluss auf ihr Verhalten, wenn sie den Aufwand für die Beratersuche als gering einschätzen.

Bei der Betrachtung des Machtpotenzials „Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung“ ist zu beachten, dass es sich genau genommen um zwei unterschiedliche Machtpotenziale handelt, die unabhängig voneinander zu betrachten sind.

Das erste Machtpotenzial entsteht aufgrund des Verhaltens des Kunden. Bei Unzufriedenheit mit dem PR-Berater hat der Aufwand für die Suche einen bestimmten Einfluss darauf, ob er die Zusammenarbeit mit dem Berater beendet. Diese implizierte Unzufriedenheit muss jedoch nicht zwingend damit zusammenhängen, dass der Berater für den Kunden eine schlechtere Leistung als für andere Kunden erbringt, weil er davon ausgeht, dass ein Beraterwechsel für den Kunden mit großem Aufwand verbunden ist. Aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrie ist zudem davon auszugehen, dass der Kunde gar nicht erkennen würde, wenn ihn der Berater aufgrund der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung gegenüber anderen Kunden benachteiligen würde. Aus diesen Gründen ist das Machtpotenzial, das aufgrund des Kundenverhaltens entsteht, unabhängig von demjenigen, das aufgrund des Verhaltens des Beraters entsteht, zu betrachten. Dies gilt auch für den umgekehrten Fall: So ist der Einfluss der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung auf das Verhalten des PR-Beraters abhängig vom vermuteten

und nicht vom tatsächlichen Kundenverhalten. Deswegen ist auch das Machtpotenzial, das aufgrund des Verhaltens des PR-Beraters entsteht, unabhängig von demjenigen, das aufgrund des Kundenverhaltens entsteht, zu betrachten.

Schließlich muss beachtet werden, dass im Rahmen dieser Forschungsarbeit lediglich das Vorhandensein der Machtpotenziale sowie die Tatsache, ob die Akteure diese theoretisch ausnutzen würden, untersucht wird. Ob diese in der Realität auch tatsächlich ausgenutzt werden könnten oder sogar ausgenutzt werden, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden.

#### **6.13.4 Machtpotenzial Investitionsaufwand**

Im Kapitel 3.1.5 wurde aufgezeigt, dass am Anfang der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde beide Akteure gewisse Investitionen tätigen müssen: Der Kunde stellt dem PR-Berater gewisse Informationen über seine Unternehmen und seine Produkte zur Verfügung und im Gegenzug muss der Berater seine Kommunikationsdienstleistung auf den Kunden anpassen. Je umfangreicher dieser Investitionsprozess ist, desto aufwändiger fällt ein Beraterwechsel aus. Daraus entsteht in der Theorie ein entsprechendes Machtpotenzial.

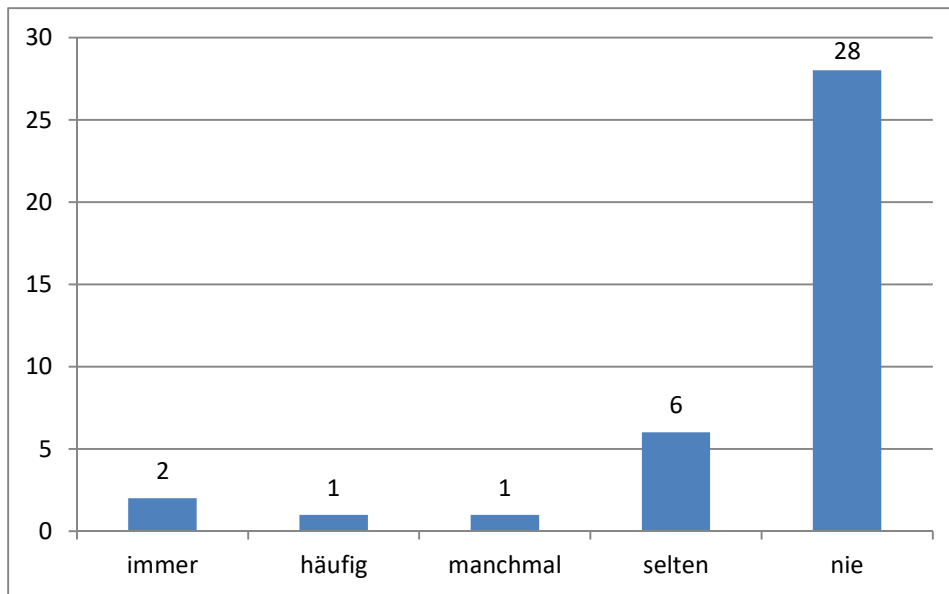
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass dieses Machtpotenzial auf das Verhalten der PR-Berater einen sehr geringen Einfluss ausübt, auf dasjenige der Kunden dagegen größer ausfällt.

##### **6.13.4.1 Einfluss Investitionskosten auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters**

Wie bei den vorherigen Machtpotenzialen wurde auch der Einfluss der Investitionskosten auf den Arbeitseinsatz des Beraters im Zusammenhang mit dem konkreten Fall untersucht. Entsprechend wurden die PR-Berater zuerst danach befragt, wie hoch sie den Aufwand für den Kunden erachten, wenn er einen neuen PR-Berater einarbeiten müsste.

25 PR-Berater (65,8%) gehen davon aus, dass der Aufwand für den Kunden bei der Einarbeitung eines neuen PR-Beraters „sehr groß“ (9 Fälle, 23,7%) beziehungsweise „groß“ (16 Fälle, 42,1%) ausfallen würde und elf sprechen von einem „mittleren“ Aufwand (28,9%). Lediglich zwei der befragten Berater (5,3%) gehen davon aus, dass der Aufwand für die Einarbeitung eines neuen Beraters für den Kunden „klein“ ausfallen würde.

Obwohl die Mehrzahl der PR-Berater davon ausgeht, dass ein Beraterwechsel für den Kunden mit einem vergleichsweise hohen Aufwand verbunden wäre, hat dieser Einarbeitungsaufwand nur in den wenigsten Fällen einen Einfluss auf das Verhalten der Berater. 28 PR-Berater (73,7%) gaben an, dass dieser Faktor „nie“ und sechs (15,8%) er habe „selten“ einen Einfluss in der Situation, wenn aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommens und beschränkten personellen Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunde ein geringeren Arbeitseinsatz geleistet werden muss. Entsprechend werden Kunden, bei denen der Berater einen geringeren Investitionsaufwand vermutet, nicht gegenüber solchen bevorzugt, bei denen er einen hohen Investitionsaufwand vermutet. Lediglich in zwei Fällen (5,3%) besteht „immer“ ein Einfluss und jeweils in einem Fall besteht er „häufig“ beziehungsweise „manchmal“. Der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „nie“.



**Abbildung 49: Einfluss Investitionskosten für die Kunden auf das Verhalten der Berater (in Anzahl Fälle, n=38)**

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die PR-Berater zwar bei einem Beraterwechsel einen hohen Einarbeitungsaufwand auf Seiten des Kunden und ein damit verbundenes Machtpotenzial zu ihren Gunsten vermuten, dies jedoch in der Praxis nur äußerst selten ausnutzen würden. Ein Berater, bei dem der Einarbeitungsaufwand „häufig“ einen Einfluss auf sein Verhalten hat, hat zudem angegeben, wie ihn der Faktor bei seiner Arbeit konkret beeinflusst: Er bringt bei denjenigen Kunden, bei denen er nur einen geringen Einarbeitungsaufwand vermutet, mehr neue Ideen ein und tätigt dafür einen entsprechenden Aufwand, um so Kreativität zu demonstrieren und den Kunden möglichst lange zu halten (DB5).

Die Ergebnisse müssen einerseits vor dem Hintergrund der sozial erwünschten Antworten bei Befragungen interpretiert werden, denn die Berater würden wahrscheinlich auch bei anonymen Interviews generell eher einen Einfluss dieses Machtpotenzials verneinen. Andererseits kann auch davon ausgegangen werden, dass die Berater den Einarbeitungsaufwand bei allen ihren Kunden ähnlich hoch einschätzen und eine Ungleichbehandlung aufgrund dieses Faktors in der Praxis deswegen nicht möglich ist. Schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass sich die Berater in der Praxis vermutlich dieses Machtpotenzials gar nicht bewusst sind und die Frage schon nur deswegen eher verneinen. So hat sogar ein Kunde darauf hingewiesen, dass dieser Einflussfaktor für ihn „sehr fiktiv“ und in der Praxis wenig greifbar sei (DK15).

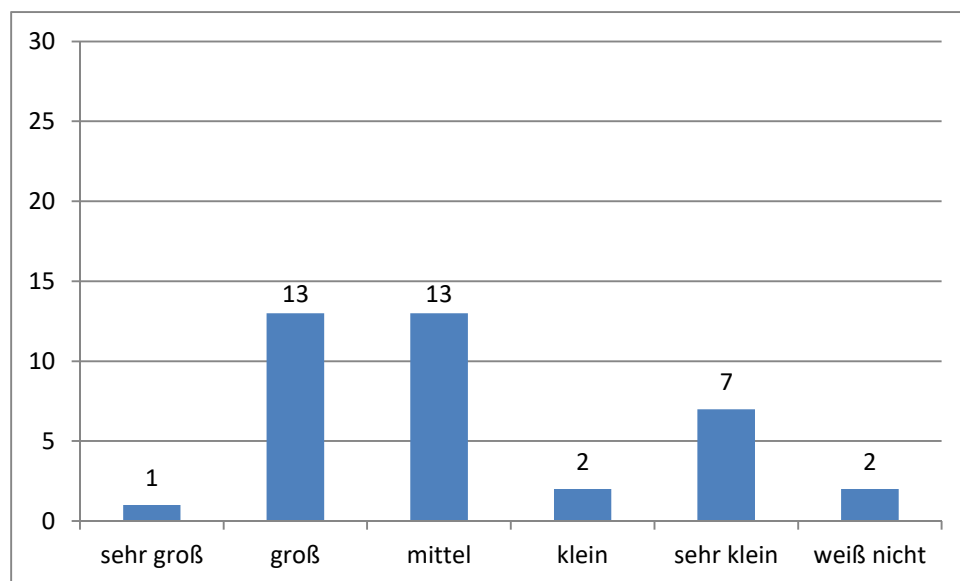
#### **6.13.4.2 Einfluss der Investitionskosten auf das Verhalten des Kunden**

Analog zu den Beratern wurden auch die Kunden nach dem vermuteten Einarbeitungsaufwand für einen neuen Berater befragt, sofern die aktuelle Zusammenarbeit beendet werden sollte. Neun Kunden (23,7%) schätzten den Einarbeitungsaufwand eines neuen PR-Beraters als „sehr groß“ ein und 14 (36,8%) als „groß“. Weitere neun Kunden

(26,3%) erachten diesen Aufwand als „mittel“, vier als „klein“ (10,5%) und lediglich ein Kunde schätzt ihn als „sehr klein“ ein.

Aufgrund der Annahme, dass die Kunden rational handelnde Akteure sind und unnötigen Aufwand meiden, ist ein Einfluss dieses Faktors auf das Verhalten der Kunden zu erwarten.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Einarbeitungsaufwand einen Einfluss auf das Kundenverhalten haben kann, wenn der Kunde mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden sollte. So haben 14 Kunden angegeben, dass der Aufwand für die Suche einen „sehr großen“ beziehungsweise „großen“ Einfluss (13 Fälle, 34,2%) darauf hat, ob sie bei Unzufriedenheit mit dem Berater die Zusammenarbeit beenden würden. Für 13 ist dieser Einfluss „mittel“ (34,2,%). Lediglich zwei Kunden (5,3%) erachten ihn als „klein“ und sieben als „sehr klein bzw. nicht vorhanden“ (18,4%). Zwei Kunden konnten die Frage nicht beantworten. Der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „mittel“.



**Abbildung 50: Einfluss Einarbeitungsaufwand auf das Verhalten der Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Da die Ergebnisse einen Einfluss des Einarbeitungsaufwandes auf das Verhalten der Kunden aufzeigen konnten, bestehen entsprechende Machtpotenziale. Diese können wiederum sowohl zu Gunsten des Beraters, als auch des Kunden ausfallen. Müssen Kunden bei einem Beraterwechsel einen hohen Einarbeitungsaufwand auf sich nehmen, fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Beraters aus. Geht der Berater davon aus, dass der Kunde keinen großen Einarbeitungsaufwand tätigen muss, leistet er (in einer Situation von knappen Ressourcen) deswegen für diesen Kunden einen höheren Einsatz, als für andere Kunden, dann fällt das Machtpotenzial zu Gunsten des Kunden aus.

#### **6.13.4.3 Fazit Machtpotenzial Investitionskosten**

Die Ergebnisse der Untersuchung zum Machtpotenzial Investitionskosten sind vergleichbar mit denjenigen zum Machtpotenzial der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung. Der Einfluss der Investitionskosten auf das Verhalten fällt bei den beiden Akteursgruppen unterschiedlich groß aus. Das Verhalten der Kunden wird durch den Einarbeitungsaufwand insgesamt „mittelmäßig“ beeinflusst – der Medianwert liegt bei der Antwort „mittel“. 14 der befragten Kunden (36,8%) haben angegeben, dass der Einarbeitungsaufwand mindestens einen „großen“ Einfluss darauf hat, ob sie bei Unzufriedenheit mit dem Berater die Zusammenarbeit sofort beenden würden und 13 betrachten diesen Einfluss als „mittel“ (34,2%). Das Vermeiden des Einarbeitungsaufwandes entspricht dem erwarteten Verhalten rationaler Akteure. Wiederum konnte die Untersuchung jedoch einige Kunden identifizieren, die bei Unzufriedenheit mit dem Berater keinen Aufwand scheuen würden – so haben zwei Kunden (5,3%) den Einfluss des Einarbeitungsaufwand auf ihr Verhalten mit „klein“ und sieben (18,4%) sogar als „sehr klein bzw. nicht vorhanden“ eingeschätzt. Entsprechend fällt das Machtpotenzial in diesen Fällen entsprechend klein aus beziehungsweise existiert überhaupt nicht, denn der Kunde würde unabhängig vom damit verbundenen Aufwand den PR-Berater bei Unzufriedenheit wechseln.

Auf das Verhalten der PR-Berater hat der Einarbeitungsaufwand einen sehr geringen Einfluss. 28 Berater (73,7%) gaben an, dass dieser Faktor sie „nie“ beeinflussen würde und entsprechend entsteht aufgrund der Investitionskosten für den Kunden auch kein Machtpotenzial. Lediglich in zwei Fällen (5,3%) besteht „immer“ ein Einfluss und jeweils in einem Fall besteht ein solcher „häufig“ beziehungsweise „manchmal“. Der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „nie“. Demzufolge werden Kunden, bei denen der PR-Berater einen geringen Einarbeitungsaufwand vermutet, nicht gegenüber solchen bevorzugt, bei denen er einen hohen vermutet.

Das Verhalten der PR-Berater ist durchaus nachvollziehbar. Denn wie beim Machtpotenzial „Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung“ ist ihr Verhalten auch hier lediglich von einem subjektiv einschätzbaren Faktor abhängig, dem vermuteten Verhalten des Kunden. Für den PR-Berater besteht also eine Unsicherheit begründet durch die Informationsasymmetrie, dass er das Verhalten des Kunden nicht kennt. So muss der PR-Berater damit rechnen, dass der Kunde bei Unzufriedenheit keinen Aufwand scheut und die Zusammenarbeit beendet. Dass dieses Verhalten bei den Kunden in der Realität vorhanden ist, konnte diese Untersuchung zeigen. Aus diesem Grund dürfte ein rational handelnder PR-Berater, auch wenn er den Einarbeitungsaufwand für den Kunden als hoch einschätzt, das sich daraus bietende Machtpotenzial nicht in jedem Fall ausnutzen.

Auch beim Machtpotenzial „Investitionskosten“ muss zudem beachtet werden, dass es sich um zwei unterschiedliche, voneinander unabhängige Machtpotenziale handelt. Das eine hängt mit dem Verhalten des Kunden zusammen. Der Einarbeitungsaufwand hat bei Unzufriedenheit mit seinem Berater einen bestimmten Einfluss darauf, ob er die Zusammenarbeit beendet. Diese Unzufriedenheit muss jedoch nicht unbedingt darauf beruhen, dass der Berater für den Kunden eine schlechtere Leistung als für andere Kunden erbringt, weil er von einem großen Einarbeitungsaufwand im Falle eines Beraterwechsels ausgeht. Auch hier muss aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrie angenommen werden, dass der Kunde eine allfällige Benachteiligung gar nicht erkennen würde. Deswegen ist das Machtpotenzial, das aufgrund des Verhaltens des Kunden entsteht, unabhängig von

demjenigen basierend auf dem Verhalten des PR-Beraters zu betrachten. Dies gilt auch hier für den umgekehrten Fall. So ist der Einfluss des Einarbeitungsaufwand auf das Verhalten des PR-Beraters nicht vom tatsächlichen, sondern dem vermuteten Verhalten des Kunden abhängig. Demzufolge ist auch das Machtpotenzial basierend auf dem Verhalten des Beraters unabhängig von demjenigen, das aufgrund des Kundenverhaltens entsteht, zu betrachten.

Schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass diese Forschungsarbeit lediglich untersucht, ob ein Machtpotenzial vorhanden ist und wie dessen Wirkungsweise aussieht. Ob dieses auch tatsächlich ausgenutzt wird, übersteigt den Rahmen dieser Untersuchung.

### **6.13.5 PR-Kompetenz als Machtpotenzial**

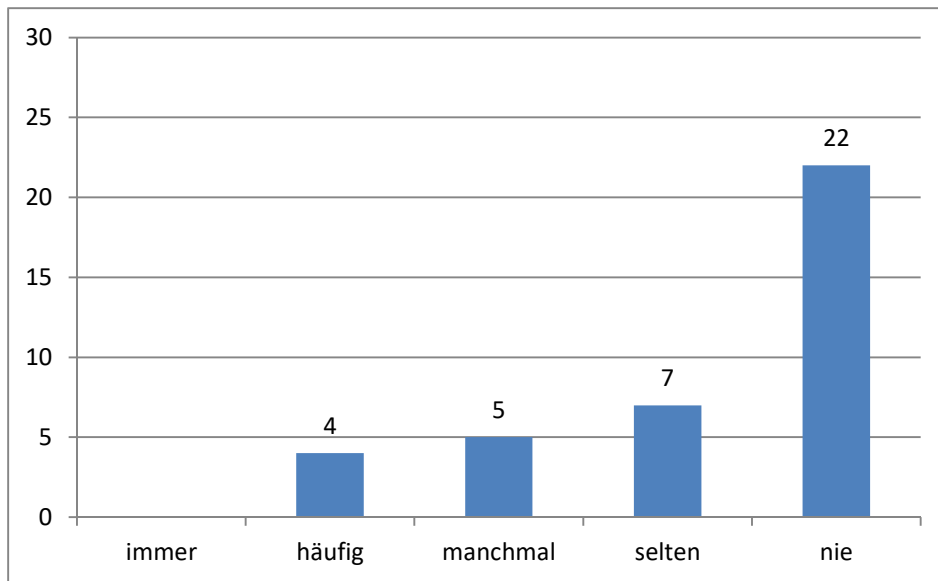
Auch aufgrund der PR-Kompetenz der Akteure kann ein Machtpotenzial entstehen (vgl. Kapitel 3.1.5). Dabei spielt sowohl die PR-Kompetenz des Kunden als auch diejenige des Beraters eine Rolle. So kann einerseits ein Kunde mit hoher PR-Kompetenz mehr Leistung von seinem PR-Berater erwarten als ein Kunde mit niedriger PR-Kompetenz und ist den vorhandenen Informationsasymmetrien weniger stark ausgesetzt. Denn der Berater muss davon ausgehen, dass ein Kunde mit hoher PR-Kompetenz seine Beratungsleistung besser einschätzen kann und die Informationsasymmetrie weniger groß ausfällt als bei einem Kunden mit wenig PR-Kompetenz.

Andererseits kann ein Berater mit sehr großer PR-Kompetenz davon ausgehen, dass sein Kunde die Zusammenarbeit aufgrund dieser bei Unzufriedenheit weniger schnell beenden würde, als wenn diese kleiner wäre. Falls der Berater von diesem Verhalten seines Kunden Kenntnis hat, könnte er seine Leistungsbereitschaft vermindern und das Machtpotenzial würde zu Ungunsten des Kunden ausfallen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die PR-Kompetenz der Kunden einen kleineren Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater hat als die PR-Kompetenz der Berater auf dasjenige der Kunden.

#### **6.13.5.1 Einfluss PR-Kompetenz des Kunden auf Verhalten des Beraters**

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die PR-Kompetenz des Kunden in den meisten Fällen keinen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater hat. So gaben 22 PR-Berater (57,9%) an, dass die PR-Kompetenz des Kunden „nie“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt. Sieben Berater antworteten mit „selten“ (18,4%) und fünf mit „manchmal“ (13,4%). Lediglich bei vier der befragten Berater (10,5%) ist „häufig“ ein Einfluss der PR-Kompetenz des Kunden auf das Verhalten des Beraters vorhanden. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „nie“.





**Abbildung 51: Einfluss der PR-Kompetenz des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters (in Anzahl Fälle, n=38)**

Obwohl bei den Interviews nicht explizit danach gefragt wurde, haben drei Berater, die einen Einfluss der PR-Kompetenz des Kunden auf ihr Verhalten angegeben haben, diesen Einfluss genauer erläutert:

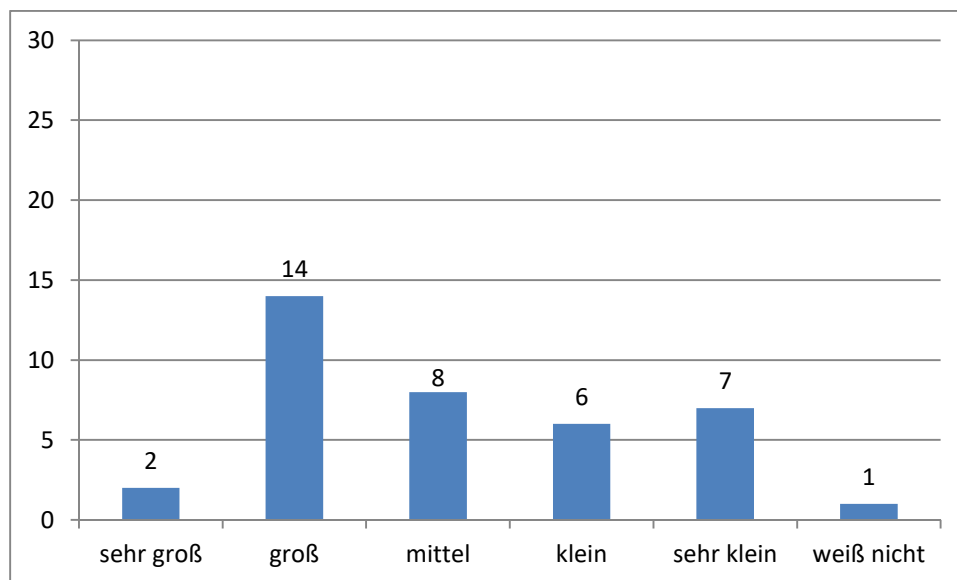
Ein Berater meinte, dass man bei einem Kunden mit wenig PR-Kompetenz eher dazu neigen würde, „die Standardlösung aus der Schublade zu ziehen“ (DB17). Ein anderer Berater sprach davon, dass teilweise aufgrund der PR-Kompetenz des Kunden andere Mitarbeiter eingesetzt werden. Für einen Kunden mit großem PR-Fachwissen würden eher Senior-Berater arbeiten, für solche mit wenig PR-Fachwissen eher Junior-Berater (DB14). Beide gaben an, dass die PR-Kompetenz „manchmal“ einen Einfluss auf ihr Verhalten habe. In einem Fall sprach der PR-Berater von einem umgekehrten Effekt. Er würde „häufig“ für Kunden mit schlechterer PR-Kompetenz einen höheren Arbeitseinsatz leisten als für solche mit gutem PR-Fachwissen. Grund dafür: Wenn der Kunde keine PR-Kenntnisse hat, muss der Berater die eigene Arbeit viel genauer erklären und gewisse Vorgehensweisen detaillierter begründen (DB9).

Vergleiche zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten machen aufgrund der kleinen Fallzahlen wenig Sinn, die Ergebnisse der einzelnen Tätigkeitsgebiete decken sich jedoch größtenteils mit den Gesamtergebnissen. Zwischen den beiden Ländern konnten minimale Unterschiede bezüglich des Einflusses der PR-Kompetenz des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters festgestellt werden: Während der Medianwert für die Schweiz bei der Antwortmöglichkeit „nie“ liegt, befindet sich derjenige für Deutschland zwischen „nie“ und „selten“. Da der Einfluss der PR-Kompetenz jedoch generell klein ausfällt, dürften die Unterschiede vernachlässigbar sein.

### 6.13.5.2 Einfluss PR-Kompetenz des Beraters auf das Verhalten des Kunden

Um den Einfluss der PR-Kompetenz des Beraters auf das Verhalten des Kunden zu untersuchen, wurde bei der Befragung wiederum die bereits beschriebene Situation angenommen, in welcher der Kunde mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden solle. Eine hohe beziehungsweise sehr spezialisierte PR-Kompetenz des Beraters könnte den Kunden nun davon abhalten, die Zusammenarbeit in einer solchen Situation zu beenden. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss der PR-Kompetenz der Berater auf das Verhalten der Kunden in einer solchen Situation in manchen Fällen durchaus groß ausfallen kann.

In 14 Fällen (36,8%) und damit am häufigsten ist der Einfluss der PR-Kompetenz des Beraters auf das Verhalten des Kunden „groß“. In zwei Fällen (5,3%) sogar „sehr groß“. Bei acht Fällen (21,1%) ist der Einfluss „mittel“. Bei sechs (15,8%) ist dieser „klein“ und bei sieben (18,4%) „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „mittel“.



**Abbildung 52: Einfluss der PR-Kompetenz des Beraters auf das Verhalten des Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Wie bei den vorherigen Kapiteln machen auch hier Vergleiche zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten aufgrund der kleinen Fallzahlen wenig Sinn. Zwischen den beiden Ländern konnten minimale Unterschiede bezüglich des Einflusses der PR-Kompetenz des Kunden auf den Arbeitseinsatz des Beraters festgestellt werden: Während der Medianwert für die Schweiz bei der Antwortmöglichkeit „mittel“ liegt, befindet sich derjenige für Deutschland zwischen „mittel“ und „groß“.

Dass die PR-Kompetenz für die Kunden eine gewisse Relevanz aufweist und diese bei Unzufriedenheit mit dem Berater davon abhalten kann, die Zusammenarbeit zu beenden, ist durchaus nachvollziehbar. Denn für die Kunden ist die PR-Kompetenz des Beraters, gegebenenfalls speziell in der Branche des Kunden, der zentrale Grund, warum er überhaupt mit einem externen Berater zusammenarbeitet. Welche zentrale Bedeutung die PR-Kompetenz der Berater für den Kunden hat, können zwei Befunde der Befragung gut

illustrieren: So hat ein Kunde mit dem Berater ein Sonderkündigungsrecht vereinbart, sollte der Hauptansprechpartner auf Beraterseite wechseln (DK4). Ein anderer Kunde hat die Zusammenarbeit mit dem Berater sofort beendet, als dessen Geschäftsführer, der beratend für den Kunden tätig war, das Unternehmen verlassen hat (CHK5).

#### **6.13.5.3 Fazit Machtpotenzial PR-Kompetenz**

Die Untersuchung zeigt, dass der Einfluss der PR-Kompetenz des Partners auf das eigene Verhalten bei den beiden Akteursgruppen unterschiedlich groß ausfällt. Auf Seiten der Berater hat die PR-Kompetenz des Kunden in den meisten Fällen keinen Einfluss auf ihr Verhalten. Mehr als jeder zweite Berater (22 Fälle, 57,9%) gab an, dass die PR-Kompetenz des Kunden „nie“ einen Einfluss auf seinen Arbeitseinsatz ausübt und lediglich bei vier Beratern (10,5%) ist dieser Einfluss „häufig“ vorhanden. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „nie“. Bei den Kunden hat die PR-Kompetenz der Berater dagegen relativ häufig einen Einfluss auf ihr Verhalten. Bei 14 Fällen (36,8%) ist dieser Einfluss „groß“, in zwei Fällen (5,3%) sogar „sehr groß“. Bei acht Fällen (21,1%) ist der Einfluss „mittel“ und lediglich bei sieben (18,4%) ist er „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Der Median liegt hier bei der Antwortmöglichkeit „mittel“. Dies bedeutet, dass PR-Berater mit einer hohen und spezifischen PR-Kompetenz die Informationsasymmetrien mehr zu ihren Gunsten ausnutzen können als solche mit weniger PR-Kompetenz. Denn sogar wenn der Kunde mit dem Arbeitseinsatz des Beraters unzufrieden ist, d.h. die Informationsasymmetrie bis zu einem gewissen Grad überwinden kann, beendet er die Zusammenarbeit aufgrund der PR-Kompetenz des Beraters nicht.

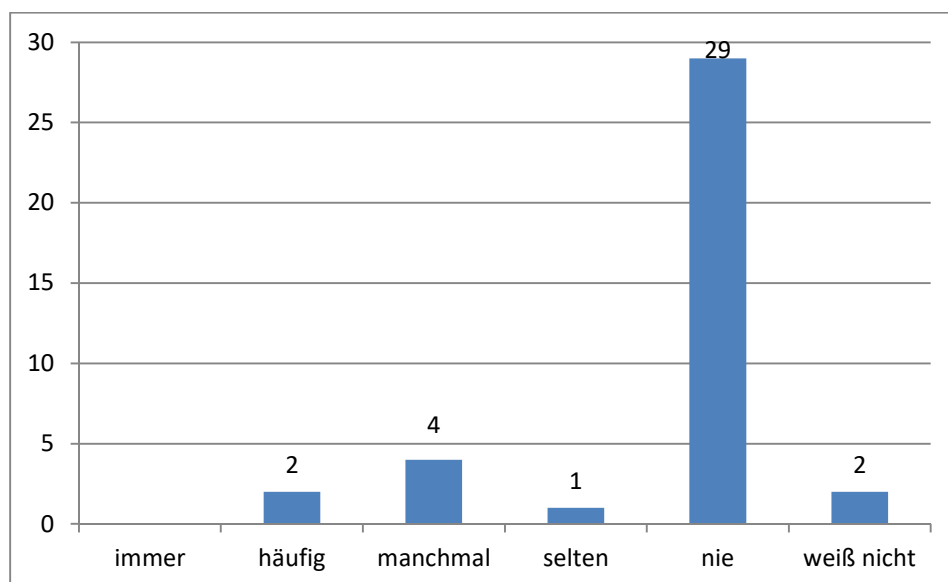
Im umgekehrten Fall können Kunden mit hoher PR-Kompetenz jedoch nicht davon ausgehen, dass ihre Berater die Informationsasymmetrie weniger ausnutzen als bei Kunden mit weniger PR-Kompetenz. Zudem hat die Untersuchung gezeigt, dass die Wirkungsweise des Machtpotenzials nicht eindeutig ist. Ursprünglich wurde aus der Theorie abgeleitet, dass das Machtpotenzial für den Kunden größer ausfällt, wenn er eine hohe PR-Kompetenz aufweist. Denn in diesem Fall muss der Berater damit rechnen, dass der Kunde seine Leistung besser einschätzen kann und die Informationsasymmetrie dadurch generell kleiner ausfällt. Diese Wirkungsweise wurde von mehreren befragten PR-Beratern auch bestätigt. In einem Fall (DB9) hat der PR-Berater jedoch auf die umgekehrte Wirkungsweise hingewiesen: Für Kunden mit wenig PR-Kompetenz würde der Berater in manchen Fällen einen höheren Arbeitseinsatz an den Tag legen, weil man in diesem Fall die eigene Arbeit genauer erklären und Vorgehensweisen detaillierter begründen müsse. Diese Erkenntnis weist darauf hin, dass die Wirkungsweise des Machtpotenzials PR-Kompetenz in der Praxis komplexer ist, als aus der Theorie angenommen. Um die genaue Wirkungsweise bestimmen zu können, wäre eine umfangreichere Analyse dazu notwendig. Dies liegt jedoch außerhalb des Rahmens dieser Arbeit.

### 6.13.6 Ausgestaltung des Vertrages

Je kürzer die Laufzeit beziehungsweise die Kündigungsfrist des gemeinsamen Vertrags, desto weniger wird der PR-Berater die vorhandenen Informationsasymmetrien ausnutzen, sondern im Sinne seines Kunden agieren. Denn er will das Risiko einer kurzfristigen Beendigung der Zusammenarbeit durch den Kunden nicht eingehen, so gestaltet sich die aus der Theorie abgeleitete Wirkungsweise dieses Machtpotenzials. Die Befragung zeigt jedoch, dass ein Einfluss der Vertragslaufzeit auf den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nur selten besteht und zudem relativ schwach ausgeprägt ist.

#### 6.13.6.1 Einfluss Ausgestaltung des Vertrages auf Arbeitseinsatz des Beraters

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Vertragsausgestaltung – konkret die Vertragslaufzeit und die Kündigungsfrist – in den wenigsten Fällen einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz der Berater zeigt. 29 Berater (76,3%) gaben an, dass die Vertragsausgestaltung ihren Einsatz „nie“ beeinflusst. Lediglich zwei Berater (5,3%) sprechen von einem „häufig“ auftretenden Einfluss, für vier (10,5%) kommt er „manchmal“ und für einen PR-Berater „selten“ zu tragen.



**Abbildung 53: Einfluss der Ausgestaltung des Vertrags auf den Arbeitseinsatz des Beraters (in Anzahl Fälle, n=38)**

Die Analyse der beiden Fälle, bei denen die Berater einen „häufigen“ Einfluss der Vertragslaufzeit auf ihren Arbeitseinsatz angegeben haben, bringt folgende Erkenntnis zutage: Beide Berater (DB14, DB11) leisten für Kunden, die nur einen Vertrag mit kurzer Laufzeit und kurzer Kündigungsfrist abgeschlossen haben einen höheren Aufwand, weil sie sich von diesen Kunden eine langfristige Zusammenarbeit beziehungsweise Folgeaufträge erhoffen. Auch von den vier Beratern, bei denen die Ausgestaltung des Vertrages „manchmal“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz hat, haben zwei angegeben, dass sie sich in einer bestimmten Branche etablieren möchten und deswegen für diese Kunden einen hohen Einsatz leisten (DB8, CHB13). Demzufolge ist davon auszugehen, dass die Vertragslaufzeit beziehungsweise Kündigungsfrist nur im Zusammenhang mit einem

weiteren Faktor – der Kunde verspricht Folgeaufträge beziehungsweise hilft bei der Etablierung in einem neuen Markt – einen Einfluss auf das Verhalten hat.

Bei der Befragung haben zwei Interviewpartner konkrete Anhaltspunkte genannt, warum die Vertragsausgestaltung generell keinen Einfluss auf ihr Verhalten hat. Ein Berater ist der Ansicht, dass die Vertragslaufzeit in der Praxis keine Rolle spiele. Wenn ein Kunde die Zusammenarbeit beenden will, dann tue er dies unabhängig von den im Vertrag vereinbarten Regelungen. Zudem mache es für den Berater keinen Sinn, mit einem unzufriedenen Kunden weiterhin zusammenzuarbeiten, nur weil der Vertrag noch für eine bestimmte Zeit nicht kündbar ist (DB4). Ein Berater geht zudem generell keine langfristigen Verträge ein und vereinbart immer eine möglichst kurze Kündigungsfrist (CHB10). Laut ihm würde ein Vertrag immer in einem Idealzustand gemacht. Ändern sich nun bestimmte Rahmenbedingungen (bspw. Wechsel des Ansprechpartners auf Kundenseite) könne sich die Zusammenarbeit negativ entwickeln. Da PR-Berater und Kunde sehr eng miteinander arbeiten, wäre es beispielsweise für keine Seite befriedigend, wenn die Zusammenarbeit aufgrund der Vertragslaufzeit noch einige Monate bestehen müsste. Einziger positiver Punkt für den Berater wäre das für die vereinbarte Vertragsdauer garantierte Honorar. Aber dieses würde in den wenigsten Fällen für die unangenehme Zusammenarbeit entschädigen.

Ein weiterer Grund warum die Vertragsausgestaltung in den wenigsten Fällen einen Einfluss auf das Verhalten der Berater haben könnte, ist die Tatsache, dass Verträge mit einer lange garantierten Zusammenarbeit im PR-Bereich selten existieren. Von den 38 befragten PR-Beratern gaben zehn an (26,3%), dass sie auf Projektbasis für die Kunden arbeiten und der Kunde die Zusammenarbeit relativ schnell beenden kann. In sieben Fällen läuft der Vertrag jeweils für ein bestimmtes Projekt, in zwei Fällen existiert zudem eine Kündigungsfrist von drei Monaten und in einem Fall kann der Kunde jederzeit die Zusammenarbeit beenden.

In einem Fall existiert lediglich ein mündlicher Vertrag, das heißt der Kunde gibt dem Berater konkrete Aufträge und dieser verrechnet die geleisteten Stunden. Dementsprechend kann der Kunde die Zusammenarbeit jederzeit sofort beenden (CHB10). Ähnlich verhält es sich in weiteren vier Fällen (CHB2, CHB4, CHB9, CHB11): Der Berater schreibt ein Angebot und stellt die geleisteten Stunden in Rechnung. Die Zusammenarbeit kann jedoch jederzeit beendet werden – in einem Fall muss der Kunde jedoch die angebotenen Leistungen bezahlen (CHB2). Betrachtet man die 23 Fälle, bei denen ein Rahmenvertrag vereinbart wurde, kommt man ebenfalls zum Schluss, dass der Kunde in den meisten Fällen die Zusammenarbeit relativ schnell beenden könnte. In 13 Fällen beträgt die Kündigungsfrist maximal drei Monate, in einem sechs Monate. In zwei Fällen kann die Zusammenarbeit sogar jederzeit beendet werden (DB18, DB8). Lediglich in zwei Fällen ist die Zusammenarbeit für eine bestimmte Zeit fix vereinbart. So läuft der Vertrag für ein Jahr und kann in dieser Zeit nicht gekündigt werden (DB6, DB3). Die restlichen fünf Berater konnten die Vertragslaufzeit sowie die Kündigungsfrist nicht angeben.

Betrachtet man die Verträge bei den 38 untersuchten Beziehungen, kommt man zur Erkenntnis, dass die Kunden in den meisten Fällen die Zusammenarbeit relativ kurzfristig beenden können und sie einerseits das Machtpotenzial zu ihren Gunsten ausgestaltet haben. Andererseits bedeutet dies aber auch, dass das Machtpotenzial gar nicht greifen kann, wenn die Berater mit allen Kunden kurzfristig kündbare Verträge unterzeichnet haben.

### 6.13.6.2 Ausgestaltung des Vertrages durch die Kunden

Durch die Vertragsausgestaltung – konkret die Vertragslaufzeit und die Kündigungsfrist – kann der Kunde ein gewisses Machtpotenzial aufbauen. Vereinbart er nämlich einen kurzfristig kündbaren Vertrag mit dem PR-Berater, dann muss sich der PR-Berater stets durch seine Leistung für eine weitere Zusammenarbeit empfehlen und hat keine langfristige Sicherheit. Dementsprechend kann der Berater die vorhandene Informationsasymmetrie nicht zu seinen Gunsten nutzen.

Die Kunden wurden nun danach befragt, ob sie bewusst eine kurze Vertragslaufzeit beziehungsweise Kündigungsfrist gewählt haben, damit sie die Zusammenarbeit bei Unzufriedenheit schnell beenden können.

22 Kunden (57,9%)<sup>165</sup> haben sich bewusst für einen Vertrag entschieden, der es ihnen ermöglicht, die Zusammenarbeit kurzfristig zu beenden. In einem Fall, bei dem die Zusammenarbeit erst seit rund drei Monaten bestand, gab der Kunde an, dass man bewusst „nur“ einen Halbjahresvertrag abgeschlossen habe und es sich dabei um eine Art Testphase handeln würde (DK14). Ein anderer Kunde meinte, dass man sich gemeinsam mit dem Berater auf eine kurze Kündigungsfrist geeinigt habe, damit beide Seiten die Zusammenarbeit bei Unzufriedenheit schnell beenden können. Denn generell mache es für keinen der beiden Akteure Sinn, wenn einer nicht mehr mit dem anderen zusammenarbeiten möchte, dies aber aufgrund der vertraglichen Situation müsse (CHK18).

Elf Kunden (28,9%)<sup>166</sup> haben die Frage, ob sie bewusst eine kurze Vertragslaufzeit beziehungsweise Kündigungsfrist gewählt haben, damit sie die Zusammenarbeit bei Unzufriedenheit schnell beenden können, verneint. Darunter befinden sich einerseits Kunden, die (für die PR-Branche) relativ langfristig kündbare Verträge vereinbart und die Frage deswegen verneint haben: Zwei Kunden haben einen unbefristeten Vertrag mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten (DK15, DK19), in einem Fall verlängert sich der Vertrag sogar jeweils um ein weiteres Jahr, wenn die Kündigungsfrist (sechs Monate vor Ablauf des Jahresvertrages) verpasst wird (DK13).

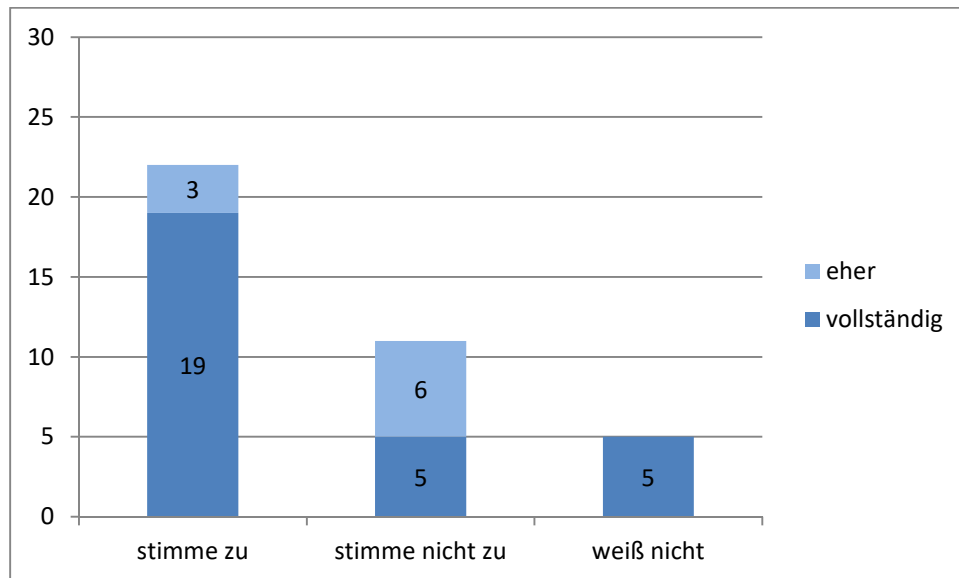
Andererseits haben insgesamt sieben Kunden zwar eine kurze Vertragslaufzeit beziehungsweise Kündigungsfrist gewählt (3 Fälle: Vertrag auf Projektbasis, 2 Fälle: Jahresvertrag mit dreimonatiger Kündigungsfrist, jeweils 1 Fall: Angebote bzw. mündlicher Vertrag), jedoch nicht, damit sie bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit schnell beenden können. Obwohl im Rahmen der Befragung nicht explizit nach den alternativen Gründen gefragt wurde, haben zwei Kunden diese von sich aus angegeben: Ein Kunde (CHK15), der einen Vertrag auf Projektbasis abgeschlossen hat, ist der Ansicht, dass Rahmenverträge mit einer bestimmten Laufzeit einerseits primär den Berater und nicht den Kunden vor Unsicherheiten schützen würden. Andererseits seien das Erstellen und das Durchlesen von Rahmenverträgen mit einem bestimmten Aufwand verbunden und deswegen ineffizient. Obwohl der Kunde generell an einer langfristigen Beziehung interessiert ist, würde er keinen Rahmenvertrag mit langer Laufzeit, sondern lediglich Projektverträge abschließen. Auch der zweite Kunde (CHK9) ist generell an einer langfristigen Zusammenarbeit mit seinem Berater interessiert. Trotzdem hat er keinen Rahmenvertrag vereinbart, sondern erteilt dem Berater einzelne Aufträge und dieser rechnet danach die geleisteten Stunden ab – vor Auftragserteilung werden die Stundenansätze, sowie der erwartete Aufwand mündlich

---

<sup>165</sup> 19 Kunden (50,0%) „stimmten zu“, drei (7,9%) „stimmten eher zu“.

<sup>166</sup> Fünf Kunden (13,2%) „stimmten nicht zu“, sechs (15,8%) „stimmten eher nicht zu“.

vereinbart. Die Begründung für diese Art der Zusammenarbeit ist, dass der Kunde erstens nicht allzu viele Aufträge bieten kann und diese zweitens oftmals relativ kurzfristig entstehen. Zudem variiert die Anzahl der Aufträge von Jahr zu Jahr stark und es wäre deswegen schwierig, die Zusammenarbeit mit einem permanenten Vertrag zu regeln.



**Abbildung 54: Kunden haben bewusst kurze Kündigungsfrist/Vertragslaufzeit gewählt, damit sie bei Unzufriedenheit Zusammenarbeit schnell beenden können (in Anzahl Fälle, n=38)**

### 6.13.6.3 Fazit Machtpotenzial Ausgestaltung des Vertrages

Die Untersuchung zeigt, dass das Machtpotenzial der Vertragsausgestaltung nur wenig Einfluss auf die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde hat.

Auf der einen Seite beeinflussen die Vertragslaufzeit und die Kündigungsfrist in den wenigsten Fällen den Arbeitseinsatz der Berater. So haben 29 Berater (76,3%) angegeben, dass die Vertragsausgestaltung ihren Einsatz „nie“ beeinflussen würde. Die Analyse derjenigen Fälle, bei denen die Berater einen gewissen Einfluss der Vertragslaufzeit auf ihren Arbeitseinsatz angegeben haben, zeigen zudem, dass die kurze Vertragslaufzeit nicht der einzige Grund für den hohen Arbeitseinsatz ist. Vielmehr erhoffen sich die Berater Folgeaufträge (DB14, DB11) oder wollen sich durch die Arbeit für diesen Kunden in einer bestimmten Branche etablieren (DB8, CHB13).

Auf der anderen Seite entscheidet sich die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) bewusst für einen Vertrag, der es ermöglicht, die Zusammenarbeit bei Unzufriedenheit kurzfristig zu beenden. Von den restlichen Kunden arbeitet die Hälfte – wenn auch aus anderen Gründen – trotzdem lediglich mit einem kurzfristig kündbaren Projektvertrag oder auf Angebotsbasis mit dem Berater zusammen. Bei den insgesamt 38 untersuchten Beziehungen existiert lediglich in drei Fällen ein relativ langfristiger Vertrag: Zwei unbefristete Verträge mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten (DK15, DK19) sowie ein Vertrag, der sich jeweils um ein

weiteres Jahr verlängert, wenn die Kündigungsfrist sechs Monate vor Ablauf des Jahresvertrages verpasst wird (DK13).

Da vermutlich die meisten Kunden in der PR-Branche die Zusammenarbeit relativ kurzfristig beenden können und die Vertragsausgestaltung selten einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz der Berater hat, kommt man zum Schluss, dass das Machtpotenzial der Vertragsausgestaltung keinen Einfluss auf die Beziehung von PR-Berater und Kunde haben kann. Diese Erkenntnis wird durch die Aussagen eines befragten Kunden zusätzlich bestärkt. So erachtet er (CHK4) Verträge in der PR-Branche generell als „nutzlos“, weil man sich jederzeit von der Gegenseite trennen kann, wenn man es tatsächlich will.

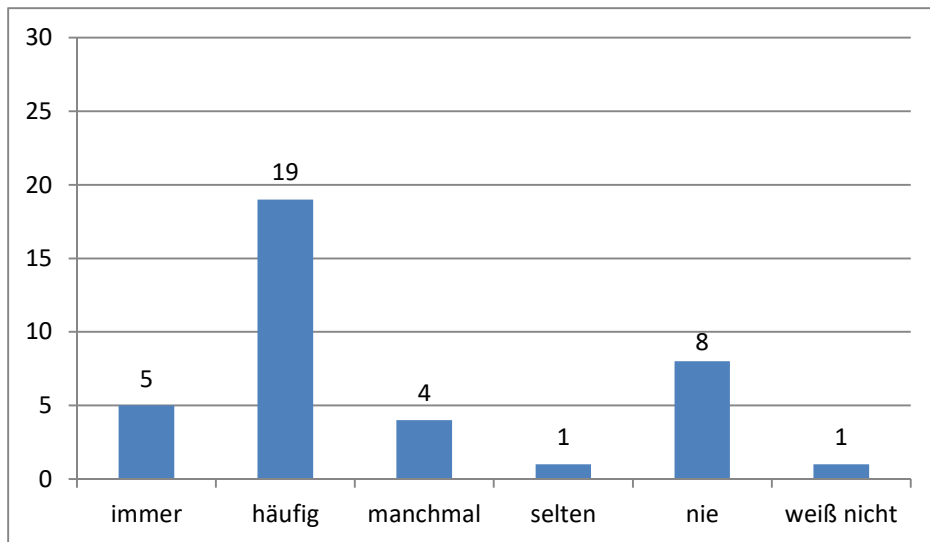
### **6.13.7 Geschäftsfreundschaft als Machtpotenzial**

Auch aufgrund der Geschäftsfreundschaft zwischen PR-Berater und Kunde (vgl. Kapitel 3.1.5.) kann ein Machtpotenzial entstehen. Besteht eine Geschäftsfreundschaft zwischen den beiden Akteuren, kann einerseits der Kunde davon ausgehen, dass der Berater die sich bietenden Informationsasymmetrien nicht zu seinen Gunsten ausnutzen wird. Andererseits kann auch der Berater bei bestehender Geschäftsfreundschaft davon ausgehen, dass der Kunden bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit nicht direkt beenden wird. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Geschäftsfreundschaft einen Einfluss auf das Verhalten der beiden Akteursgruppen haben kann.

#### **6.13.7.1 Einfluss Geschäftsfreundschaft auf Verhalten des PR-Beraters**

Die Befragung zeigt, dass die Geschäftsfreundschaft in den meisten Fällen einen Einfluss auf das Verhalten der Berater hat. Genau die Hälfte der Berater (19 Fälle, 50,0%) gab an, dass die Geschäftsfreundschaft „häufig“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt, bei fünf (13,2%) existiert dieser sogar „immer“. Weitere vier antworteten mit „manchmal“ (10,5%) und ein Berater mit „selten“ Lediglich bei acht PR-Beratern (21,1%) ist „nie“ ein Einfluss auf das Verhalten des Beraters vorhanden. Ein Berater hat die Frage nach dem Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf sein Verhalten nicht beantwortet. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „häufig“.





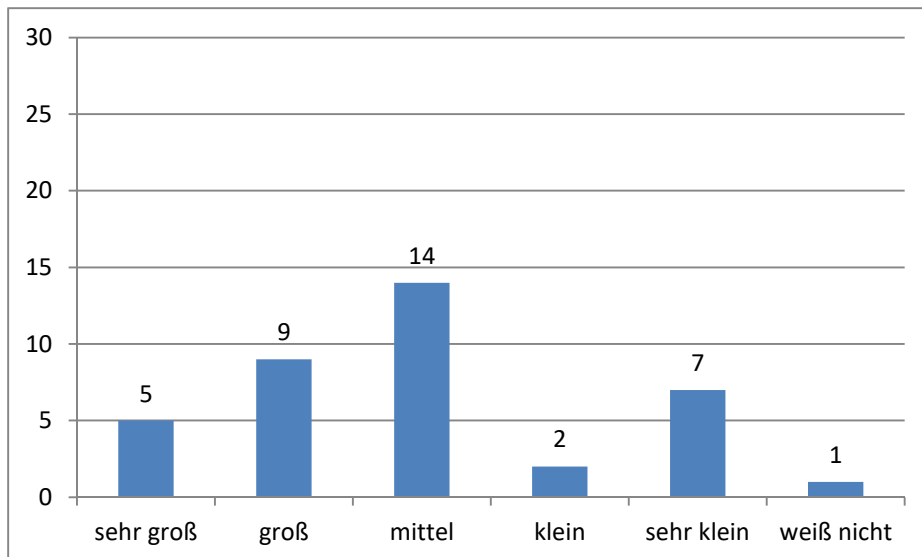
**Abbildung 55: Einfluss Geschäftsfreundschaft auf den Arbeitseinsatz des Beraters (in Anzahl Fälle, n=38)**

Aufgrund der kleinen Fallzahlen machen Vergleiche zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten wenig Sinn. Zwischen den Ländern konnten keine Unterschiede bezüglich des Einflusses der Geschäftsfreundschaft auf den Arbeitseinsatz der Berater festgestellt werden. Der Medianwert liegt in beiden Ländern bei der Antwortmöglichkeit „häufig“.

#### **6.13.7.2 Einfluss Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten des Kunden**

Auch um den Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten des Kunden zu untersuchen, wurde bei der Befragung wiederum die Situation angenommen, in welcher der Kunde mit der Leistung des Beraters unzufrieden ist und sich überlegt, ob er die Zusammenarbeit beenden sollte. Eine herrschende Geschäftsfreundschaft könnte den Kunden in dieser Situation davon abhalten, die Zusammenarbeit zu beenden. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Geschäftsfreundschaft durchaus einen Einfluss auf das Verhalten der Berater haben kann.

In 14 Fällen ist der Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten des Kunden „groß“ (9 Fälle, 23,7%) oder sogar „sehr groß“ (5 Fälle, 13,2%). Bei weiteren 14 Fällen (36,8%) ist der Einfluss „mittel“. Bei zwei Fällen (5,3%) fällt dieser „klein“ aus und bei sieben (18,4%) „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Der Median liegt bei der Antwortmöglichkeit „mittel“.



**Abbildung 56: Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten des Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Aufgrund der kleinen Fallzahlen machen Vergleiche zwischen den einzelnen Tätigkeitsgebieten auch hier wenig Sinn. Zwischen den Ländern konnten Unterschiede bezüglich des Einfluss der Geschäftsfreundschaft festgestellt werden. Während der Medianwert für die Kunden in Deutschland bei der Antwortmöglichkeit „mittel“ liegt, ist der Einflusses bei den Kunden in der Schweiz größer und der Medianwert liegt bei der Antwortmöglichkeit „groß“.

### **6.13.7.3 Fazit Machtpotenzial Geschäftsfreundschaft**

Die Untersuchung zeigt, dass die Geschäftsfreundschaft sowohl auf das Verhalten der Berater als auch auf dasjenige der Kunden einen gewissen Einfluss zeigt. So haben 24 Berater (63,2%) angegeben, dass die Geschäftsfreundschaft mindestens „häufig“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt und bei lediglich acht Beratern (21,1%) ist dieser Einfluss „nie“ vorhanden. Auch auf das Verhalten der Kunden hat die Geschäftsfreundschaft einen Einfluss: Bei 14 Fällen (36,9%) fällt dieser mindestens „groß“ aus, bei weiteren 14 (36,9%) ist er „mittel“, in zwei Fällen (5,3%) „klein“ und nur bei sieben (18,4%) „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Der Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten der Akteure zeigt, dass bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde „weiche“ Faktoren wie Sympathie von Relevanz sind (vgl. auch Kapitel 6.1.1).

### 6.13.8 Relevanz der verschiedenen Machtpotenziale im Vergleich

Um den Einfluss der verschiedenen Machtpotenziale miteinander vergleichen zu können, wurden die PR-Berater und Kunden einerseits danach befragt, welcher dieser genannten Faktoren den größten Einfluss auf ihr Verhalten hat. Dabei hatten die Befragten die Möglichkeit, weitere Faktoren zu nennen. Andererseits wurde ein Medianvergleich der Antworten auf die Fragen zum Einfluss der einzelnen Faktoren durchgeführt.

#### 6.13.8.1 Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten der PR-Berater

Die Analyse der verschiedenen Machtpotenziale zeigt, dass die Geschäftsfreundschaft und die finanzielle Abhängigkeit deutlich den größten Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater aufweist. Vergleicht man die Medianwerte der Fragen zum Einfluss der einzelnen Machtpotenziale auf das Verhalten der Berater, zeigt die Geschäftsfreundschaft mit „häufig“ die größte Relevanz. Danach folgt finanzielle Abhängigkeit mit dem Median bei der Antwortmöglichkeit „selten“. Bei allen anderen Machtpotenzialen liegt dieser bei „nie“.

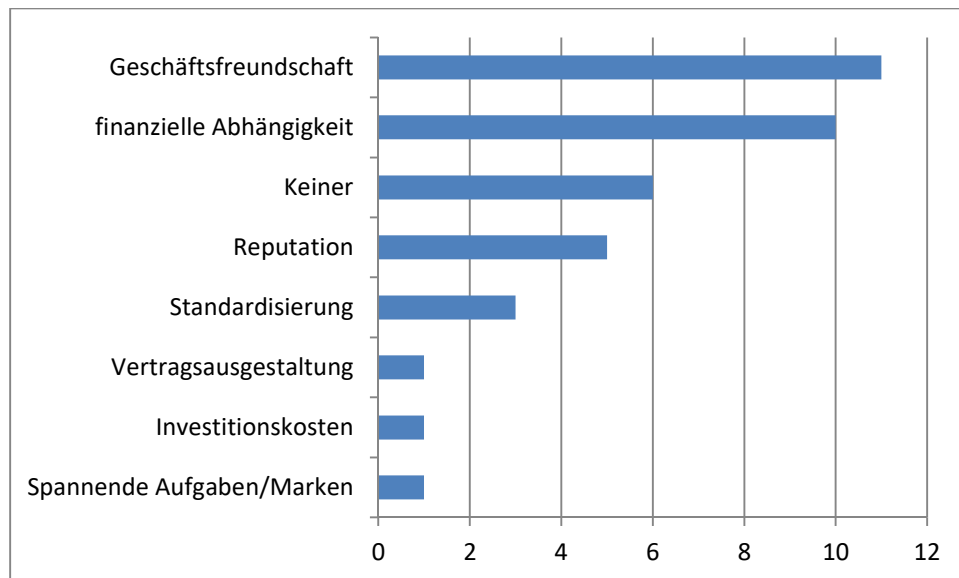
**Tabelle 20: Vergleich Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten der PR-Berater**

<b>Machtpotenzial</b>	<b>Median* (Antwortmöglichkeit)</b>
Geschäftsfreundschaft	Häufig
Finanzielle Abhängigkeit	Selten
Reputation des Kunden	Nie
Investitionskosten	Nie
Standardisierung Dienstleistung	Nie
PR-Kompetenz	Nie
Vertragsausgestaltung	Nie

\* Die Antwortmöglichkeiten sind: „immer“, „häufig“, „manchmal“, „selten“ und „nie“.

Vergleichbare Resultate zeigt die Frage, welches Machtpotenzial den größten Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater aufweist. Am häufigsten – nämlich von elf PR-Beratern (28,9%) – wurde die Geschäftsfreundschaft genannt. Danach folgt mit zehn PR-Beratern (26,3%) die finanzielle Abhängigkeit. Mehr als die Hälfte der befragten PR Berater (21 Fälle, 55,3%) sprachen folglich einem dieser beiden Machtpotenziale den größten Einfluss auf ihr Verhalten zu. Sechs PR-Berater (15,8%) verneinten einen Einfluss aller Machtpotenziale auf ihr Verhalten. Fünf Berater (13,2%) werden am stärksten durch die Reputation des Kunden beeinflusst, drei (7,9%) durch die Standardisierung der Dienstleistung und jeweils einer durch die Vertragsausgestaltung beziehungsweise die Investitionskosten, die dem Kunden bei einem Beraterwechsel entstehen würden. Ein PR-Berater (CHB1) gab an, dass „spannende Aufgaben beziehungsweise Marken“ den größten Einfluss auf sein Verhalten haben. Daraus kann man schließen, dass der PR-Berater in einer Situation, in welcher er aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommen und beschränkten personellen

Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunden einen geringeren Arbeitseinsatz leisten müsste, Kunden bevorzugen würden, für welche die Arbeit am meisten Spaß macht.



**Abbildung 57: Top-Einflussfaktor auf das Verhalten der Berater (in Anzahl Fälle, n=38)**

Der Vergleich des Einflusses der verschiedenen Machtpotenziale auf das Verhalten der Berater zeigt folgende Erkenntnisse: Auf der einen Seite können Kunden, bei denen eine Geschäftsfreundschaft zum PR-Berater besteht oder die für den PR-Berater von großer finanziellen Relevanz sind, am ehesten auf weitere Überwindungsmechanismen verzichten ohne dabei befürchten zu müssen, dass der Berater die bestehenden Informationsasymmetrien ausnutzt. Denn die beiden Machtpotenziale zeigen am häufigsten einen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater. Auf der anderen Seite ist bei Kunden, die für die PR-Berater finanziell nicht relevant sind und keine Geschäftsfreundschaft besteht die größte Gefahr, dass der Berater die bestehenden Informationsasymmetrien ausnutzt, sofern keine weiteren Überwindungsmechanismen eingesetzt werden. Die Analyse zeigt aber auch, dass im Einzelfall unterschiedliche Machtpotenziale einen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater haben können und bei manchen Beratern keines der Machtpotenziale einen Einfluss auf sein Verhalten zeigt.

#### **6.13.8.2 Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten des Kunden**

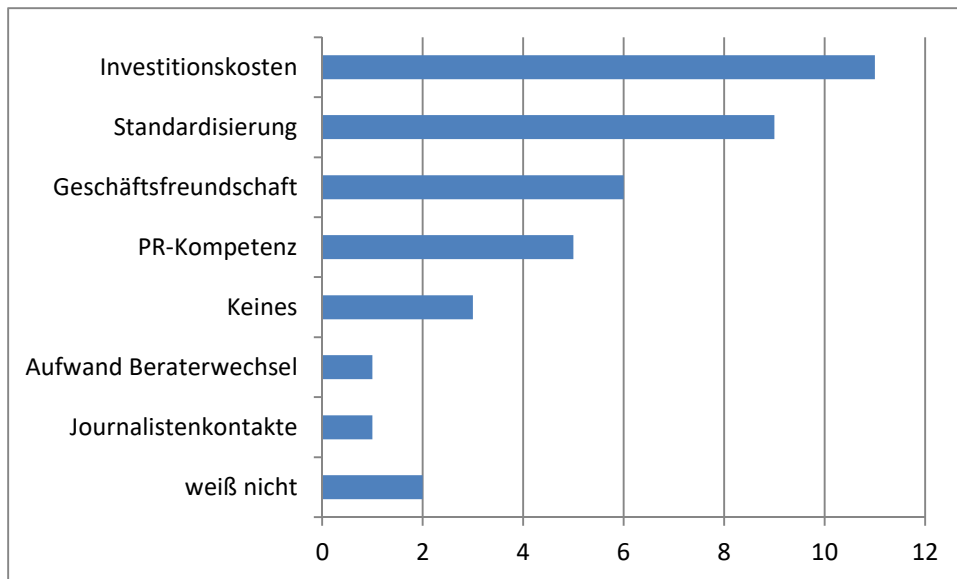
Bei den Kunden haben mehr Machtpotenziale einen Einfluss auf das Verhalten der Akteure, als bei den Beratern. Bei vier Machtpotenzialen (Geschäftsfreundschaft, Investitionskosten, PR-Kompetenz und Standardisierung der Dienstleistung) liegt der Medianwert bei den Fragen zu deren Einfluss auf das Verhalten der Kunden bei der Antwortmöglichkeit „mittel“. Beim Machtpotenzial Reputation der PR-Berater Machtpotenzialen liegt dieser bei „klein“.

**Tabelle 21: Vergleich Einfluss der Machtpotenziale auf das Verhalten der Kunden**

<b>Machtpotenzial</b>	<b>Median (Antwortmöglichkeit)</b>
Geschäftsfreundschaft	mittel
Investitionskosten	mittel
PR-Kompetenz	mittel
Standardisierung Dienstleistung	mittel
Reputation des PR-Beraters	klein

\* Die Antwortmöglichkeiten sind: „sehr groß“, „groß“, „mittel“, „klein“ und „sehr klein bzw. keinen Einfluss“.

Die Ergebnisse zur Frage, welches Machtpotenzial den größten Einfluss auf das Verhalten der Kunden aufweist, zeigen, dass die Kunden vor allem möglichen Aufwand scheuen und dieser bei Unzufriedenheit mit dem Berater am häufigsten einen Einfluss darauf haben, ob der Kunde die Zusammenarbeit beenden würde. Am häufigsten (11 Fälle, 28,9%) nannten die Kunden den Aufwand für die Einarbeitung eines neuen Beraters (Investitionskosten), danach folgt der vermutete Aufwand für die Suche eines neuen Beraters (Standardisierung der Dienstleistung, 9 Fälle oder 23,7%). Ein Kunde konnte sich nicht zwischen den eben genannten Machtpotenzialen entscheiden und meinte, der Gesamtaufwand für einen Beraterwechsel würde sein Verhalten am meisten beeinflussen. Sechs Kunden (15,8%) gaben an, dass die Geschäftsfreundschaft am meisten Einfluss habe und fünf (13,2%) nannten die PR-Kompetenz des Beraters. Drei Kunden (7,9%) meinten, dass kein Machtpotenzial einen Einfluss auf ihr Verhalten habe, zwei (5,3%) haben die entsprechende Frage mit „weiß nicht“ beantwortet. Ein Kunde (DK6) dessen Berater im Bereich Medienarbeit tätig ist, hat mit „Journalistenkontakten“ ein Machtpotenzial genannt, das aus der Theorie nicht abgeleitet wurde. Das heißt, wenn der PR-Berater gute Kontakte zu Journalisten besitzt, würde er bei Unzufriedenheit mit dem Berater, die Zusammenarbeit weniger schnell beenden, als wenn der PR-Berater keine guten Journalistenkontakte aufweist.



**Abbildung 58: Top-Einflussfaktor auf das Verhalten der Kunden (in Anzahl Fälle, n=38)**

Der Vergleich des Einflusses der Machtpotenziale auf das Verhalten der Kunden zeigt folgende Erkenntnisse: Aufgrund des relativ hohen Aufwandes eines Beraterwechsels, sowohl für die Suche, als auch für die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters, beenden viele Kunden bei Unzufriedenheit mit ihrem aktuellen PR-Berater die Zusammenarbeit nicht sofort. Auch die vorhandene Geschäftsfreundschaft hält viele Kunden davon ab, die Zusammenarbeit bei Unzufriedenheit direkt zu beenden. Dies bedeutet, dass die PR-Berater aufgrund der beschriebenen Machtpotenziale die sich bietenden Informationsasymmetrien ausnutzen könnten. Denn sogar wenn der Kunde dies bemerken würde und dementsprechend mit der Arbeit des PR-Berater unzufrieden ist, beendet er die Zusammenarbeit nicht sofort. Die Analyse zeigt jedoch ebenso, dass manche Kunden bei Unzufriedenheit keinen Aufwand scheuen und die Zusammenarbeit sofort beenden würden. Die PR-Berater müssen folglich in manchen Fällen davon ausgehen, dass die Zusammenarbeit sofort beendet wird, wenn sie die Informationsasymmetrien ausnutzen und der Kunde dies bemerken sollte. Im Normalfall kann der PR-Berater nicht einschätzen, wie sein Kunde bei Unzufriedenheit reagieren würde. Entsprechend besteht für ihn das Risiko, dass der Kunde in diesem Fall die Zusammenarbeit direkt beenden würde. Aus diesem Grund wird er gut abschätzen, ob er die sich bietenden Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten nutzen und dadurch riskieren will, dass der Kunde mit seiner Arbeit unzufrieden ist und die Zusammenarbeit gegebenenfalls beendet. Dabei muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Unzufriedenheit des Kunden mit der Arbeit des PR-Beraters viele Gründe haben kann und nicht zwingend darauf zurückzuführen ist, dass der PR-Berater die Informationsasymmetrien ausnutzt.

Die Wirkung dieser Machtpotenziale ist ziemlich umfangreich und auch außerhalb einer klassischen Prinzipal-Agent-Beziehung vorhanden. Denn laut Prinzipal-Agent-Theorie kann der Prinzipal, in diesem Fall der Kunde, das Ausnutzen der Informationsasymmetrien nicht erkennen. Aufgrund der vorhin aufgezeigten Machtpotenziale würde der Kunde jedoch in manchen Fällen sogar auf das Beenden der Zusammenarbeit verzichten, wenn er erkennen würde, dass der PR-Berater die sich bietenden Informationsasymmetrien nutzen würde. Die

vorhin beschriebenen Machtpotenziale können folglich die Agenturproblematik in der Beziehung von PR-Berater und Kunde zusätzlich verstärken und allfälligen Überwindungsmechanismen entgegenwirken. Wenn der PR-Berater weiß, dass der Kunde – beispielsweise aufgrund des großen Aufwandes eines Beraterwechsels – trotz Unzufriedenheit die Zusammenarbeit weiter aufrechterhält, werden ihn auch Mechanismen zur Überwindung der Informationsasymmetrien nicht davon abhalten, nicht vollständig im Sinne des Kunden zu agieren.

### **6.13.9 Fazit Machtpotenziale**

Die Analyse hat gezeigt, dass Machtpotenziale die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunden beeinflussen können. Dabei lassen sich zwei verschiedene Arten von Machtpotenzialen unterscheiden: Erstens diejenigen, die aufgrund bestimmter Eigenschaften des Kunden oder der gemeinsamen Beziehung entstehen und den Berater davon abhalten können, die sich bietenden Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten auszunutzen. Wenn das Machtpotenzial wirkt, kann der Kunde auf andere Mechanismen zur Überwindung der Informationsasymmetrien verzichten. Als Beispiel kann die finanzielle Abhängigkeit aufgeführt werden. Wenn der Kunde für den PR-Berater aus finanziellen Gründen von hoher Relevanz ist, wird dieser die sich bietenden Informationsasymmetrien nicht ausnutzen, weil er nicht riskieren will, dass der Kunde die Zusammenarbeit beendet. Die empirische Analyse hat gezeigt, dass Machtpotenziale durchaus eine Wirkung auf das Verhalten der PR-Berater zeigen und auch in der Praxis Mechanismen zur Überwindung der Agenturproblematik darstellen. Die finanzielle Abhängigkeit sowie die Geschäftsfreundschaft haben dabei am häufigsten Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater.

Zweitens existieren Machtpotenziale, die aufgrund von Eigenschaften des Beraters oder der gemeinsamen Beziehung entstehen. Diese können dafür sorgen, dass der Kunde bei Unzufriedenheit mit dem PR-Berater die Zusammenarbeit nicht direkt beendet. Beispielsweise, weil der PR-Berater eine hohe Reputation aufweist oder eine Geschäftsfreundschaft zum PR-Berater besteht. Auch hier konnte die empirische Analyse zeigen, dass solche Machtpotenziale einen Einfluss auf das Verhalten der Kunden haben. Am relevantesten waren dabei der Aufwand für die Suche und das Einarbeiten eines neuen PR-Beraters, das heißt der Aufwand für den Kunden, der ihm aufgrund eines Beraterwechsels entsteht, sowie die vorhandene Geschäftsfreundschaft zum PR-Berater. Wie bereits im vorherigen Kapitel angesprochen, können diese Machtpotenziale die Agenturproblematik zwischen PR-Berater und Kunde verstärken und möglichen Überwindungsmechanismen entgegenwirken. Wenn der Kunde trotz Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit diese aufgrund des hohen Aufwandes für einen Beraterwechsel weiter aufrechterhält und der PR-Berater davon Kenntnis hat, könnte er die vorhandenen Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten ausnutzen. Die empirische Analyse zeigt jedoch, dass die Berater dies nur in den seltensten Fällen tun. Obwohl die Mehrheit der befragten PR-Berater davon ausgeht, dass die Kunden aufgrund eines Beraterwechsels einen großen Einarbeitungsaufwand in Kauf nehmen müssten, hat dieser Punkt nur in den wenigsten Fällen einen Einfluss auf das Verhalten der Berater. Fast drei Viertel der befragten PR-Berater (28 Fälle, 73,7%) gaben an, dass dieser Faktor „nie“ einen Einfluss habe und sie dementsprechend dieses Machtpotenzial nicht ausnutzen. Vergleichbar sind die Ergebnisse

hinsichtlich der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung und dem damit verbundenen Aufwand für die Suche nach einem neuen Berater. Fast zwei Drittel (25 Fälle, 65,8%) der PR-Berater gaben an, dass dieser Faktor sie „nie“ beeinflussen würde und sie dementsprechend dieses Machtpotenzial nicht ausnutzen würden. Anders verhält es sich beim Machtpotenzial Geschäftsfreundschaft. Hier haben fast zwei Drittel der Berater (24 Fälle 63,2%) angegeben, dass die Geschäftsfreundschaft mindestens „häufig“ Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt und sie bei bestehender Geschäftsfreundschaft einen größeren Einsatz leisten würden. Dies bedeutet aber auch, dass das Machtpotenzial Geschäftsfreundschaft in die andere Richtung wirkt als beispielsweise der Einarbeitungsaufwand. Bei bestehender Geschäftsfreundschaft toleriert der Kunde zwar eher einen Fehler und beendet die Zusammenarbeit nicht sofort, der PR-Berater nutzt diese Situation jedoch nicht zu seinen Gunsten aus, sondern leistet im Gegenteil einen höheren Arbeitseinsatz als für Kunden, bei denen keine Geschäftsfreundschaft besteht.

Bei all diesen Erkenntnisse muss Folgendes beachtet werden: Erstens kann aufgrund der Fragestellung bei den PR-Beratern – es wurde eine Situation unterstellt, in welcher die PR-Berater aufgrund eines temporär hohen Arbeitsaufkommen und beschränkten personellen Ressourcen kurzfristig für mindestens einen Kunden einen geringeren Arbeitseinsatz leisten müssen – das Verhalten ebendieser nur aussagen, inwieweit sie für Kunden mit gewissen Eigenschaften einen größeren Arbeitseinsatz tätigen beziehungsweise erfahrene Berater einsetzen oder kreativere/passgenauere Lösungen erarbeiten. Über die eigentliche Beratungsleistung kann die Analyse nichts aussagen. Aufgrund der Befragung wäre es schwierig gewesen, die PR-Berater nach der Qualität ihrer Arbeit für unterschiedliche Kunden zu befragen. Der Pretest hat bestätigt, dass diese konkrete Fragestellung am zielführendsten ist. Zweitens muss auch das Verhalten der Kunden vor dem Hintergrund der konkreten Fragestellung betrachtet werden. So wurden die Kunden danach gefragt, ob ein bestimmter Faktor sie bei Unzufriedenheit mit der Arbeit des Beraters davon abhalten könnte, die Zusammenarbeit direkt zu beenden. Entsprechend kann die empirische Analyse nur Aussagen zu den aus dieser Situation abgeleiteten Machtpotenzialen machen.



### 6.13.10 Beantwortung der Forschungsfragen und Annahmen

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die **Relevanz der theoretisch hergeleiteten Machtpotenziale** zur Überwindung der Auswirkungen der vorherrschenden Informationsasymmetrien und Zielkonflikte untersucht und folgende Erkenntnisse gewonnen: Das Machtpotenzial der **finanziellen Abhängigkeit** zeigt einen gewissen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater. So haben 17 PR-Berater (44,8%) angegeben, dass die finanzielle Abhängigkeit ihr Verhalten mindestens „manchmal“ beeinflusst. Davon meinten vier (10,5%), dass die finanzielle Abhängigkeit „immer“, acht „häufig“ (21,1%) und fünf (13,2%) „manchmal“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt. 18 PR-Berater (47,4%) haben dagegen angegeben, die finanzielle Abhängigkeit habe „nie“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz. Die Ergebnisse müssen jedoch vor dem Hintergrund der sozial erwünschten Antworten betrachtet werden und die PR-Berater werden auch in einer anonymen Interviewsituation nur ungern zugeben, dass sie einzelne Kunden bevorzugen.

Die **Reputation des Kunden** beeinflusst das Verhalten der PR-Berater dagegen weniger stark. 18 PR-Berater (47,4%) gaben an, dass die Reputation des Kunden „nie“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt und sieben (18,4%) antworteten mit „selten“. Lediglich bei vier PR-Beratern (10,5%) kommt der Einfluss der Reputation des Kunden „häufig“ und bei sieben (18,4%) „manchmal“ zum Tragen. Der zweite Teil der Annahme kann jedoch bestätigt werden: Das Machtpotenzial aufgrund der Reputation hat entsprechend einen weniger großen Einfluss auf das Verhalten der PR-Berater als die finanzielle Abhängigkeit. Die **Reputation des PR-Beraters** hat wenig Einfluss auf das Verhalten der Kunden. So ist dieser Einfluss in 29 Fällen (76,3%) „klein“ (12 Fälle, 31,6%) oder sogar „sehr klein bzw. nicht vorhanden“ (17 Fälle, 44,7%). In vier Fällen (10,5%) ist der Einfluss „mittel“ und in ebenso vielen Fällen hat die Reputation des PR-Beraters einen „großen“ Einfluss auf das Verhalten des Kunden in der oben beschriebenen Situation.

Für die Kunden haben der **Grad der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung** und der damit verbundene Aufwand für die Suche nach einem neuen PR-Berater häufig einen Einfluss auf ihr Verhalten. So haben 24 Kunden (63,2%) dies angegeben. Für zwei Kunden (5,3%) hat der Aufwand für die Suche nach einem neuen PR-Berater einen „sehr großen“, für elf (28,9%) einen „großen“ und für ebenso viele einen „mittelgroßen“ Einfluss darauf, ob sie bei Unzufriedenheit mit dem Berater die Zusammenarbeit beenden würden. Auf das Verhalten der PR-Berater hat der Grad der Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung und der damit verbundene Aufwand für die Suche eines neuen PR-Beraters dagegen selten Einfluss. 25 PR-Berater (65,8%) gaben an, dass dieser Faktor „nie“ und vier (10,5%) „selten“ einen Einfluss auf ihr Verhalten habe.

Ähnlich verhält es sich beim **Aufwand für die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters**. Dieser hat häufig Einfluss auf das Verhalten der Kunden. So haben 27 Kunden (71,1%) dies angegeben. Für einen Kunden hat der Aufwand für die Suche einen „sehr großen“, für 13 (34,2%) einen „großen“ und für ebenso viele einen „mittelgroßen“ Einfluss darauf, ob sie bei Unzufriedenheit mit dem Berater die Zusammenarbeit beenden würden. Lediglich zwei Kunden (5,3%) erachten ihn als „klein“ und sieben (18,4%) als „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Auf das Verhalten des PR-Beraters hat der Aufwand für die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters dagegen selten einen Einfluss. Bei 28 PR-Beratern (73,7%) hat der Faktor „nie“ und bei sechs (15,8%) „selten“ einen Einfluss auf ihr Verhalten. Lediglich in zwei

Fällen (5,3%) besteht „immer“ ein Einfluss und jeweils in einem Fall besteht ein solcher „häufig“ beziehungsweise „manchmal“.

Die **PR-Kompetenz des PR-Beraters** beeinflusst das Verhalten der Kunden häufig. 24 Kunden (63,2%) haben dies angegeben. Für zwei Kunden (5,3%) ist der Einfluss „sehr groß“, für 14 (36,8%) „groß“ und für acht (21,1%) „mittel“. Bei sechs Kunden (15,8%) ist der Einfluss dagegen „klein“ und bei sieben (18,4%) „sehr klein bzw. nicht vorhanden“. Die **PR-Kompetenz des Kunden** beeinflusst das Verhalten der PR-Berater dagegen selten. 22 PR-Berater (57,9%) gaben gar an, dass die PR-Kompetenz des Kunden „nie“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt und sieben (18,4%) antworteten mit „selten“. Lediglich bei vier PR-Beratern (10,5%) beeinflusst die PR-Kompetenz „häufig“ ihr Verhalten.

Die Kunden vereinbaren bewusst einen **Vertrag mit kurzer Laufzeit bzw. Kündigungsfrist**, damit sie bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater schnell beenden können. So hat sich die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) bewusst für einen solchen Vertrag entschieden. Zudem arbeitet die Hälfte der restlichen Kunden – wenn auch aus anderen Gründen – mit einem kurzfristig kündbaren Projektvertrag oder auf Angebotsbasis mit dem Berater zusammen. Insgesamt existieren nur in drei Fällen (7,9%) einigermaßen langfristige Verträge. Zwei sind unbefristet mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten, einer verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn die Kündigungsfrist sechs Monate vor Ablauf des Jahresvertrages verpasst wird. Auf das Verhalten der PR-Berater hat die Ausgestaltung des Vertrages jedoch keinen Einfluss. 29 PR-Berater (76,3%) gaben an, dass die Vertragsausgestaltung ihren Einsatz „nie“ beeinflusst. Lediglich zwei Berater (5,3%) sprechen von einem „häufig“ auftretenden Einfluss, für vier (10,5%) ist er „manchmal“ und für einen Berater „selten“ vorhanden.

Die **Geschäftsfreundschaft** beeinflusst das Verhalten beider Akteure. So meinten 19 PR-Berater (50,0%), dass die Geschäftsfreundschaft „häufig“ einen Einfluss auf ihren Arbeitseinsatz ausübt, bei fünf (13,2%) existiert dieser sogar „immer“ und weitere vier (10,5%) antworteten mit „manchmal“. Die Resultate bei den Kunden fallen ähnlich aus und 28 (73,7%) haben angegeben, dass die Geschäftsfreundschaft mindestens einen „mittelgroßen“ Einfluss auf ihr Verhalten hat: Für fünf (13,2%) ist er „sehr groß“, für neun (23,7%) „groß“ und für 14 Kunden (36,9%) ist der Einfluss „mittel“.

Insgesamt konnte die Untersuchung zeigen, dass die Geschäftsfreundschaft vor der finanziellen Abhängigkeit **den größten Einfluss** auf das Verhalten der PR-Berater hat. So liegt der Medianwert bei der Frage nach der Geschäftsfreundschaft bei „häufig“, während er bei der finanziellen Abhängigkeit bei „selten“ liegt. Zudem haben die meisten PR-Berater bei der Frage nach dem relevantesten Einflussfaktor die Geschäftsfreundschaft (11 Fälle, 28,9%) vor der finanziellen Abhängigkeit (10 Fälle, 26,3%) genannt.

Auf das Verhalten der Kunden hat die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters den größten Einfluss. So wurde dieser Aufwand von den meisten Kunden (11 Fälle, 28,9%) als wichtigster Einflussfaktor genannt, danach folgen der Aufwand für die Suche eines neuen PR-Beraters (9 Fälle, 23,7%) sowie die Geschäftsfreundschaft (6 Fälle, 15,8%). Die Medianwerte auf die Frage nach dem Einfluss des einzelnen Faktors liegen bei diesen drei Faktoren bei der Antwortmöglichkeit „mittel“. Insgesamt kann der Aufwand für den Kunden bei einem Wechsel des PR-Beraters – das heißt sowohl derjenige für die Suche als auch die Einarbeitung – als relevantester Faktor angesehen werden.

## 6.14 Einflussfaktoren und Typisierung der Prinzipal-Agent-Beziehungen

Im Kapitel 6.2.6 wurde aufgezeigt, dass die Untersuchung keinen Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Informationsasymmetrie und dem Einsatz der Überwindungsmechanismen durch den Kunden aufzeigen konnte. In diesem Kapitel wird der Einfluss von weiteren Eigenschaften des Kunden beziehungsweise der konkreten Beziehung von PR-Berater und Kunden auf den Einsatz der Überwindungsmechanismen Kontroll- und Informationssysteme, Anreize sowie Garantien durch den Kunden untersucht. Schließlich wird versucht, die untersuchten Beziehungen zu typisieren. An dieser Stelle muss explizit nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Stichprobe dieser Untersuchung relativ klein ist (n=38) und die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind (vgl. Kapitel 5).

### 6.14.1 PR-Kompetenz der Kunden<sup>167</sup>

Unterschiede bezüglich des Einsatzes von Überwindungsmechanismen aufgrund der verschieden ausgeprägten PR-Kompetenz der Kunden scheinen theoretisch plausibel. So konnten Kunden, die bereits viele Jahre mit einem PR-Berater zusammenarbeiten, die verschiedenen Mechanismen bereits mehrere Male eingesetzt und Erfahrungswerte hinsichtlich derer Güte oder des damit verbundenen Aufwandes haben. Gleichzeitig können Kunden mit einer hohen PR-Kompetenz die Ergebnisse des PR-Beraters sowie den Zusammenhang von der Leistung des PR-Beraters und dessen Ergebnissen besser einschätzen.<sup>168</sup>

Die Analyse zeigt erstens, dass Kunden mit hoher PR-Kompetenz häufiger Anreizsysteme einsetzen. Während 38,9 Prozent der Kunden mit hoher PR-Kompetenz Anreize setzt, sind es von denjenigen mit niedriger PR-Kompetenz weniger (28,6%). Dies könnte bedeuten, dass es Kunden mit hoher PR-Kompetenz tatsächlich einfacher fällt, sinnvolle Anreize zu setzen oder sie aufgrund ihrer Erfahrung die Wirksamkeit von Anreizen als größer betrachten. Zweitens verlangen Kunden mit hoher PR-Kompetenz (61,1%) weniger häufig Garantien als solche mit niedriger PR-Kompetenz (71,4%). Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass Kunden mit niedriger PR-Kompetenz sich häufiger mit Garantien absichern wollen, da sie – wie bereits aufgezeigt – den Zusammenhang der Leistung des PR-Beraters und dessen Ergebnissen weniger gut einschätzen können. Bezüglich des

---

<sup>167</sup> Die Kunden wurden in folgende drei Kategorien eingeteilt. Als solche mit „niedriger PR-Kompetenz“ gelten Kunden, die keine PR-Ausbildung oder ein PR-Studium absolviert und weniger als fünf Jahre Berufserfahrung haben oder solche die zwar eine PR-Ausbildung/Studium aber noch keine Berufserfahrung haben. „Mittlere PR-Kompetenz“ haben Kunden ohne PR-Ausbildung/Studium, jedoch mit einer Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren. Oder Kunden mit PR-Ausbildung/Studium, jedoch weniger als fünf Jahren Berufserfahrung. „Hohe PR-Kompetenz“ bedeutet: PR-Ausbildung/Studium und mehr als fünf Jahren Berufserfahrung oder keine PR-Ausbildung/Studium dafür mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. Hohe PR-Kompetenz: n=18, niedrige PR-Kompetenz: n=14.

<sup>168</sup> Diese Zusammenhänge können durch die Untersuchung bestätigt werden: Während 38,5 Prozent der Kunden mit einer niedrigen PR-Kompetenz davon ausgehen, dass der PR-Berater die Ergebnisse besser einschätzen kann, sind es von den Kunden mit besserer PR-Kompetenz lediglich 21,7 Prozent. Und während 64,3 Prozent der Kunden mit einer niedrigen Kompetenz davon ausgehen, der PR-Berater könne Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen, sind es bei denjenigen mit einer mittleren oder hohen PR-Kompetenz jeweils nur die Hälfte (50,0%). Vgl. dazu auch Kapitel 6.2.3.3.

Einsatzes von Kontroll- und Informationssystemen ist dagegen kein Zusammenhang mit der PR-Kompetenz des Kunden erkennbar.<sup>169</sup>

#### **6.14.2 Legitimation gegenüber Vorgesetzten<sup>170</sup>**

Auch die Frage, ob ein Kunde die Arbeit des PR-Beraters intern in seinem Unternehmen legitimieren muss, kann theoretisch einen Einfluss auf den Einsatz der verschiedenen Überwindungsmechanismen haben. Denn wenn ein Kunde beispielsweise über die Leistung des PR-Beraters bei seinem Vorgesetzten Rechenschaft ablegen muss, wird er vermutlich häufig auf Kontroll- und Informationssysteme setzen, weil er diese direkt seinem Vorgesetzten präsentieren kann. Die Untersuchung kann diesen Zusammenhang bestätigen. Müssen Kunden die Arbeit des PR-Beraters bei ihrem Vorgesetzten legitimieren, setzen sie in fast neunzig Prozent der Fälle (86,7%) Kontroll- und Informationssysteme ein. Bei den Kunden, die dies nicht tun müssen, ist es dagegen „nur“ knapp mehr als die Hälfte (56,5%). Auch auf den Einsatz von Anreizsystemen und Garantien scheint dieser Faktor einen Einfluss zu haben. Während Anreize von 30,4 Prozent und Garantien von 60,8 Prozent der Kunden eingesetzt werden, die ihrem Vorgesetzten keine Rechenschaft schuldig sind, werden sie von genau 40 Prozent (Anreize) und fast 73,3 Prozent (Garantien) der Kunden eingesetzt, die die Leistung des PR-Beraters in ihrem Unternehmen aufzeigen müssen. Der Unterschied fällt jedoch kleiner aus, als bei den Kontroll- und Informationssystemen. Interne Zwänge können auf das Verhalten der Kunden folglich einen Einfluss darauf haben, ob die untersuchten Überwindungsmechanismen eingesetzt werden. Wenn der Kunde seinem Vorgesetzten Rechenschaft über die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater ablegen muss, setzt er diese häufiger ein.

#### **6.14.3 Kontakthäufigkeit<sup>171</sup>**

Je häufiger die beiden Akteure in Kontakt sind, desto besser kann sich der Kunde über die Arbeit des PR-Beraters informieren. Dies kann einerseits bedeuten, dass der gegenseitige Kontakt für die Kunden schon als Kontroll- bzw. Informationssystem gelten kann<sup>172</sup> oder sie andererseits eher auf Überwindungsmechanismen verzichten können als wenn sie sich nur selten mit dem PR-Berater austauschen.

Dieser theoretische Zusammenhang kann für Anreize in der untersuchten Stichprobe schwach bestätigt werden. Während die Hälfte der Kunden (50,0%), die maximal wöchentlich mit ihrem PR-Berater in Kontakt sind, auf Anreize verzichten, sind es 58,3 Prozent derjenigen, die mindestens täglich Kontakt haben.<sup>173</sup> Dafür verlangen Kunden, die mindestens

---

<sup>169</sup> 64,3 Prozent der Kunden mit „niedriger“, 83,3 Prozent mit „mittlerer“ und 72,2 Prozent mit „hoher“ PR-Kompetenz setzten Kontroll- und Informationssysteme ein.

<sup>170</sup> 15 Kunden müssen sich gegenüber ihrem Vorgesetzten legitimieren, 23 dagegen nicht.

<sup>171</sup> Verglichen wurden die zwölf Fälle, bei denen „mindestens täglich“ Kontakt besteht, mit den acht Fällen, bei denen die Akteure „maximal wöchentlich“ in Kontakt sind.

<sup>172</sup> Wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht als Kontroll- und Informationssystem definiert.

<sup>173</sup> Gegen einen klaren Zusammenhang spricht, dass 77,8 Prozent der Kunden auf Anreize verzichten, die mehrmals die Woche, mit ihrem PR-Berater im Kontakt sind und folglich zwischen den beiden Extremgruppen liegen.

täglich mit ihrem PR-Berater in Kontakt sind häufiger (66,7%) Garantien, als solche, die maximal wöchentlich in Kontakt sind (50,0%).<sup>174</sup> Einen tatsächlichen Zusammenhang zwischen der Kontakthäufigkeit und dem Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen<sup>175</sup> kann aufgrund der untersuchten Beziehungen nicht erkannt werden. Insgesamt kann aufgrund der kleinen Stichprobe und der wenig deutlichen Verteilung der Werte zwischen den einzelnen Kategorien keine verlässliche Aussage zum Zusammenhang der Kontakthäufigkeit und dem Einsatz der Überwindungsmechanismen gemacht werden.

#### **6.14.4 Frühere Zusammenarbeit<sup>176</sup>**

Kunden, die bereits zu einem früheren Zeitpunkt mit dem PR-Berater zusammengearbeitet haben, dürften weniger Überwindungsmechanismen einsetzen, da sie den PR-Berater besser einschätzen können. Zumindest bei der Auswahl des PR-Beraters konnte diese Annahme deutlich bestätigt werden: So haben bis auf eine Ausnahme (87,5%) alle Kunden den PR-Berater ohne Auswahlprozess engagiert, wenn davor bereits eine Zusammenarbeit bestand, während bei den Fällen, bei denen davor keine Zusammenarbeit bestand nur zehn Prozent auf einen Auswahlprozess verzichtet hat. Während der Zusammenarbeit hat die Tatsache, ob PR-Berater und Kunde bereits früher zusammengearbeitet haben, ebenfalls einen Einfluss auf den Einsatz der Überwindungsmechanismen. So setzt nur die Hälfte (50,0%) der Kunden, die den PR-Berater aus einer früheren Zusammenarbeit kennen, Kontroll- und Informationssysteme ein, während 76,7 Prozent der anderen Kunden dies tun. Dagegen setzen die Kunden häufiger Anreize (50,0%) als wenn sie mit dem PR-Berater bisher noch nicht zusammengearbeitet haben (30,0%). Hinsichtlich des Einsatzes von Garantien konnte dagegen kein Zusammenhang festgestellt werden.<sup>177</sup> Aufgrund der früheren Zusammenarbeit können die Kunden die Arbeit des PR-Beraters vermutlich besser einschätzen und auf Kontroll- und Informationssysteme verzichten, setzten dafür jedoch häufiger Anreize, um den PR-Berater zusätzlich zu motivieren.

#### **6.14.5 Spezialisierung der Aufgaben<sup>178</sup>**

Unabhängig davon, wie die Kunden die herrschende Informationsasymmetrie selbst wahrnehmen, dürfte der Grad der Spezialisierung der Tätigkeiten einen Einfluss auf den Einsatz der Überwindungsmechanismen haben. Je weniger der PR-Berater eine Routineaufgabe übernimmt, desto eher ist der Kunde auf Überwindungsmechanismen angewiesen. Beispielsweise, weil er die Leistung des PR-Beraters mit keiner anderen vergleichen kann oder

---

<sup>174</sup> Gegen einen klaren Zusammenhang spricht auch hier, dass Kunden, die „mehrmals pro Woche“ mit ihrem PR-Berater in Kontakt sind und entsprechend zwischen den beiden Extremgruppen liegen, in 72,2 Prozent der Fälle Garantien verlangen.

<sup>175</sup> Sowohl jeweils 75,0 Prozent, die „mindestens täglich“ und „maximal wöchentlich“ mit ihren PR-Beratern in Kontakt sind, setzten Kontroll- und Informationssysteme ein.

<sup>176</sup> In acht Fällen bestand zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit, in 30 Fällen nicht.

<sup>177</sup> 66,7 Prozent der Kunden, die bisher noch nicht mit dem PR-Berater zusammengearbeitet haben und 62,5 Prozent derjenigen, die bereits mit dem PR-Berater gearbeitet haben, verlangen Garantien.

<sup>178</sup> In 13 Fällen führt der PR-Berater eine spezialisierte Tätigkeit durch, in elf eine Routinetätigkeit.

dazu keine Erfahrungswerte hat und sie deswegen nicht per se einschätzen kann. Diese theoretische Annahme kann von der empirischen Untersuchung bestätigt werden. Während die große Mehrheit der Kunden (84,6%), deren PR-Berater „spezialisierte“ Aufgaben umsetzen, Kontroll- und Informationssysteme einsetzen, sind es „nur“ 63,3 Prozent derjenigen, deren PR-Berater „Routineaufgaben“ umsetzen.<sup>179</sup> Auch Anreize werden häufiger von Kunden eingesetzt, deren PR-Berater für „spezialisierte“ Aufgaben (46,2%) zuständig sind als für Routineaufgaben (27,2%).<sup>180</sup> Noch deutlicher sieht es bei den Garantien aus: Dort verlangen fast alle Kunden (92,3%) bei „spezialisierten Aufgaben“ Garantien, während es bei Routineaufgaben lediglich 36,3 Prozent sind.<sup>181</sup>

#### **6.14.6 Grad der Beratung<sup>182</sup>**

Vergleichbar mit der Spezialisierung der Tätigkeiten dürfte auch die Frage, ob der PR-Berater eher für die Beratung oder primär für die Umsetzung zuständig ist, einen Einfluss auf den Einsatz der Überwindungsmechanismen haben. Je mehr der PR-Berater für die Umsetzung zuständig ist, desto greifbarer ist seine Leistung für den Kunden und desto einfacher kann er sie einschätzen. Entsprechend sind die Kunden auf unterschiedliche Überwindungsmechanismen angewiesen. Diese theoretische Annahme kann ebenfalls bestätigt werden. Während 71,4 Prozent der Kunden, deren PR-Berater für die Umsetzung zuständig ist, Kontroll- und Informationssysteme einsetzen, ist es „nur“ die Hälfte (50,0%) der Kunden, wenn der PR-Berater primär „beratend“ tätig ist.<sup>183</sup> Garantien werden dagegen häufiger von Kunden verlangt, deren PR-Berater „beratend“ tätig ist. So setzten alle diese Kunden auf Garantien, während es von denjenigen, deren PR-Berater für die „Umsetzung“ zuständig ist, lediglich 42,9 Prozent sind.<sup>184</sup> Bei den Anreizen kann kein Zusammenhang festgestellt werden.<sup>185</sup> Diese Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden: Während bei Routineaufgaben Kontroll- und Informationssysteme aussagekräftig sind, weil die Tätigkeiten greifbar und die dafür eingesetzten Zeiten für den Kunden nachvollziehbar sind, müssen die Kunden bei beratenden Tätigkeiten mittels Garantien (Einsatz von bestimmten Mitarbeitern, zeitlicher Einsatz, bestimmte Tätigkeiten) die Agenturproblematik zu überwinden versuchen.

---

<sup>179</sup> 64,3 Prozent der Kunden, deren PR-Berater teilweise Routine und teilweise spezialisierte Aufgaben bearbeiten, setzen Kontroll- und Informationssysteme ein.

<sup>180</sup> Mit 28,6 Prozent liegen die Kunden, deren PR-Berater teilweise Routine und teilweise spezialisierte Aufgaben bearbeiten, zwischen diesen Werten.

<sup>181</sup> Genau dazwischen liegen mit 64,3 Prozent die Kunden, deren PR-Berater teilweise Routine und teilweise spezialisierte Aufgaben bearbeiten.

<sup>182</sup> In sechs Fällen ist der PR-Berater nur beratend tätig, in sieben ausschließlich für die Umsetzung.

<sup>183</sup> Ist der PR-Berater für beide Bereiche in gleichem Ausmaß zuständig, sind es 76,0 Prozent.

<sup>184</sup> In der Mitte, bei 64,0 Prozent liegt der Wert bei den Kunden, deren PR-Berater für beide Bereiche in gleichem Ausmaß zuständig ist.

<sup>185</sup> Jeweils 16,7 Prozent der Kunden, deren PR-Berater „beratend“ und für die „Umsetzung“ tätig sind, setzen Anreize. Ist der PR-Berater für beides zu gleichen Teilen zuständig, sind es 44 Prozent.

### **6.14.7 Typisierung der untersuchten Beziehungen**

Zentrales Forschungsinteresse dieser Untersuchung ist es, herauszufinden, wie die Akteure, die aufgrund der herrschenden Informationsasymmetrien entstehende Agenturproblematik überwinden. Um diesbezüglich typische Beziehungen von PR-Beratern und Kunden zu finden, werden die untersuchten Fälle aufgrund der eingesetzten Überwindungsmechanismen in unterschiedliche Gruppen eingeteilt und nach Gemeinsamkeiten untersucht, die für diese als typische Merkmale gelten können. Die große Mehrheit der untersuchten Fälle (33 Fälle, 86,8%) lässt sich dabei in vier ungefähr gleich große Gruppen einteilen.

#### **i) Nur Kontroll- und Informationssysteme (n=8, 21,1%)**

In acht untersuchten Fällen (21,1%) setzt der Kunde lediglich ein Kontroll- und Informationssystem ein. Dabei zeigt der PR-Berater seine geleisteten Stunden und teilweise auch die durchgeführten Tätigkeiten auf. In zwei Fällen (DK16, CHK9) werden dem Kunden die erzielten Ergebnisse übermittelt. Bis auf eine Ausnahme (politische Kommunikation) ist der PR-Berater in all diesen Fällen im Bereich Medienarbeit – in einem Fall im Bereich Themen dienst – tätig. Die Kunden nutzen die Kontroll- und Informationssysteme in den meisten Fällen (6 Fälle) nicht zur tatsächlichen Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters, sondern zur Abrechnung, zum Projektcontrolling oder der internen Legitimation. So muss die Hälfte dieser Kunden (4 Fälle) ihrem Vorgesetzten Rechenschaft über die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater ablegen. Zudem vertrauen alle Kunden ihrem PR-Berater und verzichten unter anderem deswegen auch auf weitere Überwindungsmechanismen. Die Arbeit der PR-Berater zeichnet sich des Weiteren dadurch aus, dass sie primär für die Umsetzung zuständig sind – die Hälfte hat dies angegeben, die andere Hälfte ist „ausgeglichen“ für Umsetzung und Beratung zuständig, primär beratend ist dagegen keiner dieser PR-Berater tätig. Inputbezogene Garantien werden nicht eingesetzt, weil die Resultate im Mittelpunkt stehen oder die Kunden davon ausgehen, dass diese keinen Einfluss auf das Verhalten des PR-Beraters haben. Garantierte Ergebnisse werden erstens aufgrund des Einflusses von externen Faktoren im Medienbereich als nicht praktikabel angesehen. Zweitens könnten sie den PR-Berater dazu animieren, Veröffentlichungen zu kaufen und dies wird als nicht zielführend angesehen. Drittens wird auf Garantien verzichtet, weil die Kunden mit den Ergebnissen zufrieden sind. Die Kunden verzichten auf Anreize, weil sie dem PR-Berater vertrauen, diese aufgrund eines beschränkten Budgets gar nicht möglich sind, die Kontrollsysteme ausreichen oder der Kunde davon ausgeht, dass das finanzielle Machtpotenzial die Agenturproblematik überwinden kann.

Nur Kontroll- und Informationssysteme werden folglich von Kunden eingesetzt, deren PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig und primär für die Umsetzung zuständig ist, die ihrem PR-Berater vertrauen und die Kontrollsysteme für das Projektmanagement oder für die Abrechnung nutzen.

## **ii) Kontroll- und Informationssysteme, Anreize und Garantien (n=9, 23,7%)**

In neun untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (23,7%) setzt der Kunde alle drei Überwindungsmechanismen ein. Zudem evaluieren sechs dieser Kunden die Zusammenarbeit mit ihrem PR-Berater. Wenig erstaunlich befinden sich in dieser Gruppe die meisten Kunden, die ihrem PR-Berater eher wenig Vertrauen entgegenbringen.<sup>186</sup> Bis auf eine Ausnahme (8 Fälle) beinhaltet dieses Misstrauen jedoch nicht die Tatsache, dass die PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen könnten.<sup>187</sup> Entsprechend kann dies nicht der Hauptgrund sein, warum die Kunden mehrere Überwindungsmechanismen einsetzen. Vielmehr müssen sechs dieser Kunden ihrem Vorgesetzten Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit dem PR-Berater präsentieren und sind schon nur deswegen beispielsweise auf Kontroll- und Informationssysteme angewiesen. In all diesen Fällen bearbeitet der PR-Berater zudem ausschließlich spezialisierte (6 Fälle) oder teilweise spezialisierte (3 Fälle) Aufgaben und keine Routineaufgaben. Vermutlich können die Kunden solche Aufgaben vergleichsweise schlecht einschätzen und wünschen sich auch deswegen Überwindungsmechanismen. Bei der großen Mehrheit der Fälle (7 Fälle) handelt es sich zudem um PR-Berater und Kunden aus Deutschland. Auch hier nutzen die Kunden die Kontroll- und Informationssysteme nicht zur tatsächlichen Überwachung, sondern primär für das Projektmanagement, die interne Legitimation oder das Risikomanagement. Des Weiteren befinden sich mehr als zwei Drittel (69,2%) aller Kunden, die Anreize setzen in dieser Gruppe. Dies lässt vermuten, dass die Kunden Anreize alleine nicht als genügend potent erachten, um die Agenturproblematik zu überwinden. Vielmehr können sie als zusätzliche Motivation für den PR-Berater angesehen werden. Ebenfalls in dieser Gruppe befindet sich die große Mehrheit der Fälle (62,5%), bei denen der PR-Berater die gesetzten Anreize (Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit und/oder Etatausweitung) nicht nannte. Dies lässt vermuten, dass der Kunde aufgrund der Vielzahl an Überwindungsmechanismen die Anreize nicht genügend deutlich kommuniziert haben könnte. Die PR-Berater in dieser Gruppe sind in fünf unterschiedlichen PR-Bereichen tätig.

Kontroll- und Informationssysteme, Anreize und Garantien werden vor allem von Kunden aus Deutschland eingesetzt, die teilweise ihrem PR-Berater vergleichsweise wenig vertrauen, die ihrem Vorgesetzten Rechenschaft über die Zusammenarbeit ablegen müssen und deren PR-Berater spezialisierte und keine Routineaufgaben erledigen.

## **iii) Nur Garantien (n=9, 23,7%)**

Ebenfalls in neun untersuchten Beziehungen von PR-Berater und Kunde (23,7%) setzt der Kunde lediglich Garantien ein. Drei Kunden erhalten jedoch ein garantiertes Ergebnis (termingerechte Erarbeitung eines Konzeptes oder Kommunikationsmittel) – damit befindet sich die Hälfte aller Kunden, die ein garantiertes Ergebnis erhalten in dieser Gruppe. Die anderen Kunden erhalten inputbezogene Garantien; konkret den Einsatz bestimmter Mitarbeiter, Anzahl Stunden sowie die Ansprache bestimmter Medien. Obwohl diese Kunden vergleichsweise häufig davon ausgehen, dass der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren be-

---

<sup>186</sup> 66,7 Prozent aller Kunden, die „nie“, „selten“ oder „manchmal“ bewusst auf umfangreichere Überwindungsmechanismen verzichten und dem Kunden stattdessen vertrauen befinden sich in dieser Gruppe.

<sup>187</sup> Bis auf eine Ausnahme (8 Fälle) gehen alle diese Kunden davon aus, dass der PR-Berater Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen könnte.



gründen könnte,<sup>188</sup> verzichten sie mindestens „häufig“ auf weitere Überwindungsmechanismen, weil sie ihrem PR-Berater vertrauen. Zudem verzichten sie auf Kontrollmechanismen, weil sie diese nicht als verlässlich oder gar manipulierbar ansehen, der damit verbundene Aufwand zu groß ist oder sie die Ergebnisse sehen (Erarbeitung Kommunikationsmittel). Gründe für den Verzicht auf Anreize sind neben dem Vertrauen, beschränkte Budgets oder der damit verbundene Aufwand. Die große Mehrheit dieser Kunden (7 Fälle) muss ihrem Vorgesetzten keine Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit dem PR-Berater präsentieren. Zudem befindet sich mehr als die Hälfte (5 Fälle) aller Kunden, die eine vergleichsweise niedrige PR-Kompetenz aufweisen in dieser Gruppe. Auch in dieser Gruppe sind die PR-Berater in mehreren unterschiedlichen PR-Bereichen tätig.

Nur Garantien werden folglich von Kunden eingesetzt, die am ehesten ein garantiertes Ergebnis erhalten, ihrem Vorgesetzten keine Erfolgsfaktoren präsentieren müssen, davon ausgehen, dass der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen kann, ihm aber trotzdem vertrauen. Kunden, die Kontrollsysteme als nicht verlässlich erachten, kein Budget für Anreize haben und häufig wenig PR-Kompetenz aufweisen.

#### **vi) Kontrollsysteme und Garantien (n=7, 18,4%)**

In sieben Fällen (18,4%) kommen Kontrollsysteme und Garantien zum Einsatz. Dabei erhalten alle Kunden eine Tätigkeitsliste, teilweise inklusive Stundenangaben sowie garantierte Mitarbeiter beziehungsweise einen bestimmten zeitlichen Arbeitseinsatz, jedoch keine garantierten Ergebnisse. Die Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass die große Mehrheit der Kunden (5 Fälle) zusätzlich Identifikationssysteme einsetzt und kein PR-Berater primär für die Umsetzung zuständig ist.<sup>189</sup> Zudem haben alle Kunden, bis auf eine Ausnahme, hohes Vertrauen in ihre PR-Berater. Des Weiteren bearbeitet mehr als die Hälfte dieser PR-Berater (4 Fälle) spezialisierte Aufgaben und die große Mehrheit (5 Fälle) geht davon aus, dass der PR-Berater Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen könnte. In dieser Gruppe sind ebenfalls PR-Berater zu finden, die in unterschiedlichen PR-Bereichen tätig sind. Insgesamt handelt es sich jedoch um die heterogenste Gruppe.

#### **v) Vollständiges Vertrauen (n=1)**

Insgesamt fünf Fälle (13,2%) lassen sich nicht in obige Gruppen einteilen. In einem Fall verzichtet der Kunde (CHK15) zudem auf alle genannten Überwindungsmechanismen und vertraut seinem PR-Berater vollumfänglich. Damit aufgezeigt werden kann, worauf dieses Vertrauen beruht, sollen hier die wichtigsten Charakteristika dieser Beziehung von PR-Berater und Kunde beschrieben werden. Die Zusammenarbeit besteht seit vier Jahren und der Kunde hat den PR-Berater ausgewählt, weil zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine Zusammenarbeit bestand. Es handelt sich um einen Fall, bei dem der PR-Berater unterschiedlichste Tätigkeiten für den Kunden übernimmt (Komplettberatung) wie beispielsweise die Medienarbeit, Beratungsleistungen der Geschäftsleitung im Bereich Kommunikation oder auch die Erstellung des Kundenmagazins. Entsprechend sind die Aufgaben zum einen Teil Routine,

---

<sup>188</sup> Lediglich ein Kunde denkt, dass der PR-Berater dies „überhaupt nicht“ kann. Einer geht dagegen davon aus, dass der PR-Berater dies „zu einem großen Teil“ und sieben „teilweise“ kann.

<sup>189</sup> Zwei sind „beratend“ und fünf „ausgeglichen“ beratend und für die Umsetzung zuständig.

zum anderen spezialisiert und auch in ungefähr gleichen Teilen beratend und im Bereich der Umsetzung. Der Kunde geht davon aus, dass der PR-Berater Misserfolge nicht mit externen Faktoren begründen könnte, da die beiden Akteure in engem Kontakt sind. Aufgrund der persönlichen Beziehung sind zudem keine Anreize nötig. Darüber hinaus hat PR im Unternehmen des Kunden keinen hohen Stellenwert und der Interviewpartner muss sich nicht intern rechtfertigen und hat auch keine konkreten Ziele zu erreichen. Kontroll- und Informationssysteme erachtet er zudem als problematisch bezüglich des Vertrauens und er erachtet den damit verbundenen Aufwand sehr negativ und ist lieber produktiv tätig. Auch auf eine Evaluation wird verzichtet.

Insgesamt beruht der Verzicht auf Überwindungsmechanismen auf folgenden Punkten: Erstens sind diese aufgrund der nicht vorhandenen Zielsetzung im PR-Bereich des Kundenunternehmens nicht nötig. Zweitens kennen sich PR-Berater und Kunde aufgrund einer früheren Zusammenarbeit und der Kunde vertraut seinem PR-Berater. Drittens geht der Kunden davon aus, dass er die Leistung des PR-Beraters einschätzen kann und viertens will er jeglichen Aufwand für Überwindungsmechanismen vermeiden und lieber „produktiv“ arbeiten.

## 7 Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde. Als theoretische Perspektive diente dabei der Prinzipal-Agent-Ansatz. Dieser analysiert Kooperationsbeziehungen von zwei Akteuren, bei welchen ein Auftraggeber (Prinzipal) einen Vertreter (Agent) zur Ausführung einer Leistung in seinem Namen beauftragt. Der Prinzipal zahlt dem Agenten dafür eine Entschädigung und überträgt ihm zur Erleichterung dieser Leistungserbringung gewisse Entscheidungsspielräume. Prinzipal-Agent-Beziehungen zeichnen sich durch eine Vielzahl so genannter Informationsasymmetrien aus. Dies bedeutet, dass der Prinzipal beispielsweise nicht erkennen kann, welche Qualität ein bestimmter Agent aufweist oder wie groß dessen Arbeitseinsatz ist. Die Theorie zeigt entsprechende Instrumente auf, um die aufgrund solcher Informationsasymmetrien entstehende „Agenturproblematik“ zu überwinden. Im Normalfall gehen Akteure nur eine Prinzipal-Agent-Beziehung ein, sofern der zukünftige Agent im Gegensatz zum zukünftigen Prinzipal gewisse Kompetenzen besitzt, um eine Aufgabe zu erfüllen oder beide Akteure zwar dieselben Kompetenzen aufweisen, der Agent die Aufgabe jedoch zu geringeren Kosten erledigen kann (vgl. Saam 2007: 64). Die theoretische Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde konnte aufzeigen, dass es sich beim Verhältnis der beiden Akteure um ein typisches Prinzipal-Agent-Verhältnis handelt. Obwohl im Rahmen dieser Arbeit generell von einer sich teilweise ändernden Rollenverteilung zwischen PR-Berater und Kunde ausgegangen wird, gilt der Kunde primär als Prinzipal und der PR-Berater als Agent. Typischerweise unterscheidet die Prinzipal-Agent-Theorie zwischen Informationsasymmetrien, die vor der Zusammenarbeit herrschen und solchen, die während der Zusammenarbeit entstehen. Vor der Zusammenarbeit kann der Prinzipal zentrale Eigenschaften des Agenten nicht erkennen, wie beispielsweise dessen fachliche Qualitäten oder Leistungsbereitschaft. Diese Agenturproblematik wird mit dem Begriff „Adverse Selection“ bezeichnet. Die Prinzipal-Agent-Theorie zeigt verschiedene mögliche Strategien auf, wie der Prinzipal diese überwinden kann. Bei der konkret untersuchten Beziehung kann der Kunde im Rahmen eines Auswahlprozess durch bestimmte Screening-Maßnahmen Rückschlüsse auf die Eigenschaften des PR-Beraters ziehen. Dieser kann dabei seinerseits seine verborgenen Qualitäten signalisieren. Bei beiden Aktivitäten geht es im Kern darum, dass die herrschende Informationsasymmetrie zwischen den beiden Akteuren überwunden wird und der Kunde die Qualität des PR-Beraters erkennen kann. Hat sich ein Kunde für die Zusammenarbeit mit einem bestimmten PR-Berater entschieden, muss er sicherstellen, dass dieser in seinem Sinne arbeitet und dabei die nötige Leistungsbereitschaft zeigt. Dabei kommt die Agenturproblematik des Typs „Moral Hazard“ zu tragen. So kann der Kunde erstens aufgrund eines schlechteren Fachwissens oder schlechteren Fachinformationen die Auswirkungen von verschiedenen Umwelteinflüssen auf die Arbeit des PR-Beraters, die Erfolgsaussichten seiner Handlungsalternativen sowie die Ergebnisse der ausgeführten Tätigkeiten weniger gut einschätzen als der PR-Berater selbst. Zweitens kann der Kunde den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nicht erkennen und ist bei dessen Beurteilung auf Informationen des PR-Beraters angewiesen. Dabei kann er zudem nicht wissen, ob der PR-Berater alle dazu nötigen Informationen zur Verfügung stellt. Auch hier zeigt die Prinzipal-Agent-Theorie verschiedene mögliche Strategien auf, wie der Prinzipal die Agenturproblematik überwinden kann. So kann der Kunde konkret auf Kontroll- und Informationssysteme, Anreize, Garantien oder auch Machtpotenziale und

Identifikationssysteme setzen. Da die meisten dieser Systeme jedoch mit einem gewissen Aufwand verbunden sind, kann der Kunde seinem PR-Berater auch vertrauen.

Um die Relevanz dieser vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie aufgezeigten Charakteristika der Beziehung von PR-Berater und Kunde in der Praxis zu bestimmen, wurde eine mündliche Befragung mit jeweils 38 PR-Beratern und ihren Kunden aus Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Um die konkreten Forschungsfragen zu beantworten, wurden zusätzlich forschungsleitende Annahmen erarbeitet und anhand der Ergebnisse der Befragung beurteilt.

Ziel des empirischen Teils der Arbeit war es außerdem, zu untersuchen, inwieweit sich die gewählte theoretische Perspektive, der Prinzipal-Agent-Ansatz, für die Analyse einer solchen Beziehung von PR-Berater und Kunde eignet. Zusätzlich sollte ermittelt werden, inwieweit eine Befragung von Prinzipalen und Agenten von real existierenden Beziehungen relevante Erkenntnisse zu den zentralen Konzepten der Theorie liefern kann. In den folgenden Kapiteln werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit aufgezeigt und diskutiert.

## **7.1 Ergebnisse und Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft**

Voraussetzung für das Zustandekommen einer typischen Prinzipal-Agent-Beziehung ist ein Zielkonflikt zwischen den beiden Akteuren. Denn nur, wenn ein solcher vorliegt, wird der Agent die herrschenden Informationsasymmetrien überhaupt zu seinen Gunsten ausnutzen. Die empirische Untersuchung konnte zeigen, dass bei 19 Fällen (50,0%) grundsätzlich ein Zielkonflikt vorliegt, weil der PR-Berater primär finanzielle Ziele verfolgt. Gleichzeitig haben jedoch 14 PR-Berater (36,8%) als eigene Ziele ausschließlich diejenigen des Kunden genannt und es ist demnach davon auszugehen, dass ein Zielkonflikt weniger Relevanz aufweist. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde eine besondere Prinzipal-Agent-Beziehung darstellt. Begründet liegt dies in der spezifischen Funktion eines PR-Beraters. Im Vergleich zu anderen Agenten, beispielsweise einem Manager, ist das Auftragshandeln bei einem PR-Berater viel unmittelbarer. Denn erstens stellt das Übernehmen von Aufgaben für seinen Kunden den Kern seiner Tätigkeit dar. Zweitens prägt das Auftragshandeln auch den Arbeitsalltag des PR-Beraters. Er ist fast ausschließlich damit beschäftigt, Aufgaben für seinen Kunden zu bearbeiten. Zudem arbeiten PR-Berater und Kunde häufig sehr eng zusammen, tauschen regelmäßig Informationen aus und sind dabei oft in persönlichem Kontakt. Der Arbeitsalltag eines Managers hält dagegen viele Aufgaben bereit, bei denen nicht unmittelbar sein Prinzipal und dessen Interessen im Zentrum stehen. Zudem ist der Austausch zwischen Manager und Unternehmenseignern in den meisten Fällen vermutlich viel formaler organisiert und die Zusammenarbeit erfolgt auf einer weniger persönlichen Ebene. Dementsprechend ist es nachvollziehbar, dass der Zielkonflikt zwischen PR-Berater und Kunde in manchen Fällen vergleichsweise klein ausfällt. Zusätzlich ist der finanzielle Erfolg eines PR-Beraters teilweise hauptsächlich von der Erreichung der Ziele des Kunden abhängig. Die Untersuchung hat aufgezeigt, dass gerade für PR-Berater, die sich in einem aufgrund des speziellen Themengebiets kleinen, ausdifferenzierten Markt befinden, die eigene Reputation eine wichtige Rolle spielt, um langfristig erfolgreich zu sein. Deswegen können es sich solche PR-Berater gar nicht leisten, die Ziele des Kunden nicht mit aller Macht zu erreichen. Gleichzeitig kann die Konzentration auf die Ziele des Kunden für den PR-Berater ebenfalls relevant sein,

weil er dadurch bestehende Kunden möglichst lange halten und den Aufwand für die Neukundenakquise vermeiden kann. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Einfluss von verschiedenen Faktoren auf die Ausgestaltung des Zielkonfliktes jedoch nur ganz am Rande untersucht, zukünftige Forschungsarbeiten können solche Aspekte umfangreicher analysieren.

Eine Prinzipal-Agent-Beziehung zeichnet sich durch das Vorherrschen von Informationsasymmetrien aus. Entsprechend wurde deren Wahrnehmung durch die Akteure empirisch analysiert. Dabei konnte aufgezeigt werden, dass Informationsasymmetrien zu Gunsten beider Akteuren bestehen und PR-Berater und Kunde dementsprechend sowohl die Rolle des Prinzipals als auch des Agenten einnehmen können. Diese Untersuchung kann folglich die Ergebnisse bisheriger Arbeiten unterstreichen, die von einer sich ändernden Rollenverteilung sprechen (vgl. dazu die Kapitel 2.14.2, 3.1.4 und 3.1.6).

Erstens konnte die Situation ermittelt werden, bei welcher der PR-Berater als Prinzipal und der Kunde als Agent auftritt. So haben die Kunden einen Informationsvorsprung hinsichtlich ihres Unternehmens oder ihrer Produkte. Bei seiner täglichen Arbeit ist der PR-Berater deswegen auf Informationen angewiesen, die ihm sein Kunde zur Verfügung stellen muss. Die Untersuchung konnte jedoch zeigen, dass der Kunde in den meisten Fällen diese Informationsasymmetrie aktiv ausgleicht. So hat die große Mehrheit der befragten PR-Berater (27 Fälle, 71,1%) angegeben, sie würden von ihrem Kunden immer alle nötigen Informationen, Freigaben und Vorgaben erhalten. Dies erstaunt wenig, denn die aktive Information des PR-Beraters ist eine wichtige Voraussetzung, damit dieser die gesetzten Ziele für den Kunden erreichen kann.

Zweitens konnten mehrere Situationen erkannt werden, bei denen der Kunde als Prinzipal und der PR-Berater als Agent agiert. Diese Rollenverteilung ist, wie bei der theoretischen Analyse angenommen, in der Praxis klar dominierend. Interessanterweise spricht die große Mehrheit der Kunden (28 Fälle, 73,7%) jedoch davon, dass sie den Arbeitseinsatz des PR-Beraters einfach einschätzen könne und in dieser Hinsicht keine relevante Informationsasymmetrie bestehe. Und auch die Qualität der Beratungsleistung scheinen die meisten Kunden (27 Fälle, 71,1%) einfach zu erkennen. Die Kunden vertrauen dabei entweder ihrem Bauchgefühl, indem sie die Leistung des PR-Beraters aus dem gemeinsamen Tagesgeschäft einschätzen oder aber den eingesetzten Kontroll- und Informationssystemen.

Die große Mehrheit der PR-Berater (30 Fälle, 78,9%) und Kunden (27 Fälle, 71,1%) gehen dagegen von einer Informationsasymmetrie zu Gunsten des PR-Beraters aus, weil dieser besseres Fachwissen besitzt. Hinsichtlich der Auswirkung dieser Informationsasymmetrien konnten Unterschiede zwischen den PR-Beratern und Kunden ermittelt werden. Während die Mehrheit der Kunden (22 Fälle, 57,9%) davon ausgeht, sie könne die Qualität der erzielten Ergebnisse gleich gut wie der PR-Berater einschätzen, gab die Mehrheit der PR-Berater (21 Fälle, 55,3%) an, diese besser einschätzen zu können als der Kunde. Dabei muss jedoch der Effekt von sozial erwünschten Antworten beachtet werden. Gleichzeitig können diese Ergebnisse auch darauf hinweisen, dass den Kunden die Auswirkungen dieser Informationsasymmetrie weniger häufig bewusst sind. 17 Kunden (44,7%) und 15 PR-Berater (39,5%) gehen zudem sogar davon aus, dass der PR-Berater diese Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten ausnutzen könne, da der Kunde den Zusammenhang der Leistung des PR-Beraters auf die erzielten Ergebnisse beziehungsweise den Einfluss von externen Faktoren nicht ermitteln könne. Dabei konnte

die Untersuchung erste Hinweise erkennen, dass dieser Aspekt abhängig von der konkreten Tätigkeit des PR-Beraters ist. So sind die Kunden im Bereich Medienarbeit am ehesten der Ansicht, dass der PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren begründen könnte. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass für die konkrete Ausgestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehung nicht die tatsächliche, sondern die durch die Akteure wahrgenommene Informationsasymmetrie relevant ist. Sofern der PR-Berater beispielsweise davon ausgeht, dass überhaupt keine Informationsasymmetrie vorhanden ist oder er diese nicht zu seinen Gunsten ausnutzen kann, erwachsen dem Kunden auch keine Agenturprobleme. Gleichzeitig könnte ein PR-Berater die herrschende Informationsasymmetrie umfangreicher ausnutzen, wenn sein Kunde sich dieser gar nicht bewusst ist. Entsprechend könnte die Wahrnehmung der Informationsasymmetrie durch den Kunden dessen Verhalten hinsichtlich des Einsatzes von Überwindungsmechanismen beeinflussen. Die vorliegende Untersuchung konnte jedoch keinen solchen Zusammenhang aufzeigen. Kunden, die davon ausgehen, dass der PR-Berater die Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten ausnutzen kann, vertrauen nicht seltener und setzen dafür häufiger auf Überwindungsmechanismen als Kunden, die der Meinung sind, der PR-Berater könne die Informationsasymmetrien nicht ausnutzen. Dieses Ergebnis kann jedoch auch folgendermaßen interpretiert werden: Obwohl sich manche Kunden erstens der Agenturproblematik durchaus bewusst sind, gehen sie trotzdem nicht davon aus, dass der PR-Berater die herrschende Informationsasymmetrie ausnutzt oder scheuen den Aufwand für die Überwindungssysteme und setzen deswegen auf Vertrauen. Zweitens setzen manchen Kunden Überwindungssysteme nicht ein, weil sie davon ausgehen, der PR-Berater könne die Informationsasymmetrien ohne weiteres zu seinen Gunsten nutzen. Vielmehr konnte diese Untersuchung beispielsweise aufzeigen, dass ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Kontroll- und Informationssystemen und der Tatsache, ob der Kunde die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater gegenüber seinem Vorgesetzten legitimieren muss, besteht. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten den Einfluss der Wahrnehmung der Informationsasymmetrie auf das Verhalten der Akteure umfangreicher untersuchen und die vorhandene Forschungslücke zu diesem Aspekt einer Prinzipal-Agent-Beziehung schließen.

Die Untersuchung kann zudem die Erkenntnisse der Prinzipal-Agent-Theorie hinsichtlich der Ausgestaltung des Nutzes der Individuen unterstreichen (vgl. Kapitel 2.13). Für die PR-Berater und Kunden sind sowohl finanzielle, extrinsische Anreize als auch die Reputation bei anderen Individuen, sowie die Freude an einer bestimmten Tätigkeit relevant. Dies zeigt sich erstens bei den Ergebnissen zu den untersuchten Machtpotenzialen. Dort spielen für die PR-Berater sowohl die finanzielle Abhängigkeit als auch die Geschäftsfreundschaft eine zentrale Rolle. Zudem haben fünf PR-Berater (13,2%) angegeben, dass der Spaß an der Arbeit beziehungsweise an der Marke des Kunden für sie von Bedeutung sei. Zweitens zeigt auch die Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit, dass für die Akteure nicht nur extrinsische Anreize eine Rolle spielen.

Zur Frage, wie die Akteure einen geeigneten Partner finden und die Informationsasymmetrien vor der Zusammenarbeit zu überwinden versuchen, kommt die Untersuchung zu folgenden Ergebnissen: Die Initiative zum Start der Zusammenarbeit kommt bei der großen Mehrheit der untersuchten Beziehungen (34 Fälle, 89,4%) von Seiten des Kunden. Diese suchen aktiv nach einem PR-Berater. Dabei konnten zwei unterschiedliche Auswahlprozesse aufgezeigt werden. Erstens führen die Kunden einen mehrstufigen

Auswahlprozess durch. In einem ersten Schritt erfolgt ein Screening des Marktes der PR-Berater. Dabei recherchieren die Kunden erstens im Internet nach möglichen PR-Beratern, fragen zweitens bei Bekannten nach oder nehmen drittens PR-Berater in die engere Auswahl, mit denen bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit bestand. Der zweite Schritt besteht aus einem persönlichen Treffen mit den PR-Beratern. Konkret handelt es sich dabei entweder um einen Pitch, einen Termin, bei dem der PR-Berater sich und seine bisherigen Tätigkeiten vorstellen muss, oder lediglich um ein gegenseitiges Kennenlernen. Zweitens verzichten manche Kunden komplett auf einen Auswahlprozess und engagieren stattdessen einen PR-Berater, mit dem sie zu einem früheren Zeitpunkt bereits zusammengearbeitet haben.

Die Kunden wählen den PR-Berater primär aufgrund dessen spezifischen PR-Know-hows und – sofern dies gefordert wurde – aufgrund des erarbeiteten Konzepts aus. Gleichzeitig sind ihnen jedoch auch die Sympathie, der professioneller Auftritt sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis wichtig. Während die PR-Berater die Relevanz des PR-Know-hows, des Konzeptes und der Sympathie gleich einschätzen wie die Kunden, unterschätzen sie das Preis-Leistungs-Verhältnis ihrer Dienstleistung und überschätzen die Kompetenz ihrer Mitarbeiter sowie persönliche Kontakte zum Kunden. Diese Unterschiede sind durchaus nachvollziehbar, denn die PR-Berater werden ihre Dienstleistung vorrangig mit dem Hinweis auf ihre Kompetenz und nicht auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis anpreisen. Während des Auswahlprozesses versuchen die PR-Berater dem Kunden ihre Qualitäten zu signalisieren. Am häufigsten geschieht dies durch die Präsentation von bisherigen Arbeiten (16 Fälle, 59,3%)<sup>190</sup>, der Kompetenz der Mitarbeiter (15 Fälle, 55,6%), Referenzen (13 Fälle, 48,1%) oder über persönliche Kontakte (11 Fälle, 40,7%). Interessanterweise werden die am häufigsten eingesetzten Signale gleichzeitig von den meisten Kunden am verlässlichsten angesehen. Die Befunde zur Auswahl eines geeigneten PR-Beraters können die bisher vorhandenen kommunikationswissenschaftlichen Ergebnisse (vgl. Kapitel 4.5.2) weitgehend bestätigen. Verglichen mit den bisherigen Studien konnte diese Untersuchung jedoch weniger große Unterschiede bei der Relevanz der Auswahlfaktoren „Konzept“ und „Sympathie“ zwischen den beiden Akteursgruppen erkennen. Zudem war der Faktor „kompetente Mitarbeiter“ im Gegensatz zu den bisherigen Erkenntnissen für die Kunden weniger wichtig als für die PR-Berater. Schließlich waren die Signalingfaktoren „persönliche Kontakte“ und „Weiterempfehlung“ für die befragten PR-Berater weniger wichtig, als bei den bereits vorhandenen Untersuchungen.

Die Ergebnisse zum Auswahlprozess führen zu folgenden Erkenntnissen: Erstens ist die Rollenverteilung klar gegeben. Der Kunde agiert als Prinzipal, der PR-Berater als Agent. Zweitens sind soziale Faktoren wie gegenseitige Sympathie für die Akteure im Hinblick auf die gemeinsame Zusammenarbeit bereits während des Auswahlprozesses von Bedeutung. Diese Erkenntnis sollten zukünftige Arbeiten vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie beachten. Gleichzeitig spielt für die Kunden auch der Aufwand für den Auswahlprozess eine Rolle. Dieser kann beispielsweise dadurch minimiert werden, dass der Kunde einen PR-Berater engagiert, mit dem bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Zusammenarbeit bestand. Dadurch kann nicht nur auf den Auswahlprozess verzichtet werden, sondern darüber hinaus werden auch manche Informationsasymmetrien kleiner ausfallen.

---

<sup>190</sup> Die Angaben beziehen sich nur auf die 27 Fälle, bei denen beide Akteure von Signaling sprachen.

Die Analyse der eingesetzten Überwindungsmechanismen während der Zusammenarbeit zeigt, dass die Mehrheit der Kunden ihrem PR-Berater großes Vertrauen entgegenbringt und deswegen häufig auf deren Einsatz verzichtet. Diese Erkenntnisse können die Befunde von Löhn/Röttger unterstreichen (vgl. Löhn/Röttger 2009). Zudem zeichnen sich die untersuchten Beziehungen ebenso durch eine hohe Identifikation der PR-Berater mit ihrem Kunden aus. Da die Kunden in den meisten Fällen ihrerseits von einer hohen Identifikation ihrer PR-Berater ausgehen, kann diese einen weiteren Grund darstellen, warum manche Kunden auf zusätzliche Überwindungsmechanismen verzichten. Denn auch Identifikationssysteme können dazu beitragen, die Agenturproblematik zu überwinden. Auch diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde eine besondere Prinzipal-Agent-Beziehung darstellt. Denn aufgrund der spezifischen Funktion eines PR-Beraters, bei welcher das Zufriedenstellen des Kunden ein zentrales Arbeitsziel darstellt, kann die Identifikation mit dem Kunden den Arbeitsalltag des PR-Beraters erleichtern. Im Rahmen einer Beratertätigkeit beschäftigt sich der Berater häufig intensiv mit dem Unternehmen, den Produkten oder generell den Themen des Kunden. Die Identifikation kann folglich zu mehr Spaß an der Arbeit, besseren Ergebnissen und damit größerer Kundenzufriedenheit führen.

Am häufigsten von allen Überwindungsmechanismen setzen die Kunden Kontroll- und Informationssysteme ein – in 27 Fällen (71,1%). Diese Erkenntnisse bestätigen die bisherigen Forschungsergebnisse zu diesem Aspekt (vgl. Kapitel 4.5.3.3 bzw. Fuhrberg 2010: 438 oder Löhn/Röttger 2009: 118). Bei diesen Systemen handelt es sich primär um Listen, mit denen der PR-Berater dem Kunden die durchgeführten Tätigkeiten aufzeigt. Die Kunden setzten diese Systeme jedoch häufig nicht zur Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters ein, sondern betrachten diese als Teil des täglichen Projektmanagements. Gleichzeitig benötigen die Kunden solche Systeme – in diesem Fall die Übersicht der geleisteten Stunden – damit sie die Höhe des zu bezahlenden Honorars ermitteln können. Zudem werden sie häufig zur internen Legitimation der Arbeit des PR-Beraters eingesetzt. Beispielsweise wenn sich der Kunde gegenüber seinem Vorgesetzten rechtfertigen muss. Die Gründe für den Einsatz der Kontroll- und Informationssysteme zeigen, dass diese in den wenigsten Fällen im eigentlichen Sinne dazu dienen, die Arbeit des PR-Beraters zu überwachen und die herrschende Informationsasymmetrie zu überwinden. Diese Erkenntnis sollten zukünftige Forschungsarbeiten zu Prinzipal-Agent-Beziehungen zwingend beachten.

Anreizsysteme werden bei den untersuchten Beziehungen nur selten eingesetzt. Dies ist primär darauf zurück zu führen, dass die PR-Berater und Kunden es als schwierig erachten, objektiv messbare Ziele zu bestimmen, bei denen zudem der Einfluss von externen Faktoren bestimmt werden kann. Zudem erachtet die Mehrzahl der befragten Kunden die Wirkung solcher Systeme auf das Verhalten der PR-Berater nur als gering.<sup>191</sup> Da sie zusätzlich mit einem gewissen Aufwand verbunden sind, werden die Kunden teilweise schon nur deswegen auf deren Einsatz verzichten. Die Untersuchung konnte zudem Unterschiede in der Wahrnehmung der Anreizsysteme zwischen PR-Beratern und Kunden feststellen. Einerseits sprechen sechs Kunden (15,8%) von gesetzten Anreizen, deren PR-Berater

---

<sup>191</sup> Zwölf Kunden (31,6%) meinten, dass Anreize „manchmal“ einen Einfluss auf das Verhalten des PR-Beraters haben, zwei antworteten mit „selten“ (5,3%) und sechs mit „nie“ (15,8%).



jedoch nicht. In diesen Fällen können diese per se keine Wirkung zur Überwindung der Agenturproblematik zeigen. Andererseits existieren vier Fälle (10,5%), bei denen nur der PR-Berater von Anreizen spricht. Anreizsysteme haben zur Überwindung der Agenturproblematik bei der Beziehung von PR-Berater und Kunde folglich keine Relevanz oder werden lediglich sehr unverbindlich ausgesprochen. Diese Ergebnisse können die aus der Theorie abgeleiteten Annahmen für die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde bestätigen. Folgende Voraussetzungen für den Einsatz von Anreizsystemen sind bei den untersuchten Beziehungen nicht gegeben: Anreizsysteme müssen erstens von Größen abhängig sein, die der Agent durch sein Handeln beeinflussen kann und von beiden Partnern ohne Probleme akzeptiert und beobachtet werden können. Zweitens muss der Agent verstehen, wie seine Beteiligung von seiner Leistung abhängt. Dazu muss er insbesondere die Wahrscheinlichkeitsverteilung der exogenen Faktoren kennen, die sein Arbeitsergebnis beeinflussen (vgl. Spremann 1990: 582). Zudem ist die Implementierung von Anreizsystemen in der Beziehung von PR-Berater und Kunde mit Agenturkosten verbunden und außerdem unklar, ob diese überhaupt zu einer Verbesserung des Arbeitsergebnisses des PR-Beraters führen. Dementsprechend können Anreizsysteme nur wenig Relevanz aufweisen.

Auch bezüglich des Einsatzes von inputbezogenen Garantien existieren relativ große Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen PR-Berater und Kunde. Obwohl bei der Mehrheit aller untersuchten Beziehungen (22 Fälle, 57,9%) beide Akteure von einer inputbezogenen Garantie sprechen, waren es in elf (28,9%) lediglich der PR-Berater und in fünf (13,2%) nur der Kunde. Einzig in vier Fällen (10,5%) stimmen PR-Berater und Kunde zudem komplett überein, welche konkreten Garantien zum Einsatz kommen. Insgesamt wird von allen inputbezogenen Garantien am häufigsten der Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern zugesichert. Danach folgt ein garantierter „zeitlicher Arbeitseinsatz“ sowie „bestimmte Tätigkeiten“. Auch hier kann die unterschiedliche Wahrnehmung der inputbezogenen Garantien als Beleg dafür angesehen werden, dass diese nicht verbindlich vereinbart wurden.

Die Kunden verlangen keine inputbezogenen Garantien, weil für sie die Ergebnisse relevanter als der Input sind, sie zufrieden mit dem Berater sind und ihm deswegen vertrauen oder inputbezogene Garantien aus ihrer Sicht keine Wirkung auf die Ergebnisse des Beraters haben. Die Gründe für den Verzicht auf eine solche Garantie aus Sicht der PR-Berater sind: Der Kunde habe keine gefordert, die Garantien seien wirkungslos oder nicht nötig, weil man sich und die Qualität der Arbeit bereits aus einer früheren Zusammenarbeit kenne.

Die Ergebnisse zeigen einmal mehr die Eigenheiten der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde auf. So gehen die Akteure erstens davon aus, dass der Zusammenhang des Arbeitseinsatzes sowie der fachlichen Kompetenz des PR-Beraters zu dessen Arbeitsergebnis schlecht erkennbar ist. Und zweitens ein hoher Arbeitseinsatz beziehungsweise der Einsatz eines PR-Beraters mit hoher fachlicher Kompetenz nicht zwingend zu besseren Ergebnissen führt. Unter solchen Annahmen sind inputbezogenen Garantien in jedem Fall nicht zielführend. Zusätzlich ist die Implementierung von Garantien mit einem bestimmten Aufwand verbunden. Aus diesen Gründen ist es durchaus nachvollziehbar, wenn die Kunden auf inputbezogene Garantien verzichten und den PR-Beratern vertrauen. Besonders wenn die Kunden mit den Ergebnissen des PR-Beraters

zufrieden sind. Aus Sicht der PR-Berater ist ein Verzicht auf Garantien sinnvoll. Denn dadurch müssen sie erstens ihren Handlungsspielraum nicht einschränken und gehen zweitens kein Risiko ein, eine mögliche Garantie nicht einhalten zu können.

Auch garantierte Ergebnisse spielen bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde nur eine geringe Rolle. Bei 31 Fällen gaben beide Akteure an, dass der PR-Berater keine Ergebnisse garantiere (81,6%). Wie bei den inputbezogenen Garantien existieren auch hier Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den Beratern und ihren Kunden. Lediglich bei zwei Berater-Kunden-Paaren (5,3%) sprechen beide Akteure von einer Ergebnisgarantie. In einem Fall spricht nur der PR-Berater, in vier Fällen (10,5%) nur die Kunden von einem garantierten Ergebnis. Ein PR-Berater, der im Bereich Themendienst tätig ist, garantiert eine erzielte Auflage. PR-Berater, die für die Erarbeitung von Kommunikationsmitteln zuständig sind, garantieren die termingerechte Umsetzung des Projektes. Zudem müssen die erarbeiteten Kommunikationsmittel teilweise einer gewissen Qualität entsprechen, diese wird jedoch subjektiv vom Kunden vorgegeben. PR-Berater garantieren Ergebnisse nur in Fällen, bei denen sie dem Kunden am Ende ein fertiges Dokument geben können oder für sie klar ist, dass sie die Garantie einhalten können, wie im Bereich Themendienst. Die Garantien dienen folglich nicht dazu, dass der PR-Berater einen Teil des Risikos hinsichtlich der Zielerreichung übernimmt. Entsprechend kann der Kunde durch Garantien die Agenturproblematik nur in Fällen überwinden, bei denen die Ergebnisse des PR-Beraters weitgehend unabhängig vom Einfluss von externen Faktoren sind. Die Frage nach dem Verzicht auf Garantien kann diese Erkenntnis unterstreichen. So haben PR-Berater und Kunden den Verzicht auf garantierte Ergebnisse am häufigsten mit dem Einfluss von externen Faktoren auf das Arbeitsergebnis des PR-Beraters begründet und erachten Garantien dementsprechend als unfair, weil sie mit Risiken für den PR-Berater verbunden sind. Entsprechend kann die Untersuchung zeigen, dass der Grad des Einflusses von externen Faktoren auf die Arbeitsergebnisse des Agenten für die Ausgestaltung des konkreten Prinzipal-Agent-Verhältnisses von Relevanz ist.

Bereits die Tatsache, dass auch Kunden garantierte Ergebnisse aufgrund des Einflusses von externen Faktoren als unfair ansehen, weist darauf hin, wie relevant soziale Faktoren bei der Beziehung von PR-Berater und Kunde sind. So ist für alle befragten PR-Berater eine angenehme Zusammenarbeit mit dem Kunden von zentraler Bedeutung. Die Mehrheit (21 Fälle, 55,3%) ist sogar der Ansicht, dass eine angenehme Zusammenarbeit gleich wichtig ist wie die Zielerreichung; und zwei PR-Beratern ist diese sogar eher wichtiger. Bis auf zwei Ausnahmen ist eine angenehme Zusammenarbeit auch für alle Kunden wichtig. Im Vergleich mit der Zielerreichung hat sie dagegen für die Kunden weniger Bedeutung und für 29 (76,3%) ist sie weniger relevant als das Erreichen der Ziele. Zusätzlich hat der Großteil der Befragten angegeben, wie wichtig die gegenseitige Sympathie sei, um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Und schließlich konnte ebenfalls aufgezeigt werden, dass eine vorhandene Geschäftsfreundschaft die Leistungsbereitschaft der Akteure positiv beeinflusst.

Ein Interviewpartner (CHB7) sprach sogar davon, dass eine angenehme Zusammenarbeit die Voraussetzung sei, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können. Denn nur dann, habe man auch Spaß an der Arbeit und sei motiviert, mehr zu leisten. Wie der Terminus Public Relations bereits aufzeigt, stehen in diesem Bereich die Beziehungen von verschiedenen Akteuren im Fokus. Dementsprechend ist auch eine gute persönliche

Beziehung von PR-Berater und Kunde relevant, um möglichst gute Ergebnisse erzielen zu können. Diese Erkenntnisse zeigen auf, dass der Prinzipal bei manchen Prinzipal-Agent-Beziehungen primär für eine gute Arbeitsatmosphäre sorgen sollte, weil diese vermutlich einen größeren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft des PR-Beraters hat als die von der Prinzipal-Agent-Theorie aufgezeigten Überwindungsmechanismen. Um jedoch die Relevanz dieses Aspektes genauer erkennen zu können, sind weitere, umfangreichere Forschungsarbeiten notwendig.

Die Relevanz von sozialen Faktoren kann auch die Analyse der Machtpotenziale bei der Beziehung von PR-Berater und Kunde unterstreichen. So konnte die Untersuchung zeigen, dass die vorhandene Geschäftsfreundschaft am häufigsten einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der PR-Berater hat. Sogar noch vor der finanziellen Abhängigkeit. Und auch auf das Verhalten der Kunden hat die Geschäftsfreundschaft einen Einfluss. So würden sie bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit weniger schnell beenden, falls eine Geschäftsfreundschaft zum PR-Berater besteht. Noch relevanter ist in einer solchen Situation für die Kunden dagegen der Aufwand für die Suche beziehungsweise die Einarbeitung eines neuen PR-Beraters. Diese Ergebnisse können erstens die Erkenntnisse von Davies/Price bestätigen (vgl. 2010), die aufgezeigt haben, dass die Kosten für den Beraterwechsel einen Einfluss auf das Verhalten der Kunden haben und entsprechend zu einem Machtpotenzial zugunsten des Beraters führen (vgl. Kapitel 4.6.1). Zweitens unterstreichen sie ebenso die bisherigen Erkenntnisse zum Verhalten von Individuen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen: Einerseits versuchen die Akteure ihren Nutzen dadurch zu vergrößern, dass sie bestimmten Aufwand vermeiden, andererseits dadurch, dass sie für diejenigen Akteure besonders engagiert agieren, mit denen die Zusammenarbeit Spaß macht und von denen sie soziale Anerkennung erhalten, sprich für Akteure zu denen eine Geschäftsfreundschaft besteht. Im Rahmen dieser Arbeit wurde lediglich der mögliche Einfluss von verschiedenen Machtpotenzialen auf das Verhalten der Akteure untersucht. Ob und wie sich die einzelnen Machtpotenziale gegenseitig beeinflussen oder inwieweit deren Vorhandensein tatsächlich dazu führen kann, dass der Kunde auf andere Überwindungsmechanismen verzichten kann, lag nicht im Fokus dieser Arbeit. Dazu müssten zukünftige empirische Forschungsarbeiten, die sich auf diese Aspekte der Prinzipal-Agent-Beziehung konzentrieren, Erkenntnisse liefern.

Generell konnte die Untersuchung zeigen, dass die Ausgestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde und damit verbunden der Einsatz von Überwindungsmechanismen der Agenturproblematik durch die PR-Tätigkeit geprägt wird. Dabei sind insbesondere folgende zwei mögliche Informationsasymmetrien maßgebend: Erstens die Tatsache, ob der Kunde die Qualität des Arbeitsergebnisses des PR-Beraters und zweitens den Einfluss von externen Faktoren auf ebendieses Arbeitsergebnis einschätzen kann. Wenn der PR-Berater beispielsweise für die Erarbeitung von Kommunikationsmittel zuständig ist, hat der Kunde am Ende ein fertiges Produkt in der Hand, dessen Qualität er einigermaßen einschätzen kann. Zudem ist der Einfluss von externen Faktoren auf das Arbeitsergebnis vergleichsweise gering, und die Qualität hängt größtenteils von der Leistung des PR-Beraters ab. In solchen Fällen fällt es den Akteuren vergleichsweise einfach, sinnvolle Anreize oder Garantien zu implementieren. Anders sieht es beispielsweise aus, wenn der PR-Berater im Bereich Medienarbeit tätig ist. Da ist die

Qualität der Ergebnisse – konkret die Anzahl und Qualität von erzielten Veröffentlichungen – zu einem bestimmten Teil auch von den Medien abhängig, und der Kunde kann den Einfluss von externen Faktoren auf das Arbeitsergebnis nur schwer einschätzen. Entsprechend ist es entweder aufwändig sinnvolle Garantien oder Anreize zu implementieren oder diese sind mit gewissen Risiken für den PR-Berater verbunden. Obwohl im Rahmen dieser Befragung einige Interviewpartner angegeben haben, dass aufgrund von Erfahrungswerten auch im Bereich Medienarbeit ohne großen Aufwand sinnvolle Zielgrößen ermittelt werden können, hat sich diese Perspektive in keiner der untersuchten Beziehungen durchgesetzt und Anreizsysteme sowie Garantien haben deswegen im Bereich Medienarbeit keine Bedeutung.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass Prinzipal-Agent-Beziehungen teilweise relativ stark vom organisationalen Umfeld der Akteure abhängen können. Bei den untersuchten Beziehungen konkret von den Kundenunternehmen. So hatten jeweils sieben Kunden (18,4%) nur wenig bis gar keinen Einfluss auf die Ausgestaltung des Vertrages oder die Art der durchgeführten Evaluation. Zusätzlich hatten die Kundenunternehmen teilweise auch einen Einfluss auf den Einsatz der konkreten Überwindungsmechanismen der Agenturproblematik. So konnten sieben Kunden (18,4%) aufgrund von bestimmten unternehmensinternen Vorgaben beispielsweise überhaupt keine Anreizsysteme einsetzen, vier (10,5%) setzten Kontroll- und Informationssysteme ein, weil sie damit ihrem jeweiligen Vorgesetzten Rechenschaft über die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater ablegen und sieben (18,4%), damit sie die Bezahlung der PR-Beraters intern legitimieren können.

Vor dem Hintergrund der Hold-up-Agenturproblematik, die aus dem opportunistischen Ausnutzen von Vertragslücken durch einen der beiden Vertragspartner erwächst, sind die Ergebnisse zu den vertraglichen Vereinbarungen von PR-Berater und Kunde sehr aufschlussreich. Obwohl bei der großen Mehrheit der untersuchten Beziehungen (33 Fälle, 86,8%) ein umfangreicher Rahmen- oder Projektvertrag abgeschlossen wurde, gibt es auch fünf Fälle bei denen lediglich ein Angebot oder sogar nur ein mündlicher Vertrag existiert. Die Analyse der Vertragsinhalte zeigt zudem, dass in den meisten Fällen primär grundsätzliche Aspekte wie die Dauer, die Kündigungsformalitäten oder die konkreten Aufgaben des PR-Beraters vertraglich festgelegt sind. Vertragsinhalte, die auf die Minimierung der Risiken der Prinzipal-Agent-Beziehung für die Kunden abzielen, wie beispielsweise finanzielle Strafen bei Nichteinhaltung der vereinbarten Handlungsnormen oder mögliche Bonuszahlung für den PR-Berater, falls dieser vollkommen im Sinne des Kunden agiert, fehlen dagegen. Zusätzlich meinten einige Interviewpartner, dass der Vertrag für die Zusammenarbeit im Normalfall wenig Relevanz aufweise. So würde es bei einer vergleichsweise intensiven und engen Zusammenarbeit wie derjenigen zwischen PR-Berater und Kunde keinen Sinn machen, auf vertraglich vereinbarte Kündigungsfristen zu bestehen, wenn der eine Partner die Zusammenarbeit kurzfristig beenden wolle. Zudem haben manche Kunden teilweise wenig Einfluss auf den Vertrag, da er von anderen Stellen innerhalb des Unternehmens vorgegeben wird. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen folglich mögliche Aspekte auf, die bei einer Prinzipal-Agent-Beziehung dazu führen können, dass der Vertrag zur Überwindung der herrschenden Agenturproblematik keine Rolle spielt.

Obwohl die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind und die Stichproben der Fälle in Deutschland und der Schweiz nicht bei allen analysierten Aspekten einen Vergleich zulassen (vgl. Kapitel 5.1.2 und 5.1.3), konnte die Untersuchung erste Hinweise auf mögliche Unterschiede zwischen den beiden Ländern aufzeigen. So ist beispielsweise der Einfluss der Geschäftsfreundschaft auf das Verhalten der befragten Kunden in der Schweiz größer als in Deutschland. Zudem konnte der Ländervergleich zeigen, dass die Kunden in der Schweiz (38,9%) häufiger einen PR-Berater direkt und ohne Auswahlprozess engagieren, mit welchem sie bereits zu einem früheren Zeitpunkt zusammengearbeitet haben, als in Deutschland (15,0%). Hinsichtlich eines Ländervergleichs bietet diese Untersuchung jedoch die meisten Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten zur Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde.

## **7.2 Ergebnisse und Erkenntnisgewinn für die Praxis**

Für die PR-Praxis liegt der Erkenntnisgewinn vor allem bei der Analyse der Faktoren, die eine funktionierende Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde ausmachen. Da bis auf einzelne Ausnahmen alle Interviewpartner mit der Zusammenarbeit sehr zufrieden sind, kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den untersuchten Beziehungen fast ausschließlich um funktionierende Beziehungen handelt.

Gerade die Relevanz von sozialen oder persönlichen Faktoren zeichnet die untersuchten Beziehungen aus. So sind für viele Befragte die gegenseitige Sympathie und die angenehme Zusammenarbeit Basis für eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung. Zudem können soziale Faktoren wie Offenheit oder gegenseitige Sympathie sowie der Spaß an der Arbeit auch unnötigen Koordinationsaufwand zwischen den beiden Akteuren verhindern. Ganz generell zeigt die Untersuchung, dass bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde nicht nur die Zielerreichung im Mittelpunkt steht, sondern ein angenehmes Arbeitsklima für die Akteure ebenso wichtig ist.

Besonders für PR-Praktiker, die regelmäßig an einem Beraterauswahlprozess involviert sind, dürften die Erkenntnisse bezüglich der Verlässlichkeit der Signaling-Faktoren der PR-Berater von Relevanz sein. So erachteten die befragten Kunden am häufigsten die Kompetenz der Mitarbeiter als verlässlichen Hinweis auf die Qualität des PR-Beraters. Auch über persönliche Kontakte, durch die Präsentation von PR-Arbeiten oder mittels Referenzen können PR-Berater verlässlich auf ihre Qualitäten hinweisen. Leistungsbereitschaft zu demonstrieren, indem man für den Kunden unaufgefordert ein konkretes Konzept erarbeitet, erachten ebenfalls viele befragte Kunden als Qualitätshinweis. Teilweise kann dieses Vorgehen jedoch auch zu einem negativen Eindruck beim Kunden führen. So haben einige Interviewpartner angegeben, dass sie dies eher als einen Hinweis auf mangelnde Kompetenz erachten, da der PR-Berater vermutlich händeringend nach einem Kunden suche.

Schließlich können auch die Erkenntnisse zu den Machtpotenzialen für die PR-Praxis von Bedeutung sein. So können auf der einen Seite Kunden, bei denen eine Geschäftsfreundschaft zu ihrem PR-Berater besteht oder die für diesen finanziell von großer Bedeutung sind, davon ausgehen, dass dieses Machtpotenzial zu ihren Gunsten ausfällt.

Der PR-Berater folglich in einer Situation, in welcher er aufgrund von hohem Ressourcenaufwand für mindestens einen Kunden weniger leisten kann, für sie im Vergleich zu anderen Kunden eine höhere Leistungsbereitschaft aufweist. Auf der anderen Seite können PR-Berater, bei denen eine Geschäftsfreundschaft zum Kunden besteht und bei denen der Aufwand auf Seiten des Kunden für einen Beraterwechsel besonders hoch ausfällt, davon ausgehen, dass der Kunde bei Unzufriedenheit die Zusammenarbeit trotzdem nicht allzu schnell beenden wird.

### **7.3 Methodenkritik**

Die Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde erfolgte in einem zweistufigen Prozess. Als erstes wurden sie vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie modelliert und die dadurch ausgearbeiteten Charakteristika mit den bisherigen Forschungsergebnissen abgeglichen. Daraus konnten forschungsleitende Annahmen gebildet werden, die in einem zweiten Schritt empirisch geprüft wurden. Da erste wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Beziehung von PR-Berater und Kunde vorlagen, wurde jedoch keine rein quantitative, sondern eine um qualitative Elemente ergänzte Vorgehensweise gewählt. Als konkretes Erhebungsinstrument wurde eine mündliche Befragung mit einem teilstandardisierten Fragebogen mit PR-Beratern und deren Kunden gewählt.

Nachdem diese nun durchgeführt und die erhobenen Daten analysiert und interpretiert wurden, lässt sich sagen, dass sich die methodische Vorgehensweise weitgehend bewährt hat. So eignete sich der Prinzipal-Agent-Ansatz gut für die theoretische Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde. Zudem kam auch eine der Stärken des Ansatzes zu tragen: die gute Operationalisierbarkeit. In diesem Zusammenhang hat sich auch das deduktive Vorgehen mit der Bildung von forschungsleitenden Annahmen als richtig erwiesen. Gerade bei der Auswertung der Daten waren diese zur Beantwortung der Forschungsfragen sehr hilfreich. Gleichzeitig war auch das qualitative Vorgehen sinnvoll. Denn die Interviewpartner haben nicht nur bei offenen Fragen bisher nicht bekannte Aspekte der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde genannt, sondern oftmals bei geschlossenen Fragen relevante Zusatzinformationen geliefert, die teilweise zur Bildung von neuen Antwortkategorien beigetragen haben oder weitere Gründe für ihr Handeln aufzeigen konnten. Dies sei exemplarisch an folgenden Beispielen demonstriert:

Ein PR-Berater (CHB1) hat darauf hingewiesen, dass er vor allem für diejenigen Kunden einen hohen Arbeitseinsatz tätigen würde, bei denen er – aufgrund der abwechslungsreichen Tätigkeiten oder der tollen Produkte beziehungsweise Marke des Kundenunternehmens – viel Spaß bei der Arbeit hat. Dank dieser Antworten konnte ein neues Machtpotenzial erkannt werden.

Bei der Frage nach der Einschätzung der Informationsasymmetrie haben mehrere Kunden erwähnt, dass sie diese als klein einschätzen, weil sie umfangreiche Erfahrung in der Steuerung von PR-Beratern haben. Somit lieferte diese geschlossene Frage eine Begründung für das Verhalten der Akteure.

Zudem haben manche zusätzliche Antworten auf geschlossene Fragen aufgezeigt, dass sich das Prinzipal-Agent-Verhältnis während der Zusammenarbeit verändern kann. So haben einige Interviewpartner bei der Frage nach dem Grad der tatsächlichen Beratungstätigkeit ihres PR-Beraters darauf hingewiesen, dass sich dieser während der Zusammenarbeit stark

verändert habe und der PR-Berater anfänglich fast ausschließlich beratend tätig, zum Zeitpunkt der Befragung jedoch nur für die Umsetzung zuständig war. Des Weiteren wies ein PR-Berater (CHB13) bei der Frage, ob er die herrschende Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten ausnutzen könne, darauf hin, dass dies am Anfang der Beziehung eher nicht möglich gewesen wäre, weil der Kunde seine Arbeit umfangreicher überwacht habe. Dies nun jedoch möglich wäre, weil das Vertrauen von Seiten des Kunden sehr hoch sei.

Diese Beispiele zeigen, dass es aus methodischer Sicht auch bei den geschlossenen Fragen von zentraler Bedeutung war, eine mündliche Befragung durchzuführen. Denn damit konnte die Gefahr, Artefakte zu generieren, deutlich gemindert werden. Die Untersuchung hat zudem gezeigt, dass es richtig war, ein offenes Vorgehen hinsichtlich der Rollenverteilung von PR-Berater und Kunde zu wählen. Wenngleich die empirische Untersuchung ergeben hat, dass der PR-Berater häufiger in der Rolle des Agenten und der Kunde in derjenigen des Prinzipal war, hätte eine Festlegung der Rollenverteilung bereits in der Theoriephase dazu geführt, dass die Befragung einige relevante Erkenntnisse nicht hätte aufzeigen können. Konkret beispielsweise, inwieweit auch der PR-Berater als Prinzipal gelten kann und ob er unter negativen Auswirkungen von herrschenden Informationsasymmetrien leidet.

Vor dem Hintergrund der Resultate der Befragung wird zudem ersichtlich, dass es von zentraler Bedeutung war, real existierende Paare von PR-Beratern und Kunden zu befragen und dieselben Aspekte der Zusammenarbeit jeweils aus beiden Perspektiven zu beleuchten. Dies lässt sich beispielsweise an den Ergebnissen der Befragung zu möglichen Anreizsystemen illustrieren. So gab es Fälle, bei denen lediglich der PR-Berater oder der Kunde vom Einsatz solcher Systeme sprach. Entsprechend konnte die Untersuchung aufzeigen, dass es sich um keine wirklich verbindlichen Anreize handelt oder der Kunde sie zu wenig deutlich an den PR-Berater kommuniziert und sie deswegen per se nicht wirken können beziehungsweise wirken, obwohl der Kunde sie in Wahrheit gar nicht eingesetzt hatte. Wären keine bestehenden Paare befragt worden, hätten solche Erkenntnisse nicht gewonnen werden können. Vielmehr hätte ein solches Vorgehen gar zu falschen Schlüssen führen können. Entsprechend war es für diese Untersuchung auch sinnvoll, auf eine Zufallsstrichprobe zu verzichten, dafür jedoch bestehende Paare von PR-Beratern und Kunden befragen zu können.

Neben den vielen Vorteilen hat das gewählte methodische Vorgehen auch einige Schwächen. Eine davon ist gerade die Tatsache, dass die Ergebnisse aufgrund der nicht vorhandenen Zufallsstichprobe nicht verallgemeinert werden können. Des Weiteren bedeutet ein Mix aus qualitativen und quantitativen Elementen auch immer, dass die Untersuchung Nachteile der beiden Vorgehensweisen aufweist. Neben dem Verzicht auf die Verallgemeinerung der Ergebnisse führte das qualitative Vorgehen zudem dazu, dass die Anzahl der untersuchten Fälle für eine quantitative Untersuchung relativ klein war. Der Verzicht auf ein rein qualitatives Vorgehen führte dazu, dass an manchen Stellen die Relevanz von einzelnen Faktoren nicht genauer untersucht werden konnten. Zudem lässt das Studien-Design keinen Vergleich des Einflusses von verschiedenen Faktoren auf das Verhalten der Akteure zu. Beispielsweise aufgrund welcher Mechanismen – konkret beispielsweise Anreize, Kontroll- und Informationssysteme oder Machtpotenziale – die PR-Berater am ehesten darauf verzichten, die sich bietenden Informationsasymmetrien zu ihren Gunsten auszunutzen. Dazu wäre eine umfangreichere Untersuchung zu diesen Aspekten nötig gewesen.

Trotz dieser Schwächen überwiegen die Vorteile des gewählten methodischen Vorgehens. Denn es erlaubte erstens, die aus der Prinzipal-Agent-Theorie abgeleiteten Aspekte der Beziehung von PR-Berater und Kunde empirisch zu testen und dabei gleichzeitig weitere wichtige Erkenntnisse dazu zu gewinnen. Und zweitens erste Hinweise auf die Relevanz dieser Aspekte in Deutschland und der Schweiz zu geben. Die vorliegende Arbeit hat die Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde eingehend analysiert und bietet dementsprechend eine gute Grundlage, um die aufgezeigten Erkenntnisse im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung auch quantitativ und mit Methoden der Inferenzstatistik zu überprüfen, damit sie verallgemeinert werden können.

## **7.4 Theoriekritik**

Die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde stellt eine typische Prinzipal-Agent-Beziehung dar (vgl. Kapitel 3). Dementsprechend schien es sinnvoll, die Beziehung der beiden Akteure vor dem Hintergrund dieses theoretischen Ansatzes zu untersuchen. Die folgenden Erkenntnisse dieser Untersuchung unterstützen diese Entscheidung und können die Aussagen der Prinzipal-Agent-Theorie unterstreichen oder ergänzen.

### **a) Relevante Erkenntnisse zur Ergänzung der Prinzipal-Agent-Theorie**

Der Prinzipal-Agent-Ansatz hat sich nicht nur als äußerst praktikabel zur theoretischen Modellierung der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde gezeigt, sondern auch für die empirische Analyse. Diese konnte zudem relevante Erkenntnisse für eine mögliche Weiterentwicklung der Prinzipal-Agent-Theorie liefern. Wie im Kapitel 7.1 aufgezeigt, weist die Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde nämlich einige charakteristische Eigenheiten auf.

Erstens sollte die Prinzipal-Agent-Beziehung abhängig vom Rollenverständnis des Agenten modelliert werden. So fällt bei der untersuchten Beziehung von PR-Berater und Kunde aufgrund der spezifischen Funktion des PR-Beraters – das Auftragshandeln ist seine zentrale Aufgabe und dadurch viel unmittelbarer als bei anderen Prinzipal-Agent-Beziehungen – der Zielkonflikt grundsätzlich weniger groß aus. Entsprechend wird auch die Agenturproblematik weniger groß sein und der Prinzipal ist grundsätzlich weniger auf Überwindungsmechanismen angewiesen. Zweitens sollte die Intensität der Interaktion zwischen Prinzipal und Agent berücksichtigt werden. Da PR-Berater und Kunden regelmäßig und teilweise sehr intensiv in Kontakt treten, spielen sozialen Faktoren wie Sympathie, Geschäftsfreundschaft oder eine angenehme Zusammenarbeit eine größere Rolle als bei anderen Prinzipal-Agent-Beziehungen. Dies führt in manchen Beziehungen sogar dazu, dass die Akteure beispielsweise auf das Einhalten vertraglich vereinbarter Kündigungsfristen verzichten, wenn der Partner die Zusammenarbeit kurzfristig beenden möchte. Dementsprechend können vertragliche Bestimmungen auch nur bedingt zur Überwindung der Agenturproblematik genutzt werden. Drittens ist der Zusammenhang zwischen der Leistung des Agenten und dessen Arbeitsergebnissen relevant. Bei der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde ist dieser nur schwer erkennbar beziehungsweise kann der Einfluss von externen Faktoren nicht ohne weiteres bestimmt werden. Deswegen ist es für die



Akteure in solchen Fällen vergleichsweise schwierig, sinnvolle Anreize oder Garantien zu implementieren und sie setzen entsprechend häufig auf Vertrauen.

### **b) Grundannahme rational agierende Akteure**

Als ökonomisch geprägte Theorie geht auch die Prinzipal-Agent-Theorie von rational handelnden Akteuren aus, die ihren Nutzen maximieren wollen. Wie im Kapitel 2.12 aufgezeigt, modelliert die aktuelle ökonomische Forschung den Nutzen der Individuen jedoch nicht ausschließlich mittels finanziellen Anreizen und Arbeitseinsatz, sondern ebenfalls durch die Freude an bestimmten Tätigkeiten sowie dem Wunsch nach sozialer Anerkennung. Dieses erweiterte Modell rationalen Handelns kann von dieser Arbeit unterstrichen werden. Erstens konnte die Befragung zeigen, dass finanzielle Aspekte für die Akteure durchaus relevant sind. Indem beispielsweise einige PR-Berater angaben, dass sie für finanziell relevante Kunden einen besonders hohen Einsatz tätigen oder Kunden davon sprachen, dass das Preis-Leistungsverhältnis für sie von hoher Relevanz sei. Zweitens konnte die Untersuchung auch aufzeigen, dass die Akteure Aufwand möglichst vermeiden wollen. So ist der Aufwand für einen Beraterwechsel für die Kunden im Zweifelsfall ein wichtiges Argument, wenn sie sich überlegen, die aktuelle Zusammenarbeit zu beenden. Zudem gab die Hälfte der PR-Berater an, das Ziel ihres Beratungsunternehmens sei es, den Kunden mit möglichst niedrigem Ressourceneinsatz gerade noch zufriedenzustellen, dadurch möglichst viele Kunden gleichzeitig betreuen zu können und finanziell erfolgreich zu sein. Zudem haben einige der befragten Kunden angegeben, dass sie beispielsweise auf Kontroll- und Informationssysteme oder eine Evaluation verzichten und dem PR-Berater stattdessen vertrauen, weil dadurch der eigene Aufwand minimiert werden kann.

Gleichzeitig konnte die Untersuchung drittens auch die Relevanz von sozialen Faktoren aufzeigen. So hat der Großteil der Befragten mehrmals darauf hingewiesen, wie wichtig eine angenehme Zusammenarbeit mit dem Partner und die gegenseitige Sympathie seien. Die Untersuchung hat ebenfalls gezeigt, dass die Geschäftsfreundschaft einen großen Einfluss auf das Verhalten der Befragten haben kann. Diese beiden Befunde zeigen die Relevanz des Wunsches nach sozialer Anerkennung für die Akteure auf. In diesem Fall konkret bei ihrem Partner. So kann die Relevanz der Geschäftsfreundschaft auch bedeuten, dass die Akteure lieber mit einem Partner zusammenarbeiten, der ihnen soziale Anerkennung entgegenbringt, als dass er hohe finanzielle Einnahmen verspricht. Schließlich konnte die Befragung viertens ebenfalls zeigen, wie wichtig für manche Akteure der Spaß an der Arbeit ist. So gaben einige PR-Berater an, dass sie eine abwechslungsreiche Tätigkeit, im Gegensatz zu ständigen Routinearbeiten für einen Kunden, sehr stark motivieren würde oder der Spaß an einem tollen Produkt oder einer tollen Marke denselben Effekt haben könne, weil die Arbeit dann mehr Spaß machen würde. Übersetzt auf eine Prinzipal-Agent-Beziehung könnte dies folgendes bedeuten: Um zu verhindern, dass der PR-Berater die herrschenden Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten ausnutzt, kann der Kunde auch dafür sorgen, dass der PR-Berater Spaß an der Arbeit hat. Dies ist ein Aspekt, den die Prinzipal-Agent-Beziehung bisher teilweise vernachlässigt hat. Entsprechend könnten zukünftige empirische Untersuchungen diesem Aspekt mehr Aufmerksamkeit schenken und beispielsweise auch analysieren, welche Mechanismen den Prinzipal dabei unterstützen, dass der Agent Spaß an der Arbeit hat.

Gleichzeitig können soziale Faktoren und der Spaß an der Arbeit auch einen Einfluss auf die finanziellen Aspekte und den Arbeitsaufwand der Zusammenarbeit haben. So hat ein befragter PR-Berater (CHB18) beispielsweise angegeben, dass die Zusammenarbeit aufgrund von sozialen Faktoren wie Offenheit und Sympathie sehr effizient sei und unnötigen Aufwand verhindern könne. Doch gerade bei der Frage welche Zusammenhänge zwischen den einzelnen nutzenmaximierenden Faktoren bestehen, stößt die Prinzipal-Agent-Theorie, zumindest sozialwissenschaftlicher Prägung, bisher an ihre Grenzen.

### **c) Einbeziehung externer Faktoren möglich**

Die Prinzipal-Agent-Theorie untersucht Beziehungen auf der Mikroebene, das heißt von einzelnen Individuen. Dies hat den großen Vorteil, dass sich dieser Untersuchungsgegenstand gut empirisch untersuchen lässt. Gleichzeitig wird jedoch das Umfeld der einzelnen Individuen vernachlässigt beziehungsweise als so genannte „Black Box“ angesehen. Genau darin liegt zwar eine der Schwächen der Prinzipal-Agent-Theorie, diese muss jedoch nicht zwingend zu negativen Auswirkungen bei der Interpretation der Ergebnisse führen.

Die empirische Untersuchung konnte einige externe Faktoren aufzeigen, welche die Beziehung von PR-Berater und Kunde beeinflusst. So sind manche Kunden durch ihr Unternehmen an gewisse Rahmenbedingungen gebunden und können beispielsweise gar keine Anreize setzen, weil sie ein bestimmtes Budget einhalten müssen oder die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern klar geregelt ist. Zudem können weitere Akteure die Beziehung auch generell beeinflussen. Beispielsweise, wenn der PR-Berater auf Seiten des Kunden nicht nur mit einer, sondern mehreren Personen zusammenarbeiten muss und dadurch der Koordinationsaufwand vergrößert wird. Externe Faktoren können auch dazu führen, dass sich die Akteure nicht rational verhalten können. So hat ein Kunde (CHK2) angegeben, dass gewisse Vorgaben seines Arbeitgebers die Zusammenarbeit aufwändiger gestalten würde. Bei manchen Aspekten verstehe er die Perspektive des PR-Beraters zwar, müsse aufgrund der Vorgaben trotzdem auf bestimmte aufwändige Prozesse bestehen. Sprich: Der Kunde muss nicht nur unnötigen Aufwand auf sich nehmen, sondern mindert auch den Spaß an der Arbeit und möglicherweise die soziale Anerkennung bei seinem Partner. Dem Einfluss von solch externen Faktoren schenkt der Prinzipal-Agent-Ansatz zu wenig Beachtung. Bei einer empirischen Untersuchung wie der vorliegenden Arbeit muss dieser Nachteil der Prinzipal-Agent-Theorie jedoch nicht zwingend zum Tragen kommen. So wurde im Rahmen dieser Arbeit der Einfluss von externen Faktoren aufgezeigt und entsprechend bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt. Bei all diesen Überlegungen muss jedoch stets beachtet werden, dass die Erkenntnisse einer solchen Analyse ausschließlich für die Beziehung auf der Mikroebene gelten können.

### **d) Konzentration auf Perspektive des Prinzipals einschränken**

Ein häufig vorgetragener Kritikpunkt an der Prinzipal-Agent-Theorie lautet, sie würde zu sehr die Perspektive des Prinzipals einnehmen und primär untersuchen, wie dieser dafür sorgen kann, dass der Agent in seinem Sinne agiert. In der Praxis können dem Agenten jedoch ebenso Nachteile aus den herrschenden Informationsasymmetrien erwachsen. Die empirische Untersuchung dieser Arbeit zeigt auf, dass diese Kritik nicht unberechtigt ist. So

sind die PR-Berater bei ihrer Arbeit auf Informationen und Vorgaben angewiesen, die ihnen der Kunde geben muss. Gerade bei empirischen Arbeiten kann die Konzentration auf die Perspektive des Prinzipals zudem zu fehlerhaften Erkenntnissen führen. So konnte diese Untersuchung zum Beispiel aufzeigen, dass Kunden Anreize setzen, die von PR-Beratern überhaupt nicht als solche wahrgenommen werden. Eine Konzentration auf die Perspektive des Kunden würde folglich zu falschen Schlüssen führen. Diese Erkenntnis muss jedoch nicht zwingend dazu führen, den Prinzipal-Agent-Ansatz nicht als geeignete theoretische Forschungsperspektive zu betrachten. Vielmehr muss der Ansatz aufgrund der berechtigten Kritik, gerade bei empirischen Analysen, beide Perspektiven mit einbeziehen und zudem von einer sich wechselnden Rollenverteilung ausgehen. Gerade für zukünftige Forschungsarbeiten in der Sozialwissenschaft ist ein solches Vorgehen zwingend zu empfehlen, um neue Erkenntnisse und Erklärungsmuster aufzeigen zu können.

Obwohl sich der Prinzipal-Agent-Ansatz für die Analyse der Beziehung von PR-Berater und Kunde gut geeignet hat, konnten im Rahmen dieser Untersuchung auch einige Schwächen festgestellt werden. Erstens greift die Unterteilung der Beziehung von Prinzipal und Agent in die Phasen vor und während der Zusammenarbeit zu kurz. Denn die Beziehung von zwei Akteuren durchläuft in der Praxis meistens mehrere Phasen. Dies lässt sich am Verhältnis von PR-Berater und Kunde gut illustrieren. Dieses wird nicht zuletzt durch den Beratungsprozess beeinflusst. So wird die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde schon nur aufgrund von unterschiedlichen Aufgabenstellungen während der Konzeptionsphase anders ausfallen als während der Umsetzungsphase. Darauf haben auch einige Interviewpartner im Rahmen dieser Untersuchung hingewiesen. Generell schenkt die Prinzipal-Agent-Theorie manchen wichtigen Phasen des Beratungsprozesses, wie der Situationsanalyse oder der Konzeption, nur wenig Beachtung. Diese dienen laut der Lesart der Theorie lediglich dem Abbau von Informationsasymmetrien sowie maximal der Förderung der Identifikation zwischen den beiden Akteuren. Da die Konzeption jedoch die Art der weiteren Zusammenarbeit und damit verbunden auch der Arbeitsbeziehung von PR-Berater und Kunde entscheidend beeinflussen kann, sollte sie bei der Analyse miteinbezogen werden. Ganz generell scheint eine bessere theoretische Einbettung der jeweiligen Phasen der Zusammenarbeit nötig, um die Beziehung von PR-Berater und Kunde umfassender analysieren zu können.

Zweitens führt die Konzentration auf Schwachstellen zu einer eingeschränkten Wahrnehmung der Beziehung von PR-Berater und Kunde. So werden die Interaktionen zwischen den beiden Akteuren aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie stets als Maßnahme zum Abbau von Informationsasymmetrien oder als Überwindungsmechanismen der daraus resultierenden Agenturproblematik angesehen. Gerade die empirische Untersuchung hat jedoch gezeigt, dass die Kunden das bessere PR-Fachwissen des Beraters häufig als Vorteil ansehen und die daraus resultierende Informationsasymmetrie gerne in Kauf nehmen. Sie wird teilweise sogar als Grundlage der Zusammenarbeit angesehen und nicht als negativ bewertet.

Drittens kann die Beziehung von PR-Berater und Kunde auch durch das Rollenverständnis der beiden Akteure beeinflusst werden. So hat ein PR-Berater (CHB3) bei der Befragung angegeben, dass die Funktion, die er für den Kunden wahrnehmen soll, einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit habe. Ob er beispielsweise als „Blitzableiter“,

„Händchenhalter“, „kritischer Mitdenker“ oder „Motivator“ für seinen Kunden tätig sei, würde die Ausgestaltung der Beziehung stark beeinflussen. Da die Prinzipal-Agent-Theorie jedoch nur die Rolle des Prinzipals und des Agenten vorsieht, greift sie auch hier zu kurz und kann entsprechende Aspekte nicht adäquat aufzeigen.

Aufgrund dieser teilweise eingeschränkten Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie können manche empirische Befunde nicht erklärt werden. So konnten die Untersuchung zwar zeigen, dass manche Kunden während des Auswahlprozess den möglichen PR-Beratern Qualitätsmerkmale senden, diese werden jedoch nicht, wie es die Prinzipal-Agent-Theorie vermutet, strategisch dazu eingesetzt, die Verhandlungsposition bei der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit gegenüber dem PR-Berater zu stärken. Zudem hat die Befragung gezeigt, dass viele Kunden zwar Kontroll- und Informationssysteme einsetzen, diese jedoch häufig nicht der tatsächlichen Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters dienen, sondern primär dem gemeinsamen Projektmanagement.

Gerade bei einer empirischen Arbeit kann durch ein entsprechendes methodisches Vorgehen jedoch weitgehend verhindert werden, dass die Nachteile der Prinzipal-Agent-Theorie zum Tragen kommen. Dazu müssen die theoretisch hergeleiteten Aspekte einer Prinzipal-Agent-Beziehung jedoch eingehend durch eine Empirie-Phase überprüft werden und bei der Interpretation der Ergebnisse auch Erklärungsmuster, die außerhalb des theoretischen Ansatzes liegen, zugelassen werden.

Eine generelle Schwäche der bisherigen Forschung vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie ist zudem, dass fast alle Untersuchungen die Informationsasymmetrie extern und unabhängig von den einzelnen Individuen definieren. Dabei sollte die Wahrnehmung der Informationsasymmetrie einen Einfluss auf das Verhalten der Individuen ausüben. Denn so lange ein Akteur von einer Informationsasymmetrie keine Kenntnis hat, wird er diese auch niemals zu seinen Gunsten ausnutzen.

## Literaturverzeichnis

- Akerlof, George (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics (84), H.3, S. 488-500.
- Alchian, Armen/Woodward, Susan (1988): The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's "The Economic Institutions of Capitalism". In: Journal of Economic Literature (26), H. 1, S. 65-79.
- Andeweg, Rudy (2000): Ministers ad Double Agents? The Delegation Process Between Cabinet and Ministers. In: European Journal of Political Research (37); H.3, S. 377-395.
- Arrow, Kenneth (1986): Agency and the markets. In: Arrow, Kenneth/Intriligator, Michael (Hrsg.): Handbook of mathematical economics. Volume III, Amsterdam et al., S. 1183-1195.
- Arrow, Kenneth (1985): The Economics of Agency. In: Pratt, John/Zeckhauser, Richard (Hrsg.): Principal and Agents. The Structure of Business. Boston. S. 37-51.
- Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.
- Austin, Robert (2001): The Effects on Time Pressure on Quality in Software Development. An Agency Model. In: Information System Research (12), H. 2, S. 195-207.
- Axelrod, Robert (1997): The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration. Princeton.
- Beard, Fred (1999): Client role ambiguity and satisfaction in client-ad agency relationships. In: Journal of Advertising Research (39), H. 2, S. 69-78.
- Beard, Fred (1996). Integrated Marketing Communications: New Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship? In: Journal of Business Research (37), H. 3, S. 207-215.
- Becker, Gary S./Becker, Guity N. (1998): Die Ökonomik des Alltags. Vom Baseball über Gleichstellung zur Einwanderung: Was unser Leben wirklich bestimmt. Tübingen.
- Becker, Gary S. (1982): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Tübingen.
- Bénabou, Roland/Tirole, Jean (2006): Incentives and Prosocial Behavior. In: American Economic Review (96), H. 5, S. 1652–1678.
- Benninghaus, Hans (2007): Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. 11. Auflage. Wiesbaden.
- Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden.

- Bentele, Günter (1998): Was ist eigentlich PR? Verständnisse von PR in Beruf und Wissenschaft. In: Bentele, Günter (Hrsg.): Berufsfeld Public Relations. PR-Fernstudium. Studienband 1. Berlin.
- Bentele, Günter (1998b): Politische Öffentlichkeitsarbeit. In: Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen. S. 124-145.
- Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. S. 21-36.
- Besson, Nanette (2008): Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- Böckelmann, Frank (1991a): Pressestellen der öffentlichen Hand (Pressestellen 3). München.
- Böckelmann, Frank (1991b): Pressestellen der Organisationen (Pressestellen 2). München.
- Böckelmann, Frank (1988): Pressestellen der Wirtschaft. (Pressestellen 1). München.
- Bourland-Davis, Pamela (1997): Critical Conflict Issues in Public Relations Agency-Client Relationship. Vortragspapier für die Jahrestagung der Public Relations/Marketing Division der Association for Education in Journalism and Mass Communication in Chicago, USA im Juli 1997.
- Bourland, Pamela (1993): The nature of conflict in firm-client relations: A content analysis of public relations journal 1980–89. In: Public Relations Review (19), H. 4, S. 385-398.
- BPRA (2015): Liste der Mitglieder. Online unter: <http://www.bpra.ch/mitglieder/> [15.5.2015].
- Burzan, Nicole (2010). Zur Debatte um die Verknüpfung qualitativer und quantitativer Sozialforschung. In: Honer, Anne/Meuser, Michael/Michaela Padenhauer (Hrsg.): Fragile Sozialität. Inszenierungen, Sinnwelten, Existenzbastler. Wiesbaden. S. 93-102.
- Caers, Ralf et al. (2006): Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. In: Nonprofit Management and Leadership (17), H. 1, S. 25-47.
- Carqueville, Petra (1991): Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. S. 247-280.
- Cutlip, Scott/Center, Allen (1978): Effective Public Relations. Englewood Cliffs.
- Dahlhoff, Hans-Dieter (1989): Entscheidungen über den Einsatz von Werbe- und Kommunikationsagenturen. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketings. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis. München. S. 509-534.

- Davies, Mark/Prince, Melvin (2010) Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs. An Extension of Agency Theory. In: Journal of Current Issues and Research in Advertising (32), H.1, S. 13-31.
- Davies, Mark (2006): Developing a model of tolerance in client-agency relationships in advertising. In: International Journal of Advertising (25), H. 3, S. 381-407.
- Dowling, Grahame (1994): Searching for a new advertising agency: A client perspective. International. In: Journal of Advertising (13), H. 3, S. 229-242.
- Doyle, Peter/Corstjens, Marcel/Michell, Paul (1980): Signals of vulnerability in agency-client relations. In: Journal of Marketing (44), H. 4, S. 18-23.
- DPRG (2016): Satzung der DPRG. Online abrufbar unter: <http://www.dprg.de/pdf/DPRGSatzung.pdf> [25.3.2016].
- DRPR (2016): Code de Lisbonne. Online abrufbar unter: <http://drpr-online.de/kodizes/pr-kodizes/code-de-lisbonne/> [25.3.2016].
- Eisenhardt, Kathleen (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: The Academy of Management Review (14), H. 1, S. 57-74.
- Eybe, Olaf (1997): Gebrauchsanweisung für PR- und Werbeagenturen. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München. S. 70-79.
- Fairchild, Richard (2013): Conflicts between Managers and Investors over the Optimal Financial Contract. In: International Journal of Business and Economics (3), H. 2, S. 197-212.
- Falk, Armin/Kosfeld, Michael (2006): The Hidden Costs of Control. In: The American Economic Review (96), H. 5, S. 1611-1630.
- Fam, Kim-Shyan/Waller, David (2008): Agency-Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages. In: Journal of Relationship Marketing (7), H. 2, S. 217-236.
- Fama, Eugene/Jensen, Michael (1983): Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law and Economics (26): S. 310-325.
- Fama, Eugene (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. In: Journal of Political Economy (88), S. 288-307.
- Fehr, Ernst/Gintis, Herbert/Bowles, Samuel/Boyd, Robert (2005): Moral Sentiments and Material Interests. The Foundations of Cooperation in Economic Life. Cambridge (MA)/London.
- Fehr, Ernst/Falk, Armin (2002): Psychological foundations of incentives. In: European Economic Review (46), S. 687-724.

- Fengler, Susanne/Ruß-Mohl, Stephan (2007): Ökonomik als neue Perspektive für die Kommunikationswissenschaft. In: Altmeppen, Klaus-Dieter et al. (Hrsg.): Journalismustheorie: Next Generation. Wiesbaden. S. 97-118.
- Fengler, Susanne/Ruß-Mohl, Stephan (2006): Voodoo-Zauber, Prinzipale und Agenten. Zur Interaktion von Journalismus und Public Relations – Eine ökonomische Analyse. In: PR Magazin 11/2006, S. 55-62.
- Fengler, Susanne/Ruß-Mohl, Stephan (2005): Der Journalist als „Homo oeconomicus“. Konstanz.
- Franck, Georg (1998): Ökonomik der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. München und Wien.
- Frey, Bruno S./Osterloh, Margit/Benz, Matthias (2001): Grenzen variabler Leistungslöhne: Die Rolle der intrinsischer Motivation. In: Jost, Peter-J. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart. S. 561-579.
- Frey, Bruno S. (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München.
- Frey, Bruno S. (1990): Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete. München.
- Fröhlich, Romy (2005): Die Problematik der PR-Definition(en). In: Bentele Günter/Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden. S. 95-109.
- Fröhlich, Romy/Peters, Sonja/Simmelbauer, Eva-Maria (2005): Public Relations. Daten und Fakten der geschlechtsspezifischen Berufsfeldforschung. München.
- Fuhrberg, Reinhold (2010): PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden. Konstanz.
- Fuller, David (2014): Adverse selection and moral hazard: Quantitative implications. In: Journal of Monetary Economics (62), S. 108-122.
- Galtung, Johan/Ruge, Mari Holmboe (1965): The structure of foreign news: The presentation of the Congo, Cuba and Cyprus crises in four Norwegian newspapers. In: Journal of Peace Research (2), H. 1, S. 64–90.
- Garven, James/Grace, Martin (2014): Adverse Selection in Reinsurance Markets. In: Geneva Risk and Insurance Review (39), H. 2, S. 222-253.
- Gayle, George-Levi/ Miller, Robert A. (2015): Identifying and Testing Models of Managerial Compensation. In: The Review of Economic Studies (82), H. 3, S. 1074-1118.
- Gilardi, Fabrizio/Braun, Dietmar (2002): Delegation aus der Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie. In: Politische Vierteljahrszeitschrift (43), H. 1, S. 147-161.
- Gillenkirch, Robert (1996): Gestaltung optimaler Anreizverträge. Motivation, Risikoverhalten und beschränkte Haftung. Wiesbaden.



- Grunig, James/Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. New York.
- Häder, Michael (2015): *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Harris, Milton/Raviv Artur (1979): Optimal incentive contracts with imperfect information. In: *Journal of Economic Theory* (20), H. 2, S. 231-259.
- Hocker, Joyce/Wilmot, William (2007): *Interpersonal Conflict*. 7. Auflage. New York.
- Hoffmann, Jochen/Steiner, Adrian/Jarren Otfried (2007): *Politische Kommunikation als Dienstleistung. Public-Affairs-Berater in der Schweiz*. Konstanz.
- Holmström, Bengt: (1982): Moral Hazard in Teams. In: *The Bell Journal of Economics* (13), H. 2, S. 324-340.
- Holmström, Bengt (1979): Moral hazard and observability. In: *Bell Journal of Economics* (10), H. 1, S. 74-91.
- Hotz, Mary/Ryans, John/Shanklin William (1982): Agency/Client Relationships as Seen by Influentials on Both. In: *Journal of Advertising* (11), H. 1, S. 37-44.
- Jäckel, Michael (2002): *Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2005): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Bentele, Günter, Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Wiesbaden. S. 19-36.
- Jensen, Michael/Meckling, William (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* (3), H. 4, S. 305-360.
- Ju, Nengjiu/Wan, Xuhu (2012) Optimal Compensation and Pay-Performance Sensitivity in a Continuous-Time Principal-Agent Model. In: *Management Science* (58), H. 3, S. 641-657.
- Jünger, Christian (2013): *Die Motivation deutscher Aufsichtsräte. Eine qualitativ- empirische Untersuchung bei Anteilseignervertretern*. Wiesbaden.
- Kaas, Klaus Peter (1995a): Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: Kaas, Klaus Peter (Hrsg.): *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35*, S. 19-42.
- Kaas, Klaus Peter (1995b): Marketing zwischen Markt und Hierarchie. In: Kaas, Klaus Peter (Hrsg.): *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35*, S. 19-42.

- Kaas, Klaus Peter/Schade, Christian (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb; eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (65), H. 10, S. 1067-1089.
- Kaas, Klaus Peter (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipal und Agenten. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (44), H. 10, S. 884-901.
- Keane, Michael/Stavrunova, Olena (2016): Adverse selection, moral hazard and the demand for Medigap insurance. In: Journal of Econometrics(190). H. 1, S. 62–78.
- Kelle, Udo (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden.
- Klein, Oliver (2007): Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen: Auswahl, Briefing, Kosten, Erfolgskontrolle. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden. S. 677-690.
- Klein, Benjamin/Crawford, Robert/Alchian, Armen (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. In: Journal of Law and Economics (21), H. 2, S. 297-326.
- Kreps, David M. (1990): Corporate Culture and Economy Theory. In: Alt, James E./Shepsle, Kenneth A. (Hrsg.): Perspectives on Positive Political Economy. Cambridge, MA.
- Kromrey, Helmut (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12. Überarbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart.
- Kruse, Jan (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim und Basel.
- Kuckartz, Udo (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesign und Analyseverfahren. Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden.
- LaBahn, Douglas/Kohli, Chirnajeev (1995): Determinants of Client Commitment in Advertising Agency-Client.
- Lace, Jonathan (1998). Evaluating advertising agency performance: Actions to enhance to client/agency relationship. In: Management Research News (12), H.7/8, S. 47-59.
- Löhn, Stefanie/Röttger Ulrike (2009): Vertrauen in die Vertrauensspezialisten. Theoretische Konzeption und empirische Analyse von Vertrauen in der PR-Beratung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.): PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 105-124.
- Lurati, Francesco/Mariconda, Simone (2014): Swiss Corporate Communication and Public Relations Practice Monitor: 2013 Report. Zürich and Lugano: Swiss Corporate

- Communication and Public Relations Observatory. Online unter: [http://www.prsuisse.ch/sites/all/files/swiss\\_observatory\\_2013\\_e\\_-long.pdf](http://www.prsuisse.ch/sites/all/files/swiss_observatory_2013_e_-long.pdf) [18.1.2016].
- MacNeil, Ian (1978): Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. In: Northwestern University Law Review (72), S. 854-905.
- Mahaney, Robert/Lederer, Albert (2003): Information Systems Project Management. An Agency Theory Interpretation. In: The Journal of Systems and Software (68), H.1, S. 1-9.
- March, James/Olsen, Johan (1989): Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York.
- Mart, Lucy/Jackson, Nigel (2005): Public relations agencies in the UK travel industry: Does size matter? In: Prism – Online PR Journal (1), H. 3, S. 1-14.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel.
- Mayring, Philipp (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research, 2 (1), Art. 6. Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010162> [18.1.2016].
- McCubbins, Mathew/Noll, Roger/Weingast, Barry (1989): Structure and Process, Politics and Policy: Administrative Arrangements and the Political Control of Agency. In: Virginia Law Review (75), H. 2, S. 431-482.
- Meier, Klaus (2013): Journalistik. 3., überarbeitete Auflage. Konstanz.
- Meinhövel, Harald (2005): Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie. In: Horsch, Andreas/Meinhövel, Harald/Paul Stephan (Hrsg): Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre. München. S. 65-80.
- Merten, Klaus (2006): Nur wer lügen darf, kann kommunizieren. In: Pressesprecher (4), H. 1, S. 22-25.
- Merten, Klaus (1997): PR als Beruf. Anforderungsprofile und Trends für die PR-Ausbildung. In: prmagazin (28), H. 1, S. 43-50.
- Michell, Paul (1986): Auditing of agency-client relations. In: Journal of Advertising Research (26), H. 6, S. 29-41.
- Miller, Gary (2005): The Political Evolution of Principal-Agent Models. In: Annual Review of Political Science (8). S. 203-225.
- Mitchell, Paul (2000): Voters and their Representatives: Electoral Institutions and Elegation in Parliamentary Democracies. In: European Journal of Political Research (37), H. 3, S. 335-351.

- Mitnick, Barry (2006): Origin of the Theory of Agency. An Account by One of the Theory's Originators. SSRN Working Paper Series. Online unter: <http://ssrn.com/abstract=1020378> [15.09.2011].
- Mitnick, Barry (1976): A typology of conceptions of the public interest. In: Administration and Society (8), H. 1, S. 5-28.
- Moe, Terry (1984): The new economics of organization. In: American Journal of Political Science (28), H. 4, S. 739-777.
- Morgan, Robert/Hunt; Shelby (1994): The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. In: Journal of Marketing (58), H. 3, S. 20-38.
- Murphy, Priscilla (1994): Comparing the Decision Structures of Public Relations Agencies and Clients. In: Journal of Public Relations Research (6), H. 4, S. 209-228.
- Nelson, Phillip (1974): Advertising as Information. In: Journal of Political Economy (82), H. 4, S. 729-754.
- Nilakant/Rao (1994): Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation. In: Organization Studies (15), H. 5, S. 649-672.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1982): Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut. Frankfurt am Main, Wien, Berlin.
- North, Douglass (1978): Structure and Performance. The Task of Economic History. In: Journal of Economic Literature (16), S. 963-978.
- Nöthe, Bettina (1994): PR-Agenturen in der Bundesrepublik Deutschland. Münster.
- Odening, Martin (1994): Zur Bedeutung von Prinzipal-Agent-Modellen in der agrarökonomischen Forschung. In: Agrarwissenschaft (43), H. 7, S. 271-278.
- Opitz, Stephanie/Vowe, Gerhard (2009): Typen externer politischer PR-Dienstleister. Ein Beitrag zur Vermessung der PR-Welt. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.): PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 187-196.
- Peacock, Mark (2007): The Conceptual Construction of Altruism. Ernst Fehr's Experimental Approach to Human Conduct. In: Philosophy of the Social Sciences (37), H. 1, S. 3-23.
- Perrow, Charles (1986): Complex Organization: A critical essay. Glenview.
- Picot, Arnold (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Prinzipal-Agent-Theorie. In: Kirsch, Walter/Picot, Arnold (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. S. 361-379.
- Pincus, David et al. (1991): Conflict between public relations agencies and their clients: A game theory analysis. Public Relations Research Annual (3), S. 151-164.
- Pollack, Mark (1997): Delegation, agency, and agenda setting in the European Community. In: International Organization (51), H. 1, S. 99-134.

- Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- Pratt, John/Zeckhauser, Richard (1985): Principal and Agents an Overview. In: Pratt, John/Zeckhauser, Richard (Hrsg.): Principal and Agents. The Structure of Business. Boston. S. 1-35.
- Preusse, Joachim/Schmitt, Jana (2009): Zum Status Quo der PR-Beratungs-Forschung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.): PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 75-86.
- Priddat, Birger/Speth, Rudolf (2007): Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs. Hans Böckler Stiftung. Arbeitspapier 145. Düsseldorf.
- Radner, Roy (1985): Repeated Principal-Agent Games with Discounting. In: *Econometrica* (53), H. 5, S. 1173-1198.
- Raupp, Juliana (2010): Verbandskommunikation aus der Perspektive der Agenturtheorie und der Netzwerkforschung. In: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hrsg.): Handbuch Verbandskommunikation. S. 81-92.
- Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik (2003): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 3. Auflage. Tübingen.
- Richter, Rudolf (2000): Verträge aus wirtschaftstheoretischer Sicht. In: Franz, Wolfgang/Hesse, Helmut, Ramser, Hans-Jürgen/Stadler Manfred (Hrsg.): Ökonomische Analyse von Verträgen. Tübingen. S. 1-24.
- Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen.
- Richter, Rudolf (1994): Institutionen ökonomisch analysiert. Tübingen.
- Ritchie, Eugene/Spector, Shelley (1990). Making a marriage last: What qualities strengthen client-firm bonds? In: *Public Relations Journal* (46), H. 10, S. 16-21.
- Rogerson, William (1992): Contractual Solutions to the Hold-Up Problem. In: *The Review of Economic Studies* (59), H. 4 S. 777-793.
- Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen.
- Ross, Stephen (1973): The Economic Theory of Agency. The Principal's Problem. In: *American Economic Review* (63), H. 2, S. 134-139.
- Rothschild, Michael/Stiglitz, Joseph (1976): Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. In: *The Quarterly Journal of Economics* (90), H. 4, S. 629-649.
- Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (2012): PR-Beratung in der Politik. Rollen und Interaktionsstrukturen aus Sicht von Beratern und Klienten. Wiesbaden.

- Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (2009): Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.): PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 35-58.
- Röttger, Ulrike (2005a): Berufsgeschichte. Schweiz. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 394-404.
- Röttger, Ulrike (2005b): Kommunikationshandeln. Aufgabenfelder. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 394-404.
- Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden.
- Röttger, Ulrike/Hoffmann, Jochen/Jarren, Otfried (2003): Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz
- Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2001): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen.
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden.
- Ruß-Mohl, Stephan (2004): PR und Journalismus in der Aufmerksamkeits-Ökonomie. In: Raupp, Juliana/Klewes, Joachim (Hrsg.): Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. S. 52-65.
- Saam, Nicole J. (2007): Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien. Hamburg.
- Saam, Nicole J. (2001): Agenturtheorie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz Hans J. /Saam, Nicole J.: Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen. S. 15-37.
- Säuberlich, Alexandra (2013): PR-Beratung in gesellschaftlichen Wandlungsprozessen. Strukturen, Rollen und Funktionen von PR-Agenturen am Beispiel des demografischen Wandels. Berlin.
- Saxer Ulrich (1997): Medien als problemschaffende und problemlösende Systeme. In: Publizistik 42, H. 1, S.73-82.
- Schade, Christian (1997): Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionsökonomischer Ansatz. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Schirmer, Dominique (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken. Paderborn.

- Schneider, Dieter (1987): Agency Costs and Transaction Costs. Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets. In: Bamberg, Günter/Spremann, Klaus (Hrsg.): Agency Theory, Information and Incentives. Berlin. S. 481-494.
- Schnell, Rainer (2012): Survey-Interviews. Methoden standardisierter Befragungen. Wiesbaden.
- Schnell, Rainer/Hill Paul B./, Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9., aktualisierte Auflage. München.
- Schöller, Claudia/Koch, Thomas (2015): Erfolgsfaktoren von PR-Beratung: Eine Befragung international und national agierender Unternehmen und Agenturen. In: Ingenhoff, Diana (Hrsg.): Internationale PR-Forschung. Konstanz/München. S. 159-179.
- Schulz, Winfried (1976): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Freiburg.
- Shapiro, Susan (2005): Agency Theory. In: Annual Review of Sociology (31), S. 263-284.
- Shapiro, Susan (1987): The social control of impersonal trust. In: American Journal of Sociology (93), H. 3; S. 623-658.
- Shavell, Steven (1979): Risk Sharing and Incentives in the Principal and Agent Relationship. In: The Bell Journal of Economics (10), H. 1, S. 55-73.
- Spake, Deborah et al. (1999): Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation In: Journal of Advertising (28), H. 3, S. 53-72.
- Spence, Michael (1973): Job Market Signaling. In: Quarterly Journal of Economics (87), S.355-374.
- Spremann, Klaus (1990): Asymmetrische Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (60), H.5/6, S. 561-586.
- Spremann, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (58), H. 5/6, S. 613-629.
- Swerling, Jerry et al. (2014): GAP VIII: Eighth Communication and Public Relations Generally Accepted Practices Study. University of Southern California: Annenberg School for Communication & Journalism. Online abrufbar unter: <http://ascjweb.org/gapstudy/wp-content/uploads/2014/06/GAP-VIII-Presentation-Final-6.12.2014.pdf>, [18.1.2015].
- Szyszka, Peter/Schütte, Dagmar/Urbahn, Katharina (2009): Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz.
- Szyszka, Peter (2007): Kommunikation mit dem Kunden: Marken-PR und Produkt-PR als Instrumente der Marktkommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden. S. 741-756.
- Szyszka, Peter (2005): Produkt-PR und Journalismus. Annäherung an eine verschwiegene Win-Win-Situation. In: Raupp, Juliana/Klewes, Joachim (Hrsg.): Quo vadis Public

- Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. S. 66-78.
- Thiele, Günther (1996): Die Zusammenarbeit klar definieren. Was Kunden wissen sollten, wenn sie mit einer PR-Agentur zusammenarbeiten. In: Baerns, Barbara/Klewes, Joachim (Hrsg.): Public Relations 1996. Kampagnen, Trends & Tips. Düsseldorf. S. 63-76.
- Topalov, Mihail (2006): Die Wahrnehmung von Dividenden durch Finanzvorstände. Eine empirische Untersuchung zu den Determinanten der Dividendenpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. In: Hartmut, Schmidt (Hrsg.): Schriftenreihe des Instituts für Geld- und Kapitalverkehr der Universität Hamburg. Band 27. Wiesbaden.
- Van Puyvelde, Stijn et al. (2013): Agency Problems between Managers and Employees in Nonprofit Organizations. A Discrete Choice Experiment. In: Nonprofit-Management & Leadership (24), H. 1, S. 63-85.
- Wackman, Daniel/Salmon, Charles/Salmon, Caryn (1986): Developing an Advertising Agency-Client-Relationship. In: Journal of Advertising Research (26), H. 6, S. 21-28.
- Weiber, Rolf/Adler, Jost (1995): Positionierung von Kaufprozessen im informations-ökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (47), H.2, S. 99-123.
- Wienand, Edith (2003): Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes. Wiesbaden.
- Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmungen. Märkte, Kooperationen. Tübingen.
- Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Rational Contracting. New York.
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York.
- Wood, Dan/ Waterman, Richard (1991): The Dynamics of Political Control of the Bureaucracy. In: American Political Science Review (85), H. 3, S. 801-828.
- Zerfaß, Ansgar et al. (2015): European Communication Monitor 2015. Creating value through, listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries. Brüssel.
- Zhao, Hao (2005): Incentive-based compensation to advertising agencies: A principal-agent approach. In: International Journal of Research in Marketing (22), H. 3, S. 255-275.



## Kurzfassung

Die Arbeit analysiert die Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie. Diese analysiert Kooperationsbeziehungen von zwei Akteuren, bei welchen ein Auftraggeber (Prinzipal) einen Vertreter (Agent) zur Ausführung einer Leistung in seinem Namen beauftragt. Prinzipal-Agent-Beziehungen zeichnen sich durch eine Vielzahl von Informationsasymmetrien zwischen den beiden Akteuren aus, die der Agent aufgrund seines Wissensvorsprungs zu seinen Gunsten ausnutzen kann.

Vor der Zusammenarbeit kann der Prinzipal zentrale Eigenschaften des Agenten nicht erkennen, beispielsweise dessen fachliche Qualitäten oder Leistungsbereitschaft. Diese Agenturproblematik wird mit dem Begriff „Adverse Selection“ bezeichnet. Die Prinzipal-Agent-Theorie zeigt verschiedene mögliche Strategien auf, wie der Prinzipal diese überwinden kann. Bei der konkret untersuchten Beziehung kann der Kunde (Prinzipal) im Rahmen eines Auswahlprozesses durch bestimmte Screening-Maßnahmen Rückschlüsse auf die Eigenschaften des PR-Beraters (Agent) ziehen. Dieser kann seinerseits seine verborgenen Qualitäten signalisieren. Bei beiden Aktivitäten geht es darum, die Informationsasymmetrie zwischen den beiden Akteuren zu überwinden.

Während der Zusammenarbeit kommt die Agenturproblematik des Typs „Moral Hazard“ zu tragen. Der Kunde kann aufgrund eines schlechteren Fachwissens die Auswirkungen von verschiedenen Umwelteinflüssen auf die Arbeit des PR-Beraters, die Erfolgsaussichten seiner Handlungsalternativen sowie die Ergebnisse der ausgeführten Tätigkeiten weniger gut einschätzen als der PR-Berater selbst. Zudem kann der Kunde den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nicht erkennen und ist bei dessen Beurteilung auf Informationen des PR-Beraters angewiesen. Auch hier zeigt die Prinzipal-Agent-Theorie verschiedene mögliche Strategien auf, wie der Kunde die Agenturproblematik überwinden kann. So kann er auf Kontroll- und Informationssysteme, Anreize, Garantien oder auch Machtpotenziale und Identifikationssysteme setzen. Da die meisten dieser Systeme jedoch mit einem gewissen Aufwand verbunden sind, kann der Kunde seinem PR-Berater auch vertrauen.

Um die Relevanz dieser vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie aufgezeigten Charakteristika der Beziehung von PR-Berater und Kunde in der Praxis zu bestimmen, wurde eine mündliche Befragung mit jeweils 38 PR-Beratern und Kunden aus Deutschland und der Schweiz durchgeführt, die zum Zeitpunkt der Befragung zusammengearbeitet haben. Da im Rahmen dieser Arbeit keine repräsentative Zufallsstichprobe gezogen werden konnte, sind die Resultate jedoch nicht verallgemeinerbar.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die Prinzipal-Agent-Beziehung von PR-Berater und Kunde einige charakteristische Eigenheiten aufweist.

So sind der Zusammenhang zwischen der Leistung des PR-Beraters und dessen Arbeitsergebnissen sowie der Einfluss von externen Faktoren für den Kunden nur schwierig erkennbar. Deswegen ist es für die Akteure vergleichsweise schwierig, sinnvolle Zielgrößen für die Arbeit des PR-Beraters zu setzen. Diese sind jedoch zentrale Voraussetzung für die Implementierung von Anreizen oder Garantien. Entsprechend kommen diese beiden Überwindungsmechanismen nur selten zum Einsatz und der Kunde vertraut stattdessen seinem PR-Berater.

Am häufigsten von allen Überwindungsmechanismen setzen die Kunden Kontroll- und Informationssysteme ein. Dabei handelt es sich primär um Listen, mit denen der PR-Berater dem Kunden die durchgeführten Tätigkeiten aufzeigt. Die Untersuchung konnte jedoch zeigen, dass die Kunden diese Systeme häufig nicht vorrangig zur Überwindung der Informationsasymmetrie – konkret der Kontrolle der Arbeit des PR-Beraters – einsetzen, sondern als Teil des täglichen Projektmanagements betrachten oder für die interne Legitimation der Arbeit des PR-Beraters benötigen.

Generell zeigt die Untersuchung, dass die Prinzipal-Agent-Beziehungen teilweise relativ stark vom organisationalen Umfeld der Akteure abhängen können. Bei den untersuchten Beziehungen konkret von den Kundenunternehmen. So waren manche Kunden aufgrund von unternehmensinternen Vorgaben in der Auswahl der konkreten Überwindungsmechanismen der Agenturproblematik eingeschränkt oder die Ausgestaltung des Vertrages mit dem PR-Berater sowie die Art der durchgeführten Evaluation wurden vom Unternehmen vorgegeben.

Schließlich konnte die Untersuchung zeigen, dass aufgrund der teilweise sehr engen Zusammenarbeit und des intensiven Kontaktes zwischen PR-Berater und Kunde, soziale Faktoren wie Sympathie, Geschäftsfreundschaft oder eine angenehme Zusammenarbeit eine größere Rolle spielen als bei anderen Prinzipal-Agent Beziehungen.

## **Abstract**

This thesis analyzes the collaboration of PR consultants and clients as a principal-agent relationship. The principal-agent theory analyzes collaborative relationships of two actors, in which a "principal" (client) delegates a task to an "agent" (PR consultant). Principal-agent relationships are characterized by asymmetric levels of information between the two parties leading to so called agency problems. These problems arise when the two actors have different interests and asymmetric information (the agent having more information), such that the principal cannot ensure that the agent is always acting in his best interest.

Before the collaboration, the principal cannot detect central characteristics of the agent, like its knowledge or its motivation. This agency problem is called "adverse selection". The principal-agent theory suggests various possible strategies for how the principal can overcome adverse selection problems. First, the client can perform a specific selection process and collect as much information as possible about the PR consultant (named screening). Second, the PR consultant can credibly convey information about his or her qualities to the client (named signaling). Both activities can be used to overcome the asymmetric information between the two actors.

During the collaboration, so called "moral hazard" agency problems arise. The client is not able to detect the influence of the performance of the PR consultant on the outcome because external factors can play a major role as well. In addition, the client cannot evaluate the performance of the PR consultant without getting information provided by him- or herself. Again, the principal-agent theory points to several possible strategies of how the client can overcome the agency problem. He or she can rely on monitoring and supervision systems, incentives, guarantees, identification or power bases. Since most of these systems are associated with costs, the client can also trust in the PR consultant.

To analyze the principal-agent relationship between PR consultant and client, a survey was conducted. The sample consists of 38 pairs of PR consultants and their clients in Germany and Switzerland. Since it was not a random sample, the results cannot be generalized.

Findings show that the principal-agent relationship of PR consultants and clients has some characteristic features. First, the context of the performance of the PR consultant and the results of the work, as well as the influence of external factors, is hard to recognize for the client. Therefore, it is relatively difficult for the actors to set useful targets for the work of the PR consultant. However, these are key preconditions for the implementation of incentives or guarantees. Consequently, these two mechanisms are rarely used and the client trusts his or her PR consultant instead.

In addition the most common mechanisms used by the clients to overcome the agency problems are monitoring and supervision systems. They consist primarily of reports that show the activities the PR consultant carried out. However, the survey showed that clients using these systems often do not primarily use them to overcome the asymmetric information – specifically hidden actions by the PR consultant – but are considered to be part of the project management or are needed by the client to legitimize the work of the PR consultant internally.

In general, findings show that the principal-agent relationship can strongly depend on the organizational environment of the actors – concretely by the client company. Due to internal company guidelines, some clients were limited in choosing the mechanisms to overcome the agency problems. Furthermore, in some cases the type of agreement with the PR consultants and the kind of performed evaluation was established by the company of the client.

Finally, findings showed that due to the sometimes very close collaboration and intense interaction between PR consultants and clients, social factors such as sympathy, an efficient business partnership, or pleasant collaboration play a bigger role than in other principal-agent relationships.

# Anhang A: Fragebogen

Nachfolgend wird der Fragebogen für die PR-Berater und die Kunden, die bei der empirischen Untersuchung eingesetzt wurden detailliert vorgestellt.

## A.1 Fragebogen PR-Berater

**Vorbemerkung:** Der Fragebogen ist in drei unterschiedliche Fragekomplexe unterteilt. Als erstes interessieren mich einige Eckdaten zu Ihrer Person, Ihrem Unternehmen und generell zur Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater. Danach folgen Fragen dazu, wie Sie Ihren PR-Berater ausgewählt haben. Drittens stelle ich Ihnen Fragen zur aktuellen Zusammenarbeit. Bitte antworten Sie nicht generell aufgrund gemachter Erfahrungen, sondern beziehen Sie Ihre Antworten stets auf die Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater. Der Fragebogen beinhaltet sowohl geschlossene Fragen, bei welchen ich Ihnen Antwortmöglichkeiten vorgebe, als auch offene Fragen, bei welchen ich Ihnen keine Antwortmöglichkeiten vorgebe.

### 1. Grundlegende Fragen zur Zusammenarbeit

#### 1.1 Eckdaten der Befragten:

1.1.1 Name, Alter, Ausbildung des Interviewpartners?

1.1.2 Wie lange arbeiten Sie schon in der Kommunikationsbranche und wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus?

1.1.3 Wie lange arbeiten Sie schon für Ihren momentanen Arbeitgeber?

1.1.4 Wie viele Kundenmandate betreuen Sie, wie viele betreut Ihr Beratungsunternehmen?

#### 1.2 Eckdaten der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde:

1.2.1 Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Ihnen insgesamt?

1.2.2 Seit wann besteht die Zusammenarbeit mit dem Kunden?

1.2.3 Wie lange betreuen Sie persönlich diesen Kunden bereits?

1.2.4 Wie viele Mitarbeiter arbeiten für diesen Kunden (welche)?

1.2.5 Wie viele davon haben Kontakt mit dem Kunden?

1.2.6 Welche Aufgaben/PR-Tätigkeiten erledigen Sie für den Kunden?

1.2.7 Handelt es sich dabei eher um Routineaufgaben oder um spezialisierte Aufgaben?

Sehr spezialisiert	Spezialisiert	Teils/teils	Eher Routine	Nur Routine	Weiß nicht

1.2.8 Wie sind Sie generell mit der Zusammenarbeit mit dem Kunden zufrieden?

Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher unzufrieden	Nicht zufrieden	Weiß nicht

**1.2.9** Wie wichtig ist dieser Kunde im Vergleich zu anderen für Ihr Unternehmen/Ihren Arbeitgeber?

Bedeutend wichtiger	wichtiger	Gleich wichtig	Weniger wichtig	Bedeutend weniger wichtig	Weiß nicht

**1.2.10** Aus welchen Gründen ist er für Sie relevant/nicht relevant (finanziell, Reputation etc.)?

### 1.3 Art der Zusammenarbeit:

**1.3.1** Inwieweit würden Sie Ihre Tätigkeit als PR-Berater als beratend einschätzen oder inwieweit setzen Sie die Vorgaben/Aufträge Ihres Kunden um?

Nur beratend	Eher beratend	Ausgeglichen	Eher Umsetzung	Nur Umsetzung	Weiß nicht

**1.3.2** Was denken Sie: Gibt Ihnen Ihr Kunde genaue Arbeitsanweisungen d.h. hat er die Ziele der Zusammenarbeit klar definiert?

Ja, vollständig	Ja, teilweise	Nein	Weiß nicht

## 2. Themenkomplex: Generelle Prinzipal-Agent Beziehung

### 2.1 Gründe für den Start der Zusammenarbeit:

**2.1.1.** Was denken Sie: Aus welchen Gründen hat sich Ihr Kunde für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater entschieden? Sofern Sie mehr als drei Gründe für relevant erachten, geben Sie auch die drei wichtigsten an.

		TOP 3
Sie verfügen über spezifisches PR-Fachwissen		
...bringen neue Ideen ein		
...gewährleisten objektive Beurteilung		
...verfügen über ein gutes Kontaktnetz		
...sind kostengünstiger als Durchführung innerhalb Organisation		
...überbrücken Personalengpässe innerhalb Organisation		
...verfügen über spezifische PR-Infrastruktur		
...bessere interne Legitimation von PR-Maßnahmen		
Sonstiges:		

## 2.2 Welche Informationsasymmetrien herrschen zwischen den beiden Akteursgruppen?

2.2.1 Als erstes würde ich gerne wissen, inwieweit Ihr Kunde bessere oder schlechtere Kenntnisse über sein Unternehmen, seine Produkte bzw. die Branche hat, in welcher er tätig ist?

Bedeutend besser	Besser	Gleich	Schlechter	Bedeutend schlechter	Weiß nicht

Zwei weitere Faktoren, über welche Sie und Ihr Kunde unterschiedliche Information haben könnten, ist die Höhe Ihres Arbeitseinsatzes bzw. die Qualität Ihrer Beratungsleistung. Ich gehe davon aus, dass Sie beide Faktoren ohne Probleme einschätzen können. Doch wie sieht es bei Ihrem Kunden aus, was denken Sie?

2.2.2 Wie gut kann er Ihren Arbeitseinsatz einschätzen?

Vollständig	Zu einem großen Teil	Teils/teils	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

2.2.3 Und die Beratungsleistung Ihrer Arbeit?

Vollständig	Zu einem großen Teil	Teils/teils	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

2.2.4 Ein weiterer Aspekt ist das möglicherweise unterschiedlich vorhandene PR-Fachwissen zwischen Ihnen und Ihrem Kunden. Was denken Sie: Inwieweit haben Sie besseres oder schlechteres PR-Fachwissen als Ihr Kunde?

Bedeutend besser	Besser	Gleich	Schlechter	Bedeutend schlechter	Weiß nicht

2.2.5 Inwieweit können Sie aufgrund des vorhin besprochenen unterschiedlichen Informationslevel zwischen Ihnen und Ihrem Kunden die Ergebnisse ihrer PR-Arbeit (inwieweit die gesetzten PR-Ziele tatsächlich erreicht wurden und inwieweit gar eine höhere Zielerreichung möglich gewesen wäre) besser oder schlechter einschätzen als Ihr Kunde?

Bedeutend besser	Besser	Gleich	Schlechter	Bedeutend schlechter	Weiß nicht

2.2.6 Denken Sie, dass es für Sie als PR-Berater möglich wäre, Misserfolge gegenüber Ihrem Kunden bspw. mit ungünstigen Umwelteinflüssen zu begründen, obwohl es ev. an Ihrer Leistungsbereitschaft lag?

Vollständig	Zu einem großen Teil	Teils/teils	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

## 2.3 Herrschende Zielkonflikte

### Eigene Ziele

Als erstes interessieren mich Ihre eigenen Ziele bzw. die Ziele Ihres Unternehmens:

**2.3.1** Einmal ganz generell gefragt: Welche Ziele verfolgen Sie bzw. Ihr Unternehmen?

**2.3.2** Müssen Sie Ihrem Vorgesetzten, klare Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit dem Kunden präsentieren?

Ja	Nein	Weiß nicht

**Falls ja:** Welche sind das?

**2.3.3.** Welche Rolle spielen dabei finanzielle Überlegungen?

Sehr wichtig	Wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig	Überhaupt nicht wichtig	Weiß nicht

**2.3.4** Ist stelle einmal eine Behauptung auf: Ihr Ziel als wirtschaftlich denkendes Unternehmen müsste es sein, dass Sie mit möglichst niedrigem Ressourceneinsatz den Kunden gerade noch zufrieden stellen. Denn sie wollen möglichst viele Kunden gleichzeitig mit möglichst wenig Aufwand betreuen und so ein finanziell erfolgreicher PR-Berater sein. *Stimmen Sie dieser Aussage...?*

Stimme zu	...teilweise zu	...eher nicht zu	...nicht zu	Weiß nicht

**2.3.5** Als externer Berater steht man möglicherweise vor dem Dilemma, den Kunden einerseits beraten zu wollen, andererseits seine Vorgaben bzw. Wünsche auch nicht zu sehr zu kritisieren. Deswegen die Frage: Inwieweit erfüllen Sie eher die Wünsche des Kunden und inwieweit hinterfragen Sie diese kritisch und bieten Alternativen an, die den Kunden bei der kommunikativen Zielerreichung möglicherweise besser unterstützen?

Häufig kritisch	Manchmal kritisch	Selten kritisch – eher Vorgaben umsetzen	Nie kritisch - nur Vorgaben umsetzen	Weiß nicht

### Gemeinsame Ziele

Kommen wir nun zu den gemeinsamen Zielen:

**2.3.6** Welche Ziele sollen durch die Zusammenarbeit von Ihnen und dem Kunden erreicht werden?

**2.3.7** Wie wurden die konkreten Ziele des PR-Beraters erarbeitet? Gemeinsam oder hat der Kunden Ihnen Vorgaben gemacht?

Gemeinsam	Teilweise gemeinsam/teils Vorgaben	Vorgaben	Weiß nicht

**2.3.8** Inwieweit sind die Ziele der Zusammenarbeit klar definiert?

Vollständig definiert	teilweise definiert	Eher nicht definiert	Nicht definiert	Weiß nicht

**2.3.9** Was denken Sie: Wie wichtig ist Ihnen generell eine angenehme Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden. D.h. sind „weiche Faktoren“ wie persönliche Sympathie, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Engagement für Sie von Relevanz?

Sehr wichtig	Wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Weiß nicht

**2.3.10** Steht bei der Zusammenarbeit eher die Zielerreichung im Mittelpunkt oder die angenehme Zusammenarbeit oder ist Ihnen beides gleich wichtig?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher angenehme Zusammenarbeit	Angenehme Zusammenarbeit	Weiß nicht

**2.3.11** Dazu habe ich eine Nachfrage: Folgender Fall. Ihr Kunde will eine bestimmte PR-Maßnahme unbedingt durchführen, die Sie als wenig geeignet betrachten. Würden Sie diese trotzdem umsetzen, falls Sie vermuten, dass die Zusammenarbeit sonst unangenehmer werden könnte?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**2.3.12** Inwieweit ist es Ihnen wichtig, dass Sie eine gute Dienstleistungsqualität anbieten, d. h. die Aufgaben möglichst schnell bearbeiten, stets für den Kunden erreichbar sind etc.?

Sehr wichtig	Wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Weiß nicht

**2.3.13** Ist Ihnen bei Ihrer Arbeit eher wichtig, dass Sie die Ziele für Ihren Kunden erreichen oder eine gute Dienstleistungsqualität?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher Dienstleistung	Dienstleistung	Weiß nicht



### Rezeption der Ziele des Partners:

Kommen wir nun zu den Zielen Ihres Kunden. Mich interessiert, wie Sie dessen Ziele einschätzen.

**2.3.14** Zum Anfang ganz generell gefragt: Wissen Sie, welche Ziele Ihr Kunde mit der Zusammenarbeit mit Ihnen verfolgt?

Ja	Teilweise	Nein	Weiß nicht

**2.3.15** Falls ja, welche sind das?

**2.3.16** Was glauben Sie ist Ihrem Kunden bei der Zusammenarbeit wichtiger: eine gute Dienstleistungsqualität, d. h. dass Sie die Aufgaben möglichst schnell bearbeiten, stets für den Kunden erreichbar sind etc. oder klar belegbare PR-Resultate?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher Dienstleistung	Dienstleistung	Weiß nicht

**2.3.17** Wenn Sie sich nun überlegen, ob bei Ihrem Kunden eine angenehme Zusammenarbeit oder stets die Zielerreichung im Mittelpunkt steht. Wie sieht es hier aus?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher angenehme Zusammenarbeit	Angenehme Zusammenarbeit	Weiß nicht

**2.3.18** Versucht der Kunde möglichst viele Leistungen von Ihnen zu erhalten, ohne dafür zusätzlich bezahlen zu wollen?

Immer	Häufig	manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

**2.3.19** Wir haben nun darüber gesprochen, dass Sie und Ihr Kunde teilweise unterschiedliche Ziele haben. Waren Sie sich bewusst darüber, dass diese Unterschiede bestehen?

Vollständig	Teilweise	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

**Konkrete Fragen: Informationsasymmetrien**

Bevor ich zum nächsten Fragekomplex komme, möchte ich Sie über die Relevanz einiger Aspekte befragen, über die wir vorhin gesprochen haben.

**2.3.20** Denken Sie, dass Ihnen aufgrund folgender Punkte Probleme in der Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden entstehen?

Fehlende Information über Kunde bzw. Produkte	
...fehlende Freigaben	
...Mehrleistungen ohne Honorar	
...sonstiges:	
...keine Probleme	

**2.3.21** Inwieweit vertrauen Sie jedoch dabei Ihrem Kunden, dass er Ihnen deswegen keine Vorwürfe macht bzw. Profit schlägt?

Vertraue vollkommen	Vertraue teilweise	Vertraue überhaupt nicht	Weiß nicht

**3. Themenkomplex: Auswahl eines Partners (Signaling bzw. Screening)?**

Als erstes möchte ich eine generelle Einschätzung des Marktes der PR-Berater von Ihnen haben:

**3.1** Wie groß war die Konkurrenz zwischen den PR-Beratern, als es darum ging Ihren Kunden zu akquirieren?

Sehr groß	Groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein	Weiß nicht

**Signaling Berater**

**3.2** Wenn Sie sich nun an die Beraterauswahl Ihres Kunden zurückerinnern. Wie hat der Kunde Sie ausgewählt?

**3.3** Wie sah die Präsentation/Wettbewerb konkret aus?

**3.4** Was denken Sie, aufgrund welcher Faktoren hat der Kunde gerade Sie ausgewählt?

Größe		Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	
Räumliche Nähe		Persönliche Kontakte	
Angebot an Dienstleistungen		Bereits Zusammenarbeit	
Spezifisches PR Know-how		Referenzen	
Guter Ruf / Reputation		Kompetente Mitarbeiter	
Stimmige/adäquate Konzepte		Empfehlung	
Professioneller Auftritt		Eindruck der Zuverlässigkeit	
Ähnliche Philosophie		Kannte Unternehmen/Kunde bereits	
Sympathie		Sonstiges:	

**3.5** Wie haben Sie bei diesem Auswahlprozess versucht, den Kunden von Ihren Qualitäten zu überzeugen? Welche Qualitätssignale haben Sie eingesetzt?

Mitglied in Berufsverbänden		Präsentation von PR-Arbeiten	
Teilnahme bei PR-Awards		Persönliche Kontakte	
Konkrete Konzepte an Kunden senden		Angabe von Referenzen	
Agenturprofil an mögliche Kunden senden		Gute Homepage	
Ausbildung/Erfahrung der Mitarbeiter		Sonstiges:	
Weiterempfehlung über Referenzkunde			

**3.6** Auf welche Faktoren/Signale legen Sie dabei besonders viel wert. Nennen sie die drei Wichtigsten?

**3.7** Wieso sind gerade diese Faktoren für Sie relevant und aus welchen Gründen die anderen nicht?

**3.8** Erachten Sie diese Faktoren als verlässliche Signale, damit Ihr Kunde auf Ihre Qualität als Berater schließen konnte?

Sehr verlässlich	Eher verlässlich	Teilw. verlässlich	Eher nicht verlässlich	Nicht verlässlich	Weiß nicht

**3.9** Wie groß war der personelle und zeitliche Aufwand, den Sie hatten, um Ihren Kunden von Ihrer Qualität zu überzeugen?

Sehr groß	Groß	Mittelmäßig	Klein	Sehr klein	Weiß nicht

**3.10** Falls Aufwand als klein erachtet wird: Haben Sie deswegen auf diese Signale gesetzt?

Ja	Nein	Weiß nicht

**3.11** Falls großer Aufwand: Aus welchen Gründen haben Sie einen großen personellen und zeitlichen Aufwand getätigt?

## Screening (PR-Berater)

### 3.11 Wer hat die aktive Rolle gespielt?

Initiative kam vom Kunde	Initiative von Beiden	Initiative kam von uns	Weiß nicht

→ Falls Initiative von Kunden kam, weiter mit 3.19

### 3.12 Falls Sie die aktive Rolle innehatten. Nach welchen Kriterien haben Sie den Kunden ausgewählt? → **Zuerst offen fragen**, danach folgende Kriterien erfragen.

Aussicht auf finanzielle Verlässlichkeit (angemessenes Honorar, pünktliche Zahlung)		Persönliche Kontakte	
Guter Ruf/Reputation		Passt zu anderen Kunden	
Eigene Expertise auf Gebiet des Kundenunternehmens		Eindruck der Zuverlässigkeit	
Ähnliche Philosophie		Sympathie	
Weiterempfehlung durch bestehenden Kunde		Sonstiges	

### 3.13 Wieso erachten Sie gerade diese Faktoren als relevant?

### 3.14 Wie einfach bzw. schwierig war es für Sie, anhand dieser Faktoren einen tatsächlich geeigneten/fairen Kunden zu finden? D.h. wie verlässlich sind die Faktoren tatsächlich?

Sehr einfach	Einfach	Mittel	Schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

### 3.15 Einmal generell gefragt, waren Ihnen bei der Kundenauswahl eher „harte bzw. objektive“ (finanzielle Verlässlichkeit, guter Ruf) oder „weiche bzw. subjektive“ Faktoren (Sympathie, persönliche Kontakte, ähnliche Philosophie) wichtig?

Objektive	Eher objektive	Beides gleich	Eher subjektive	subjektive	Weiß nicht

### 3.16 Falls eher „weiche bzw. subjektive“ Faktoren: Setzen Sie bei der Auswahl eines Kunden auf „weiche bzw. persönliche Faktoren, weil Ihnen eine angenehme Zusammenarbeit wichtig ist?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

### 3.17 Wie groß schätzen Sie den getätigten Aufwand für die Auswahl eines geeigneten Kunden ein?

Sehr groß	Groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein	Weiß nicht

**3.18** Haben Sie sich bewusst für solche Auswahl Faktoren entschieden, die möglichst wenig Aufwand für Sie bedeuteten?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**3.19** Eventuell haben Sie Ihren Kunden nicht aktiv ausgewählt. Gibt es jedoch Ausschlusskriterien für die Zusammenarbeit mit gewissen Kunden und wenn ja, welche sind das?

Konkurrenzausschluss andere Kunden		Ideelle Gründe	
Geographische Gründe		Finanzielle Gründe	
Fehlende Expertise in Branche des Kunden		Fehlende Seriosität	
Sonstiges:			

#### 4. Einsatz von Selbstwahlschemata

**4.1** Sind Ihnen solche Selbstwahlschemata bekannt – haben Sie davon schon einmal gehört?

Ja	Nein	Weiß nicht

**4.2** Wurden solche Selbstwahlschemata bei der Beraterauswahl Ihres Kunden eingesetzt? Und falls ja, welche der folgenden?

Ja, Art des Honorars	
Ja, Vertragsdauer	
Ja, unterschiedliche Ziele	
Ja, sonstiges	
Nein	

**4.3** Inwieweit akzeptieren Sie solche Selbstwahlschemata?

Vollständig	Teilweise	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

**4.4** Sie könnten natürlich auch von sich aus, dem Kunden gewisse Garantien abgeben und ihm so Ihre Qualität demonstrieren. Haben Sie Ihrem Kunden vor der Zusammenarbeit gewisse Garantien gegeben, um ihn von Ihrer Qualität zu überzeugen?

Ja	Nein	Weiß nicht

**4.5 Falls ja**, welche Garantien haben Sie gegeben?

**4.6 Falls nein**, wieso haben Sie darauf verzichtet?

### 5. Hold up – das Ausnutzen von vertraglichen Lücken

Eine Zusammenarbeit mit einem PR-Berater/Kunde birgt gewisse (finanzielle) Risiken. Ein gemeinsamer Vertrag stellt dabei eine Möglichkeit dar, sich vor diesen Risiken zu schützen.

5. 1 Haben Sie einen Vertrag mit Ihrem Kunden abgeschlossen?

Ja	Nein	Weiß nicht

5. 2 Wie ist der Vertrag zustande gekommen? D.h. inwieweit hat der Kunde über die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit bzw. des Vertrages mit Ihnen verhandelt?

Vertrag vorgegeben	Teilweise verhandelt	Großteil verhandelt	Gemeinsam erarbeitet	Weiß nicht

5.3 Mich würde interessieren welche Aspekte der Zusammenarbeit mit dem Kunden vertraglich geregelt sind?

Dauer der Zusammenarbeit	
Art und Höhe der Vergütung	
Konkrete Aufgaben des PR-Beraters	
Kompetenzen des PR-Beraters (Freigabe)	
Konkrete Ziele des PR-Beraters	
Pflichten des Kunden	
Kündigungsformalitäten	
Sonstiges:	

5.4 Wie lange ist die Zusammenarbeit vertraglich festgelegt?

5.5 Wie wird Ihre Arbeit vergütet (Retainer, nach Aufwand, nach Zielerreichung, Mischform)?

Fixes Honorar	Flexibles Honorar	Mischform	Weiß nicht

Nach Aufwand	Nach Zielerreichung	Mischform	Weiß nicht

5.6 Wie kann der Vertrag gekündigt werden (zeitlich, von welchem Vertragspartner)?

5.7 Haben diese Erkenntnisse einen Einfluss auf die Zusammenarbeit? D.h. tätigen Sie einen höheren Arbeitseinsatz, wenn der Vertrag kurzfristig gekündigt werden kann?

Immer	Häufig	manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

**5.8** Man kann nicht alles im Vertrag regeln, haben Sie einmal unter den negativen Auswirkungen davon gelitten?

Ja	Nein	Weiß nicht

**5.9** Falls ja, welche Probleme waren dies?

**5.10** Sind Sie in Ihren Tätigkeiten aufgrund von vertraglichen Regelungen eingeschränkt (umfangreicher Freigabeprozess etc.)?

Umfangreicher Freigabeprozess	
Unsichere Honorarzahung	
Keine konkreten Ziele vertraglich definiert	
Keine Planungssicherheit, da kurze Kündigungsfrist	
Nichts	
Sonstiges:	

## 6. Themenkomplex Während der Zusammenarbeit

Wenn Sie zuerst an den Anfang der Zusammenarbeit zurückdenken oder wenn Sie vom Kunden einen neuen Auftrag erhalten.

**6.1** Wie erfolgt dabei der Informationsaustausch – hat Ihr Kunde ein Briefing durchgeführt?

Ja	Nein	Weiß nicht

**6.2** Falls ja, wie erfolgt das Briefing? (*Schriftlich oder Mündlich? Wie ist es organisiert?*)

**6.3** Wer/welche Personen nahmen am Briefing teil?

**6.4** Wie groß war der Aufwand (Zeit, Ressourcen) für eigene Recherchen zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen?

Sehr groß	Groß	Mittelmäßig	Klein	Sehr klein	Weiß nicht

**6.5** Bei Ihrer Arbeit sind Sie eventuell auf Informationen des Kunden angewiesen bspw. weil Sie Infos über sein Unternehmen, seine Produkte benötigen. Zudem könnte es sein, dass Sie Vorgaben von Ihrem Kunden bzw. Freigaben benötigen.

**6.6** Auf welche dieser folgenden Punkte sind Sie angewiesen?

Benötigte Informationen über Unternehmen und Produkte	
...Freigaben	
...Vorgaben für meine Arbeit	
...Sonstiges:.	
...nichts	

**6.7 Falls Antwort genannt:** Inwieweit sind Sie deswegen von Ihrem Kunden abhängig bzw. inwieweit können Sie eigenständig arbeiten?

Stark abhängig	eher abhängig	Eher eigenständig	Vollkommen eigenständig	Weiß nicht

**6.8 Falls Antwort genannt:** Wie gut läuft der Informationsfluss vom Kunden zu Ihnen? Erhalten Sie alle nötigen Informationen/Vorgaben/Freigaben von Ihrem Kunden?

Immer	Häufig	manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

**6.9** Erhalten Sie diese Informationen immer auch zeitnah oder dauert es manchmal zu lange, bis Sie die nötigen Informationen von Ihrem Kunden erhalten?

Zeitnah	Dauert eine Weile	Dauert lange	Dauert sehr lange	Dauert zu lange	Weiß nicht

**7. Informationsaustausch**

**7.1** Als erstes möchte ich wissen, wie die Zuständigkeiten und Kompetenzen der Zusammenarbeit festgelegt sind.

**7.1.1** Wie läuft der Abstimmungsprozess?

**7.1.2** Was können Sie selbst und ohne Abstimmungsprozess mit dem Kunden entscheiden?

Ich gehe davon aus, dass Sie mit dem Kunden in regelmäßigem Austausch stehen. Wie ist dieser Austausch konkret organisiert?

**7.2** Wie häufig stehen Sie in gegenseitigem Kontakt?

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

**7.3** In welcher Form erfolgt dieser Informationsaustausch?

**7.3.1** Gemeinsame Meetings

Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	monatlich	seltener	Weiß nicht



### 7.3.2 Telefonate

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

### 7.3.3 E-Mails

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

### 7.3.4. Sonstiges:.....

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	Seltener	Weiß nicht

### 7.3.5. Sonstiges:.....

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	Seltener	Weiß nicht

### 7.4 Was wird in solchen Treffen, Telefonaten, E-Mails konkret besprochen?

## 8. Relevanz von Anreizsystemen

Eine Möglichkeit Sie zu motivieren, einen besonders hohen Arbeitseinsatz zu tätigen, stellen Anreizsysteme dar. Bspw. kann der Kunde finanzielle Anreize setzen (leistungsabhängige Bezahlung), oder Ihnen Aussicht auf eine Etatausweitung bzw. eine langfristige Zusammenarbeit anbieten.

### 8.1 Werden solche Anreizsysteme eingesetzt?

Ja	Nein	Weiß nicht

### 8.2 Welche Anreize werden gesetzt?

Erfolgsabhängige Vergütung	
Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit	
Aussicht auf Ausweitung der Zusammenarbeit/Etat	
Sonstiges	

### 8.3 Akzeptieren Sie leistungsabhängige bzw. erfolgsabhängige Vergütung?

Ja, vollständig	Ja, teilweise	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

**8.4 Falls nein**, aus welchen Gründen akzeptieren Sie diese nicht? → **offen stellen** und **danach nachfragen**.

Zu hoher Aufwand der Evaluation bezüglich der Zielerreichung	
Es existieren keine objektiv, messbaren Ziele	
exogenen Faktoren beeinflussen Arbeitsergebnis stark	
fehlende Akzeptanz beim Kunden	
Sonstiges:	

**8.5** Inwieweit erachten Sie solche Anreize als zielführend? D.h. beeinflussen sie tatsächlich Ihren Arbeitseinsatz?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

### 9 Relevanz von Kontroll- und Informationssystemen?

Eine andere Möglichkeit, die vorhandenen Unsicherheiten zu überwinden, sind so genannten Überwachungs- und Kontrollsysteme.

**9.1** Welche Überwachungs- bzw. Kontrollsysteme werden eingesetzt?

**9.1.1** Welche Informationen enthalten diese Tätigkeitslisten bzw. Ergebnisberichte?

**9.2** Wie häufig müssen Sie Ihre Tätigkeiten bzw. Ergebnisse präsentieren?

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Monatlich	seltener	Weiß nicht

**9.3** Wie groß empfinden Sie den Aufwand, der Ihnen aufgrund der Kontrollsysteme entsteht?

Sehr groß	Groß	Mittelmäßig	Klein	Sehr klein	Weiß nicht

**9.4** Inwieweit erachten Sie solche Mechanismen als wirkungsvoll bzw. zielführend? D.h. beeinflussen sie tatsächlich Ihren Arbeitseinsatz?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

## 10 Relevanz von Vertrauen

10.1 Deswegen würde mich interessieren, inwieweit Ihr Kunde deswegen bewusst auf solche Mechanismen verzichtet und Ihnen vertraut?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

10.2 Finden Sie, dass Sie aufgrund von Kontrollmechanismen andere Beratungstätigkeiten vernachlässigen müssen? Sprich: Wäre Ihre Beratungsleistung besser, wenn der Kunden Ihnen zu 100 Prozent Vertrauen würde und Sie bspw. keine Tätigkeitsberichte schreiben müssten?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

10.3 Erachten Sie solche Kontrollsysteme generell als Hinweis auf mangelndes Vertrauen Ihres Kunden und fühlen sich eventuell ungerecht behandelt oder akzeptieren Sie solche Systeme vollständig?

Akzeptiere vollkommen	Akzeptiere teilweise	Eher Hinweis auf mangelndes Vertrauen	Hinweis auf mangelndes Vertrauen	Weiß nicht

10.4 Inwieweit vertrauen Sie Ihrerseits Ihrem Kunden, dass er Sie in Ihrer Arbeit bestmöglich unterstützt?

Vertraue vollkommen	Vertraue teilweise	Vertraue eher nicht	Vertraue überhaupt nicht	Weiß nicht

## 11 Relevanz von Identifikationssystemen

Bei der PR-Arbeit kommt es ja durchaus vor, dass Sie den Kunden nach außen vertreten müssen. Dies fällt möglicherweise leichter, wenn Sie sich mit Ihrem Kunden und/oder dessen Produkten identifizieren können.

11.1 Inwieweit können Sie sich mit Ihrem Kunden identifizieren?

Vollkommen	Teilweise	Eher nicht	überhaupt nicht	Weiß nicht

11.2 Aus welchen Gründen, können Sie sich mit dem Kunden (nicht) identifizieren?

**11.3** Führt ihr Kunde gemeinsame Aktivitäten mit Ihnen durch, damit sich diese Identifikation einstellt bzw. verbessert und falls ja, welche der folgenden werden durchgeführt?

Einzelne Mitarbeiter temporär austauschen	
Regelmäßig gemeinsame Workshops mit Partner durchführen	
Schulungen beim jeweiligen Partner durchführen	
Sonstiges:	

**11.4** Falls keine solchen Aktivitäten durchgeführt werden, würden Sie sich solche wünschen, damit Sie den Kunden besser beraten können?

Ja	Nein	Weiß nicht

**11.5** Was halten Sie generell von solchen Maßnahmen?

Sinnvoll	Teilweise sinnvoll	Eher nicht sinnvoll	Nicht sinnvoll	Weiß nicht

## 12 Relevanz von Garantien

### Inputbezogene Garantien

Einerseits können Sie Ihrem Kunden einen bestimmten Arbeitseinsatz garantieren. Bspw. setzen Sie nur erfahrene Mitarbeiter ein, garantieren bestimmte klar definierte Tätigkeiten (Journalistenansprache, Textqualität etc.).

**12.1** Garantieren Sie Ihrem Kunden einen gewissen Arbeitseinsatz/Tätigkeiten d.h. schränken Sie Ihren Handlungsspielraum ein und demonstrieren dadurch, dass Sie Ihren Kunden vollumfänglich beraten?

Ja	Nein	Weiß nicht

**12.2 Falls ja**, welche der folgenden Garantien geben Sie Ihrem Kunden?

Einsatz erfahrener Mitarbeiter	
Bestimmter zeitlicher Arbeitseinsatz	
Bestimmte Tätigkeiten garantieren	
Sonstige:	

**12.3** Wie demonstrieren Sie ihm, dass Sie sich auch an diese Vorgaben halten?

Erfahrener Mitarbeiter als Ansprechpartner	
Tätigkeitsbericht vorlegen	
Arbeitseinsatz dokumentieren und vorlegen	
Sonstige:	

**12.4** Falls nein, wieso geben Sie Ihrem Kunden keine solche Garantie? Ist Ihnen das damit verbundene Risiko zu hoch?

**Ergebnisabhängige Garantien**

Andererseits können sie Ihrem Kunden auch ein bestimmtes Arbeitsergebnis garantieren (z. B. eine bestimmte Anzahl, Auflagenhöhe, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwerte an Veröffentlichungen oder eine bestimmte Anzahl an transportierten Aussagen zu erreichen. etc.).

**12.5** Geben Sie Ihrem Kunden eine solche Garantie?

Ja	Nein	Weiß nicht

**12.6** Welche Garantien geben Sie Ihrem Kunden?

**12.7** Was bieten Sie dem Kunden an, wenn Sie die Garantie nicht einhalten können?

Tieferes Honorar	
Zusätzliche Leistung	
Beendigung der Zusammenarbeit	
Sonstiges	
Nichts	

**12.8** Wieso geben Sie Ihrem Kunden keine solche Garantie?

**12.9 Nachfrage falls nicht aktiv erwähnt:** Ist Ihnen das damit verbundene Risiko zu hoch?

### 13 Relevanz von Geschäftsfreundschaft

**13.1** Besteht zwischen Ihnen und dem Kunden eine Art Geschäftsfreundschaft? D.h. herrscht ein großes Vertrauen zwischen Ihnen und können Sie ihn und seine Anforderungen besser einschätzen?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**13.2** Falls ja (**nein**): Würden Sie sagen, dass Sie aufgrund der (**nicht**) vorhandenen Geschäftsfreundschaft für Ihren Kunden einen größeren/**niedrigeren** Arbeitseinsatz tätigen, als für einen anderen Kunden, mit welchem Sie keine (**eine**) Geschäftsfreundschaft verbindet?

Immer	häufig	manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

**13.3** Falls ja (**nein**): Erhalten Sie andererseits auch einfacher/**schwieriger** nötige Informationen über das Unternehmen und die Produkte Ihres Kunden bzw. hat er eher ein (**kein**) offenes Ohr für Sie als ein Kunde, mit dem keine (**eine**) tiefe Geschäftsfreundschaft besteht?

Immer	häufig	manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

**13.4** Teilweise kann langjährige Zusammenarbeit auch dazu führen, dass gewisse Abhängigkeiten und Routinen bestehen, die die eigene Arbeit teilweise einschränken. Wie sieht dies bei Ihnen und Ihrem Kunden aus?

Bedeutende Einschränkung	Teilweise Einschränkung	Keine Einschränkung	Weiß nicht

**13.5** Falls eine Einschränkung besteht, wie sieht diese konkret aus?

### 14 Wie erfolgt die Evaluation der Arbeit?

Kommen wir nun zu einem weiteren Aspekt Ihrer Zusammenarbeit. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie Ihre Arbeit evaluieren und Ihrem Kunden Ihre Ergebnisse präsentieren müssen.

**14.1** Wird eine PR-Evaluation durchgeführt?

Ja	Nein	Weiß nicht

→ Falls NEIN, weiter mit Frage 14.10

**14.2** Mich würde interessieren, wie Ihre Arbeit evaluiert wird: Als erstes interessiert mich, wer die Evaluation durchführt?

Sie (PR-Berater)	
Kunde	
Externer	
Sonstiges	

**14.3** Werden dabei Ihr Arbeitseinsatz, Ihre Dienstleistungsqualität (Dauer der Bearbeitung, stets ansprechbar), die Ergebnisse Ihrer Arbeit oder mehrere dieser Dimensionen evaluiert?

Dienstleistungsqualität	
Arbeitseinsatz	
Ergebnisse	
Sonstiges	

**14.4** Wird die Arbeit eher nach objektiven oder subjektiven Kriterien evaluiert?

Nur subjektiv	Mehrheitlich subjektiv	Zu gleichen Teilen subjektiv und objektiv	Mehrheitlich objektiv	Nur objektiv	Weiß nicht

**14.5** Nach welchen konkreten Faktoren bzw. Kriterien wird Ihre Arbeit evaluiert (bspw. Bearbeitungszeit, Erreichbarkeit für Kunden oder erzielte Auflage, Anzahl angesprochene Kontakte etc.)?

**14.6** Warum werden gerade diese Faktoren eingesetzt?

**14.7** Falls objektive Faktoren genannt: Inwieweit erachten Sie diese Kriterien als verlässlich?

Sehr verlässlich	Eher verlässlich	Teilw. verlässlich	Eher nicht verlässlich	Nicht verlässlich	Weiß nicht

**14.8** Erachten Sie es als Risiko, dass ihre Arbeit aufgrund von externen Faktoren beeinflusst wird und die Zielerreichung demnach nicht nur von Ihrer Leistungsbereitschaft abhängig ist (bspw. Medienarbeit)?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**14.9** Evaluieren Sie auch Ihren Kunden d.h. untersuchen Sie, inwieweit die Zusammenarbeit mit ihm Vorteile für Ihr Unternehmen bringt? Falls ja, nach welchen der folgenden Kriterien erfolgt diese Evaluation

Finanzielle Rentabilität	
Reputationsgewinn	
Angenehme Zusammenarbeit	
Sonstiges:.	

**14.10** Falls Sie keine Evaluation durchführen, was sind die Gründe dafür?

### **15 Vorherrschen von Machtpotentialen/Autoritätssystemen**

Neben den vorhin besprochenen Merkmalen, gibt es weitere Faktoren, die die Beziehung von Ihnen und Ihrem Kunden beeinflussen. Ich möchte nun mit Ihnen besprechen, wie relevant diese in Ihrer Beziehung zu Ihrem Kunden sind.

#### **15.1 Agenturhonorar bzw. Anzahl Kunden**

Ein Merkmal, das die Beziehung beeinflussen kann, ist die Frage, wie stark Sie finanziell von diesem Kunden abhängig sind.

**15.1.1** Betrachtet man nur einmal den finanziellen Aspekt: Wie wichtig ist der Kunde für ihr Beratungsunternehmen. Bzw. wie hoch ist der prozentuelle Anteil des Agenturhonorars des Kunden am Gesamthonorar Ihres Unternehmens?

**15.1.2** Wäre der Wegfall dieses Kunden für Ihr Beratungsunternehmen finanziell problematisch?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**15.1.3** Hat diese Tatsache einen Einfluss auf Ihren Arbeitseinsatz? D. h. tätigen Sie mehr (weniger) Einsatz, für diesen Kunden, weil er eine hohe (geringe) finanzielle Relevanz hat, als für einen anderen Kunden mit geringerer (hoher) finanzieller Relevanz?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht



## 15.2 Reputation

Ein Faktor, der die Beziehung beeinflussen kann ist die Reputation, das Renommee von Ihnen und Ihrem Kunden.

**15.2.1** Hat der Kunde ein gewisses Renommee/gewisse Reputation, von dem Sie als Berater profitieren? D.h. macht er sich bspw. gut als Referenz auf der Homepage?

Sehr hohe Reputation	Hohe Reputation	Mittlere Reputation	Niedrige Reputation	Sehr niedrige Reputation	Weiß nicht

**15.2.2** War die Reputation des Kunden bei der Auswahl relevant? Würden Sie sagen, dass Sie den Kunden auch aufgrund dessen hohen Reputation ausgewählt haben?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**15.2.3** Haben Sie aufgrund der hohen Reputation des Kunden bewusst ein niedrigeres Honorar von ihm verlangt und betrachten ihn als gute, langfristige Investition in Ihre eigene Reputation?

Ja	Nein	Weiß nicht

**15.2.4** Wäre es aus Reputationsüberlegungen unvorteilhaft, wenn die Zusammenarbeit beendet würde?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**15.2.5** Hat das Renommee/die Reputation Ihres Kunden einen Einfluss auf Ihren Arbeitseinsatz? D.h. geben Sie mehr (weniger) Einsatz, für diesen Kunden, weil er eine hohe (niedrige) Reputation hat, als für einen anderen Kunden mit niedrigerer (hoher) Reputation?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Alle Kunden mit gleicher Reputation	Weiß nicht

### 15.3 Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung

15.3.1 Was denken Sie: Könnte Ihr Kunde die PR-Leistungen zur selben Qualität auch bei einem anderen Berater erhalten? Oder bieten Sie eine stark spezialisierte Dienstleistung an?

Sehr spezialisiert	Spezialisiert	Teilweise spezialisiert	Eher Standard	Standard	Weiß nicht

15.3.2 Hat dies einen Einfluss auf Ihren Arbeitseinsatz? D.h. tätigen Sie mehr (weniger) Einsatz, für diesen Kunden, weil Sie vermuten, dass er eine gleichwertige PR-Dienstleistung einfach (nur schwer) von einem anderen PR-Berater erhalten könnte?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

### 15.4 Investitionskosten

Ein wenig ähnlich verhält es sich mit dem nächsten Punkt. Wenn ein Kunde einen neuen PR-Berater engagiert, muss er anfangs gewisse Investitionen in die Zusammenarbeit tätigen. D.h. Sie als neuer PR-Berater müssen Ihren Kunden bzw. dessen Produkte kennen lernen, neue PR-Maßnahmen erarbeiten, neue Kontakte knüpfen etc.

15.4.1 Wie groß war Ihr Einarbeitungsaufwand? D.h. sind Sie der Meinung, dass es lange gedauert hat, bis Sie genügend Kenntnisse des Kunden, seiner Branche etc. hatten, damit Ihre PR-Arbeit für den Kunden eine gewisse Qualität aufweist?

Groß	Sehr groß	Mittelmäßig	Klein	Sehr klein	Weiß nicht

15.4.2 Nehmen wir einmal an Ihr Kunde würde einen neuen PR-Berater engagieren. Wie groß würden Sie den Aufwand für Ihren Kunden einschätzen, den neuen PR-Berater einzuarbeiten?

Groß	Sehr groß	Mittelmäßig	Klein	Sehr klein	Weiß nicht

15.4.3 Dies bedeutet, dass es für Ihren Kunden *aufwändig/einfach* wäre einen neuen PR-Berater zu engagieren. Hat dies einen Einfluss auf Ihren Arbeitseinsatz?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

### 15.5 Dauer bzw. Ausgestaltung des Vertrages

- Frage zum Vertrag wurden bereits gestellt (Hold up, Vertrag).

## 15.6 Struktur und Kompetenz des Kunden

**15.6.1** Hat diese Erkenntnis einen Einfluss auf Ihren Arbeitseinsatz bei der Zusammenarbeit? D. h. tätigen Sie für einen Kunden mit guten PR-Kenntnissen einen höheren Aufwand, weil dieser Ihre Arbeit besser einschätzen kann, als für einen mit schlechten PR-Kenntnissen, weil dieser Ihre Arbeit entsprechend schlechter einschätzen kann?

Immer	Häufig	manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

**15.7** Wir haben nun über einige Einflussfaktoren gesprochen, die Ihren Arbeitseinsatz bei der Zusammenarbeit beeinflussen könnten. Welcher davon ist für Sie der dominierende Faktor?

Finanzielle Abhängigkeit	
Reputation des Kunden	
Geschäftsfreundschaft	
Investitionskosten für Kunde	
Vertragsausgestaltung (Kündigungsmöglichkeiten für Kunde)	
Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung	
Kompetenz des Kunden	
Sonstiges:	

## 16 Konkrete Berater-Kunden Beziehung als Standardfall

**16.1** Ist die Beziehung mit dem Kunden XY eine typische Beziehung? D.h. wären Ihre Antworten ähnlich ausgefallen, wenn wir eine andere Beziehung besprochen hätten?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**16.2 Falls nein**, wieso ist dieser Kunde speziell für Sie?

## 17 Weitere relevante Punkte aus der Sicht der Befragten, die noch nicht angesprochen wurden.

**17.1** Gab es bisher in der Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden Konflikte, die ihre Beziehung beeinflusst haben?

**17.2** Falls ja inwiefern?

**17.3** Hatte diese Tatsache Konsequenzen? D.h. wurde die Zusammenarbeit verändert?

**17.4** Zum Schluss noch eine Frage: Haben wir aus Ihrer Sicht einen zentralen Aspekt vergessen, welcher das Verhältnis/die Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden prägt?

Vielen Dank für die Teilnahme!

## A.2 Fragebogen für Kunden

**Vorbemerkung:** Der Fragebogen ist in drei unterschiedliche Fragekomplexe unterteilt. Als erstes interessieren mich einige Eckdaten zu Ihrer Person, Ihrem Unternehmen und generell zur Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater. Danach folgen Fragen dazu, wie Sie Ihren PR-Berater ausgewählt haben. Drittens stelle ich Ihnen Fragen zur aktuellen Zusammenarbeit. Bitte antworten Sie nicht generell aufgrund gemachter Erfahrungen, sondern beziehen Sie Ihre Antworten stets auf die Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater. Der Fragebogen beinhaltet sowohl geschlossene Fragen, bei welchen ich Ihnen Antwortmöglichkeiten vorgebe, als auch offene Fragen, bei welchen ich Ihnen keine Antwortmöglichkeiten vorgebe.

### 1. Grundlegende Fragen zur Zusammenarbeit:

#### 1.1 Eckdaten der Befragten:

1.1.1 Name, Alter, Ausbildung des Interviewpartners?

1.1.2 Wie lange arbeiten Sie schon in der Kommunikationsbranche und wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus?

1.1.3 Wie lange arbeiten Sie schon für Ihren momentanen Arbeitgeber?

#### 1.2 Eckdaten der Zusammenarbeit von PR-Berater und Kunde:

1.2.1 Seit wann besteht die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater/Agentur?

1.2.2 Seit wann arbeiten Sie persönlich mit dem PR-Berater/Agentur zusammen?

1.2.3 Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrer Abteilung?

1.2.4 Wie viele davon haben Kontakt mit dem PR-Berater/Agentur?

1.2.5 Wie viele Mitarbeiter arbeiten auf Seiten des PR-Beraters für Sie?

1.2.6 Welche Aufgaben /PR-Tätigkeiten erledigt der Berater für Sie?

1.2.7 Handelt es sich dabei eher um Routineaufgaben oder um spezialisierte Aufgaben?

Sehr spezialisiert	spezialisiert	Teils/teils	Eher Routine	Nur Routine	Weiß nicht

1.2.8 Wie sind Sie generell mit Ihrem PR-Berater zufrieden?

Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher unzufrieden	Nicht zufrieden	Weiß nicht

#### 1.3 Art der Zusammenarbeit:

1.3.1 Inwieweit würden Sie die Rolle des PR-Beraters als beratend einschätzen oder inwieweit setzt er mehrheitlich Ihre Vorgaben/Aufträge um?

Nur beratend	Eher beratend	Ausgeglichen	Eher Umsetzung	Nur Umsetzung	Weiß nicht

## 2. Themenkomplex: Generelle Prinzipal-Agent Beziehung

### 2.1 Gründe für den Start der Zusammenarbeit:

Sie haben vorhin erwähnt, dass Sie bereits seit XY Jahren in der Kommunikationsbranche arbeiten und in Ihrer Abteilung XY Mitarbeiter beschäftigt sind. D.h. Sie wären eventuell gar nicht auf die Unterstützung eines PR-Beraters angewiesen.

**2.1.1** Mich würde nun interessieren, aus welchen der folgenden Gründe Sie sich für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater entschieden haben? Sofern für Sie mehr als drei Gründe relevant sind, geben Sie auch die drei wichtigsten an.

		TOP 3
Er verfügt über spezifisches PR-Fachwissen		
...bringt neue Ideen ein		
...gewährleistet objektive, externe Beurteilung		
...verfügt über ein gutes Kontaktnetz		
...ist kostengünstiger als Durchführung innerhalb Organisation		
...überbrückt Personalengpässe innerhalb Organisation		
...verfügt über spezifische PR-Infrastruktur		
...bessere interne Legitimation von PR-Maßnahmen		
Sonstiges		

**2.1.2** Könnten Sie die PR-Arbeit theoretisch auch mit eigenen Mitarbeitern bestreiten?

Ja	Teilweise	Nein	Weiß nicht

**2.1.3 Falls nein**, wieso könnten Sie die PR-Arbeit nicht mit eigenen Mitarbeitern bestreiten?

Fehlendes spezifisches PR-Fachwissen	
Fehlendes Kontaktnetz	
Fehlende Ressourcen	
Fehlende PR-Infrastruktur	
Sonstiges	

## 2.2 Welche Informationsasymmetrien herrschen zwischen den beiden Akteursgruppen?

Durch die Zusammenarbeit mit dem PR-Berater sind Sie eine typische arbeitsteilige Beziehung eingegangen. D.h. Ihr PR-Berater bearbeitet für Sie und in Ihrem Namen eine bestimmte Aufgabe. Solche Beziehungen weisen gewisse Eigenheiten auf. Ich möchte von Ihnen nun wissen, inwieweit diese in der Beziehung von Ihnen und Ihrem PR-Berater relevant sind.

Als erstes würde mich interessieren, inwieweit Sie Schwierigkeiten hatten die Qualität der einzelnen Berater **vor der Zusammenarbeit** einzuschätzen. Wenn Sie sich einmal an die Auswahl Ihres PR-Beraters erinnern. Wie schwer war es für Sie folgende Faktoren zu bestimmen.

**2.2.1 Die Bereitschaft des PR-Beraters** für Sie als Kunden, einen möglichst hohen (zeitlichen) **Arbeitseinsatz** zu leisten.

Sehr einfach	einfach	Mittel	schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

**2.2.2 Das PR-Fachwissen** der Berater. D.h. deren Kenntnisse der Wirkung der PR-Maßnahmen, Funktionsweise der Medien, nötige Kontakte. Konkret: Hat der PR-Berater hat das nötige Wissen, damit Sie Ihre PR-Ziele erreichen.

Sehr einfach	einfach	Mittel	schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

**2.2.3 Die Dienstleistungsqualität.** D.h. Ist er immer für Sie erreichbar, arbeitet er schnell und zuverlässig, ist die Zusammenarbeit mit ihm angenehm?

Sehr einfach	einfach	Mittel	schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

**2.2.4** Wenn Sie an die **momentane Zusammenarbeit** denken. Wie schwer oder einfach fällt es Ihnen, den Arbeitseinsatz Ihres Beraters einschätzen?

Sehr einfach	einfach	Mittel	schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

**2.2.5** Wie schwer oder einfach fällt es Ihnen, zu beurteilen, wie die Beratungsleistung ihres PR-Beraters ausfällt?

Sehr einfach	einfach	Mittel	schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

**2.2.6** Wie schwer oder einfach fällt es Ihnen die **Dienstleistungsqualität** zu beurteilen. D.h. Ob er immer für Sie erreichbar ist, schnell und zuverlässig arbeitet?

Sehr einfach	einfach	Mittel	schwierig	Sehr schwierig	Weiß nicht

**2.2.7** Was denken Sie, inwieweit hat der PR-Berater besseres oder schlechteres PR-Fachwissen als Sie?

Bedeutend besser	besser	Gleich	schlechter	Bedeutend schlechter	Weiß nicht

**2.2.8** Inwieweit kann der PR-Berater aufgrund dieses Wissensvorsprungs die Ergebnisse seiner PR-Arbeit (inwieweit die gesetzten PR-Ziele tatsächlich erreicht wurde und inwieweit gar eine höhere Zielerreichung möglich gewesen wäre) besser einschätzen als Sie es können?

Bedeutend besser	besser	Gleich	schlechter	Bedeutend schlechter	Weiß nicht

**2.2.9** Denken Sie, dass Ihr PR-Berater theoretisch, Misserfolge gegenüber Ihnen mit ungünstigen Umwelteinflüssen begründen könnte, obwohl es an seiner (mangelnden) Leistungsbereitschaft oder seinem mangelndem PR-Fachwissen lag?

Vollständig	Zu einem großen Teil	Teils/teils	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

### 2. 3 Herrschende Zielkonflikte

Ein typisches Merkmal von arbeitsteiligen Beziehungen ist, dass die beiden Akteure – also Sie und Ihr PR-Berater – teilweise unterschiedliche Ziele erreichen müssen. Sie müssen bspw. Ihrem Vorgesetzten gewisse Resultate präsentieren und ein bestimmtes Budget einhalten; Ihr PR-Berater hat gegenüber seinem Arbeitgeber ebenfalls gewisse Verpflichtungen und muss vermutlich bestimmte Einnahmen generieren. Mich würde nun interessieren, inwieweit solche „Zielkonflikte“ in Ihrer Beziehung tatsächlich vorkommen.

#### Eigene Ziele:

Als erstes interessieren mich Ihre eigenen Ziele bzw. die Ziele Ihres Unternehmens:

**2.3.1** Einmal ganz generell gefragt: Welche Ziele muss Ihre Abteilung bzw. müssen Sie innerhalb Ihres Unternehmens erreichen?

**2.3.2** Müssen Sie ihrem Vorgesetzten klare Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater präsentieren?

Ja	Nein	Weiß nicht

**Falls ja, welche sind das?**

**2.3.3** Wie relevant sind dabei finanzielle Überlegungen?

Sehr wichtig	Wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig	Überhaupt nicht wichtig	Weiß nicht

**2.3.4** Versuchen Sie von Ihrem Berater möglichst viel Arbeitseinsatz für möglichst wenig Honorar zu erhalten?

Stimme zu	...teilweise zu	...eher nicht zu	...nicht zu	Weiß nicht

**Falls nein, welche Gründe hat dies?**

**2.3.5.** Wenn Sie nun an Ihren PR-Berater denken. Wie häufig haben Sie das Gefühl, dass dieser seine Aufgaben umfangreicher bearbeiten könnte, als er es tatsächlich tut?

Immer	Häufig	manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

**Gemeinsame Ziele:**

Kommen wir nun zu den gemeinsam Ziele von Ihnen und Ihrem PR-Berater:

**2.3.6** Welche Ziele sollen durch die Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater erreicht werden?

**2.3.7** Wie wurden die konkreten Ziele des PR-Beraters erarbeitet (gemeinsam, Sie haben Vorgaben gemacht)?

Gemeinsam	Teilweise gemeinsam/teils Vorgaben	Vorgaben	Weiß nicht

**2.3.8** Wie wichtig ist Ihnen generell eine angenehme Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater. D.h. sind „weiche Faktoren“ wie persönliche Sympathie, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Engagement für Sie von Relevanz?

Sehr wichtig	Eher wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Weiß nicht

**2.3.9** Steht bei der Zusammenarbeit stets die Zielerreichung im Mittelpunkt oder ist eine angenehme Zusammenarbeit genauso wichtig? D.h. sind „weiche Faktoren“ wie persönliche Sympathie, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Engagement ebenso wichtig wie die Zielerreichung?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher angenehme Zusammenarbeit	Angenehme Zusammenarbeit	Weiß nicht



**2.3.10** Inwieweit ist es Ihnen eine gute Dienstleistungsqualität des PR-Beraters wichtig, d.h. ob er die Aufgaben möglichst schnell und zuverlässig bearbeitet, stets erreichbar ist etc.?

Sehr wichtig	Eher wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Weiß nicht

**2.3.11** Ist Ihnen eher wichtig, dass der PR-Berater die von Ihnen gesetzten Ziele erreicht oder dessen Dienstleistungsqualität?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher Dienstleistung	Dienstleistung	Weiß nicht

### Rezeption der Ziele des Partners:

Kommen wir nun zu den Zielen Ihres PR-Beraters. Mich interessiert, wie Sie dessen Ziele einschätzen.

**2.3.12** Zum Anfang ganz generell gefragt: Wissen Sie, welche Ziele Ihr PR-Berater mit der Zusammenarbeit mit Ihnen verfolgt?

Ja	Nein	Weiß nicht

- Falls ja, welche sind das?

**2.3.13** Was glauben Sie ist Ihrem PR-Berater bei der Zusammenarbeit wichtiger: Eine gute Dienstleistungsqualität, d.h. dass er die Aufgaben möglichst schnell bearbeitet, stets für Sie erreichbar ist etc. oder klar belegbare PR-Resultate?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher Dienstleistung	Dienstleistung	Weiß nicht

**2.3.14** Wenn Sie sich nun überlegen, ob bei Ihrem PR-Berater eine angenehme Zusammenarbeit oder stets die Zielerreichung im Mittelpunkt steht. Wie sieht es hier aus?

Zielerreichung	Eher Zielerreichung	Beides gleich	Eher angenehme Zusammenarbeit	Angenehme Zusammenarbeit	Weiß nicht

**2.3.15** Wie schätzen Sie die Beratertätigkeit Ihres PR-Beraters ein: Setzt primär Ihre Vorgaben um oder stellt er diese auch einmal in Frage und sorgt konsequent dafür, dass Ihre kommunikativen Ziele möglichst vollständig erreicht werden?

Ständig kritische Beurteilung	Mehrheitlich kritische Beurteilung	Teils / teils	Mehrheitlich nur Umsetzung	Nur Umsetzung	Weiß nicht

**2.3.16** Wie sieht es bei Ihnen aus: Was erwarten Sie von Ihrem PR-Berater: Soll er Ihre Vorgaben umsetzen oder diese zuerst kritisch hinterfragen?

Vorgaben umsetzen	Eher Vorgaben umsetzen	Beides gleich	Eher kritische Beurteilung	Kritische Beurteilung	Weiß nicht

**2.3.17** Wir haben nun darüber gesprochen, dass Sie und Ihr PR-Berater teilweise unterschiedliche Ziele haben. Waren Sie sich bewusst darüber, dass diese Unterschiede bestehen?

Vollständig	Teilweise	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

**Konkrete Fragen: Informationsasymmetrien und Zielkonflikte:**

Wir haben nun darüber gesprochen, dass Sie und Ihr Berater teilweise unterschiedliche Ziele verfolgen, unterschiedliches PR-Fachwissen aufweisen und Sie beispielsweise nicht ohne Aufwand sehen können, wie hoch sein Arbeitseinsatz ist. Bevor ich zum nächsten Fragekomplex komme, möchte ich Sie über die Relevanz dieser Aspekte befragen.

**2.3.18** Denken Sie, dass Ihnen aufgrund der vorhin besprochenen Aspekte ein Nachteil gegenüber Ihrem PR-Berater entsteht und falls ja, bei welchen?

Schwierigkeit Arbeitseinsatz einzuschätzen	
...Qualität der PR-Beratung einzuschätzen	
...Ergebnisse des Beraters einzuschätzen	
Schlechteres PR-Fachwissen als PR-Berater	
Sonstiges	

**2.3.19** Inwieweit vertrauen Sie jedoch dabei Ihrem PR-Berater, dass er daraus keinen Profit schlägt?

Vertraue vollkommen	Vertraue teilweise	Vertraue überhaupt nicht	Weiß nicht

### 3. Themenkomplex: Auswahl eines Partners (Signaling bzw. Screening)?

Wir haben vorhin bereits kurz darüber gesprochen, dass die Auswahl eines geeigneten PR-Beraters durchaus schwierig bzw. aufwändig für Sie sein kann. Mich interessiert nun, wie Sie Ihren PR-Berater ausgewählt haben?

#### 3.1 Welchen Auswahlprozess haben Sie dabei durchgeführt?

**Zuerst offen fragen, danach folgende Antwortmöglichkeiten abfragen:**

##### 1. Phase:

Internetrecherche		Recherche Branchenverzeichnis	
Bekannte anfragen		Recherche bei Verbänden	
Recherche in Branchenmedien		Bereits Zusammenarbeit	
Sonstiges			

##### 2. Phase:

Persönliches Kennenlerngespräch		Referenzen einholen	
Agenturpräsentation		Wettbewerbspräsentation	
Sonstiges			

#### 3.2 Nach welchen Faktoren haben Sie den PR-Berater ausgewählt?

Größe		Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	
räumliche Nähe		Persönliche Kontakte	
Angebot an Dienstleistungen		Bereits Zusammenarbeit	
Spezifisches PR Know-how		Referenzen	
Guter Ruf / Reputation		Kompetente Mitarbeiter	
Stimmige/adäquate Konzepte		Empfehlung	
Professioneller Auftritt		Eindruck der Zuverlässigkeit	
Kannte Unternehmen/Kunde bereits		Ähnliche Philosophie	
Sympathie		Sonstiges:	

#### 3.3 Wieso erachten Sie gerade diese Faktoren bei der Auswahl Ihres PR-Beraters als relevant?

3.4 Die obigen Faktoren kann man generell in zwei Gruppen einteilen. Einerseits gibt es eher „harte bzw. objektive“ Faktoren wie Angebot an Dienstleistungen, Größe, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis etc. andererseits eher „weiche bzw. subjektive“ Faktoren wie Sympathie, Eindruck der Zuverlässigkeit, persönliche Kontakte. Welche dieser beiden Arten von Faktoren waren bei der Auswahl Ihres PR-Beraters relevanter?

Nur subjektiv	Mehrheitlich subjektiv	Zu gleichen Teilen subjektiv und objektiv	Mehrheitlich objektiv	Nur objektiv	Weiß nicht

**3.5** Inwieweit erachten Sie in diesem Zusammenhang „harte bzw. objektive“ Faktoren als verlässlich zur Bestimmung der Qualität Ihres PR-Beraters?

sehr verlässlich	eher verlässlich	Teilw. verlässlich	Eher nicht verlässlich	Nicht verlässlich	Weiß nicht

**Falls subjektive Auswahlkriterien wichtig:**

**3.6** Inwieweit erachten Sie „weiche bzw. subjektive“ Faktoren als verlässlich zur Bestimmung der Qualität Ihres PR-Beraters?

sehr verlässlich	eher verlässlich	Teilw. verlässlich	Eher nicht verlässlich	Nicht verlässlich	Weiß nicht

**3.7** Waren „weiche bzw. subjektive“ Kriterien relevant, weil Ihnen während der Zusammenarbeit eine angenehme Arbeitsatmosphäre mit dem Berater wichtig ist und Sie den Berater deswegen bspw. auch nach Sympathie ausgewählt haben?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**3.8** Haben Sie bewusst auf „weiche bzw. subjektive Faktoren gesetzt“, weil so das Auswahlverfahren für Sie weniger aufwändig war?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**3.9** Wie groß schätzen Sie generell den getätigten Aufwand für den Auswahlprozess ein?

Sehr groß	groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein	Weiß nicht

**3.10** Was denken Sie: Inwieweit hat sich dieser Aufwand jedoch gelohnt? Oder anders gefragt: Denken Sie, dass Sie dank des getätigten Aufwandes nun einen PR-Berater gefunden haben, der gut zu Ihnen passt?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**3.11** Wer bzw. welche Abteilung aus Ihrem Unternehmen hat den Berater ausgewählt (UK, GF, Marketing etc.)?

**3.12** Falls nicht Sie persönlich den PR-Berater ausgewählt haben: Inwieweit sind Sie mit der Auswahl zufrieden?

Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Teilweise zufrieden	Eher unzufrieden	Unzufrieden	Weiß nicht

Wir haben nun darüber gesprochen, wie Sie einen PR-Berater ausgewählt haben. In der Praxis kann natürlich auch der PR-Berater eine aktive Rolle bei der Anbahnung einer Zusammenarbeit spielen. Bspw. indem er Sie direkt anspricht und auf mögliche notwendige PR-Aktivitäten hinweist und dabei gleichzeitig seine entsprechende Qualitäten präsentiert.

**3.13** Wie war das in Ihrem Fall? Haben Sie den PR-Berater aktiv ausgewählt oder kam der ersten Kontakt vom PR-Berater selbst?

Initiative kam vom uns	Initiative von Beiden	Initiative kam von Berater	Weiß nicht

**3.14** Hat der PR-Berater Ihnen während des Auswahlprozesses bestimmte Qualitätsmerkmale „gesendet“ d.h. demonstriert, dass er eine hohe Qualität als PR-Berater aufweist (egal wer aktive Rolle spielte)?

Ja	Nein	Weiß nicht

**3.15** Wenn ja welche?

*Zuerst offen Fragen, danach folgende Antwortmöglichkeiten vorgeben:*

Mitglied in Berufsverbänden		Präsentation von PR-Arbeiten	
Teilnahme bei PR-Awards		Persönliche Kontakte	
Agenturprofil an mögliche Kunden senden		Konkrete Konzepte an Kunden senden	
Gute Homepage		Angabe von Referenzen	
Ausbildung/Erfahrung der Mitarbeiter		Sonstiges:	

**3.16** Wie verlässlich fanden Sie diese Qualitätsmerkmale? Kann man damit auf die Qualität des PR-Beraters schließen?

	Sehr verlässlich	Eher verlässlich	Teilw. verlässlich	Eher nicht verlässlich	Nicht verlässlich	Weiß nicht
Mitglied in Berufsverbänden						
Teilnahme bei PR-Awards						
Agenturprofil an mögliche Kunden senden						
Gute Homepage						
Ausbildung/Erfahrung der Mitarbeiter						
Präsentation von PR-Arbeiten						
Persönliche Kontakte						
Konkrete Konzepte an Kunden senden						
Angabe von Referenzen						
Sonstiges:						

Es kann auch für ein Unternehmen hilfreich sein, den möglichen PR-Beratern seine Qualität (Verlässlichkeit, Reputation etc.) zu signalisieren. So können Sie eventuell Kosten sparen, indem der PR-Berater ein weniger hohes Honorar fordert bspw. weil Sie bzw. Ihr Unternehmen bspw. ein beliebter Referenzkunde darstellen.

**3.17** Haben Sie vor der Zusammenarbeit versucht, dem Berater Ihre „Qualitäten“ als Kunden zu signalisieren?

Ja	Nein	Weiß nicht

**3.18** Falls ja, welche Qualitäten haben Sie signalisiert?

***Zuerst offen Fragen, danach folgende Antwortmöglichkeiten vorgeben:***

Finanzielle Verlässlichkeit		Passt zu bestehenden Kunden	
Guter Ruf/Reputation		Ähnliche Philosophie	
PR-Berater bestätigen, dass er Expertise in Ihrer Branche hat		Sonstiges:	

**3.19** Falls ja, wie sind sie dabei vorgegangen d.h. wie gestaltete sich der Kommunikationsprozess?

**3.20** Falls nein, wieso war dies für Sie nicht relevant?

#### **4 Einsatz von Selbstwahlschemata**

Um die Leistungsbereitschaft und die fachliche Qualität der Berater zu testen, können Sie als Kunde so genannte Selbstwahlschemata einsetzen. Dabei legen Sie dem PR-Berater verschiedene Verträge für eine mögliche Zusammenarbeit vor. Der Berater kann einen Vertrag auswählen und Sie erhalten dabei Hinweise auf dessen Qualität. Die Verträge können sich beispielsweise in Art des Honorars (leistungsabhängige Vergütung), der Vertragsdauer, unterschiedlich hoher Ziele (Bestimmte Reichweite, Anzahl Veröffentlichungen, Anzahl an Medienkooperationen, Teilnehmern an Veranstaltung, Rücklaufquote von Mailings, Anzahl an Abonnenten für Kundenmagazine etc.).

**4.1** Sind Ihnen solche Selbstwahlschemata bekannt – haben Sie davon schon einmal gehört?

Ja	Nein	Weiß nicht

**4.2** Haben Sie solche Selbstwahlschemata bei der Auswahl Ihres PR-Beraters eingesetzt?  
**Und falls ja**, welche?

Ja, Art des Honorars	
Ja, Vertragsdauer	
Ja, unterschiedliche Ziele	
Ja, sonstiges	
Nein	

**4.3 Falls ja**, inwieweit konnten Sie dadurch auf die Qualität des PR-Beraters schließen?

Vollständig	Teilweise	Eher nicht	Überhaupt nicht	Weiß nicht

**4.4 Falls nein**, wieso haben Sie keine Selbstwahlschemata eingesetzt?

### 5 Hold up – das Ausnutzen von vertraglichen Lücken

Eine Zusammenarbeit mit einem PR-Berater/Kunde birgt gewisse (finanzielle) Risiken, die mittels eines gemeinsamen Vertrages minimiert werden können. Sie haben sicherlich auch einen Vertrag mit Ihrem PR-Berater abgeschlossen.

**5. 1** Wie ist der Vertrag zustande gekommen? D.h. inwieweit haben Sie über die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit bzw. des Vertrages mit dem PR-Berater verhandelt?

Vertrag vorgegeben	Teilweise verhandelt	Grossteil verhandelt	Gemeinsam erarbeitet	Weiß nicht

**5.2** Mich würde interessieren, welche Aspekte der Zusammenarbeit Sie mit Ihrem Berater vertraglich geregelt haben?

Dauer der Zusammenarbeit	
Art und Höhe der Vergütung	
Konkrete Aufgaben des PR-Berater	
Kompetenzen des PR-Beraters (Freigabe)	
Konkrete Ziele des PR-Beraters	
Pflichten des Kunden	
Kündigungsformalitäten	
Sonstiges:	

**5.3** Wie lange ist die Zusammenarbeit vertraglich festgelegt?

**5.4** Wie wird der PR-Berater vergütet (Retainer, nach Aufwand, Zielerreichung, Mischform)?

Fixes Honorar	Flexibles Honorar	Mischform	Weiß nicht

Nach Aufwand	Nach Zielerreichung	Mischform	Weiß nicht

**5.5** Wie kann der Vertrag gekündigt werden (zeitlich, von welchem Vertragspartner)?

**5.6** Haben Sie die Kündigungsfrist/Vertragslaufzeit bewusst so gewählt, damit Sie schnell einen neuen PR-Berater suchen können, wenn Sie einmal mit der Arbeit Ihres PR-Beraters nicht zufrieden wären?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**5.7** Man kann im Vertrag nicht alles regeln, haben Sie einmal unter den negativen Auswirkungen davon gelitten?

Ja	Nein	Weiß nicht

- **Falls ja**, welche negativen Auswirkungen waren dies?

## **6 Themenkomplex während der Zusammenarbeit**

Nun möchte ich gerne über die aktuelle Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater sprechen. Mich interessiert, wie diese im Tagesgeschäft konkret aussieht. Damit Ihr PR-Berater die PR-Maßnahmen erarbeiten und umsetzen kann, benötigt er möglicherweise gewisse Informationen über Ihr Unternehmen und Ihre Produkte. Andererseits sind Sie möglicherweise an Informationen zum aktuellen Stand der PR-Maßnahmen interessiert, damit Sie die Arbeit des PR-Beraters „lenken“ können. Deswegen interessiert mich als erstes, wie der Informationsaustausch zwischen Ihnen und Ihrem PR-Berater organisiert ist.

Wenn Sie an den Anfang der Zusammenarbeit zurück denken oder an den Moment wenn Sie dem PR-Berater einen neuen Auftrag geben? Wie gehen Sie dabei vor, wie erfolgt der Informationsaustausch?

**6.1** Haben Sie ein Briefing für den Berater durchgeführt?

Ja	Nein	Weiß nicht

**6.2 Falls ja**, wie erfolgte das Briefing? (*Schriftlich oder Mündlich? Wie ist es organisiert?*)

**6.3** Wer/welche Personen nahmen am Briefing teil?



## 7 Informationsaustausch

7.1 Wenn Sie nun an das Tagesgeschäft mit Ihrem PR-Berater denken. Wie sind die Zuständigkeiten und Kompetenzen bei der Zusammenarbeit festgelegt?

7.1.1 Wie läuft der Abstimmungsprozess?

7.1.2 Was kann der PR-Berater selbst entscheiden und braucht keine Freigabe von Ihnen?

7.2 Nun würde mich interessieren, wie der Informationsaustausch konkret organisiert ist? Wie häufig stehen Sie in gegenseitigem Kontakt?

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

7.3 In welcher Form erfolgt dieser Informationsaustausch?

7.3.1 Gemeinsame Meetings

Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	monatlich	seltener	Weiß nicht

7.3.2 Telefonate

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

7.3.3 E-Mails

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

7.3.4. Sonstiges:.....

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	Seltener	Weiß nicht

7.3.5. Sonstiges:.....

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	Seltener	Weiß nicht

7.4 Was wird in solchen Treffen, Telefonaten, E-Mails konkret besprochen?

Ihr PR-Berater arbeitet ja sicherlich nicht nur für Sie, sondern betreut ebenso andere Kunden und hat dabei ein beschränktes Zeitbudget. Ich nehme an, dass es in Ihrem Interesse ist, dass Ihr PR-Berater möglichst umfangreich für Sie arbeitet und die gesetzten Ziele auch vollumfänglich erreicht. Wie bereits eingangs besprochen, stellt sich Ihnen das Problem, dass Sie den Arbeitseinsatz des PR-Beraters nicht ohne weiteres erkennen können. Ich stelle Ihnen nun einige Mechanismen vor, die diese Problematik überwinden können und möchte von Ihnen wissen, ob Sie diese einsetzen.

## 8 Relevanz von Anreizsystemen

Eine Möglichkeit den PR-Berater zu motivieren, einen besonders hohen Arbeitseinsatz zu tätigen, stellen Anreizsysteme dar. Bspw. können Sie finanzielle Anreize setzen (leistungsabhängige Bezahlung), Sie können dem PR-Berater aber auch Aussicht auf eine Etatausweitung oder eine langfristige Zusammenarbeit als Anreiz anbieten.

### 8.1 Werden solche Anreizsysteme eingesetzt?

Ja	Nein	Weiß nicht

### 8.2 Welche Anreize werden gesetzt?

Erfolgsabhängige Vergütung	
Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit	
Aussicht auf Ausweitung der Zusammenarbeit/Etat	
Sonstiges	

### 8.3. Falls Anreize gesetzt werden: Was erhoffen Sie sich davon?

### 8.4 Falls keine Anreize gesetzt werden: Aus welchen Gründen setzten Sie keine Anreize?

Zu hoher Aufwand der Evaluation bezüglich der Zielerreichung	
Es existieren keine objektiven Ziele	
exogenen Faktoren beeinflussen Arbeitsergebnis stark	
fehlende Akzeptanz beim PR-Berater	
Sonstiges	

### 8.5 Inwieweit erachten Sie solche Anreize als zielführend? D.h. beeinflussen sie Ihrer Ansicht nach tatsächlich den Arbeitseinsatz des Beraters?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

## 9 Relevanz von Kontroll- und Informationssystemen?

Eine andere Möglichkeit, die vorhandenen Unsicherheiten zu überwinden sind so genannte Kontroll- und Informationssysteme. D.h. der PR-Berater muss Ihnen Rechenschaft über seine Tätigkeiten ablegen bspw. in Form von Tätigkeitslisten, Ergebnisberichten etc.

9.1 Welche Kontrollsysteme werden von Ihnen eingesetzt?

9.1.1 Welche Informationen enthalten diese Tätigkeitslisten bzw. Ergebnisberichte?

**Falls eingesetzt werden (sonst weiter mit 9.5):**

9.2 Wie häufig muss der PR-Berater seine Tätigkeiten bzw. Ergebnisse präsentieren?

Mehrmals täglich	Täglich	Mehrmals in Woche	Wöchentlich	Mehrmals im Monat	seltener	Weiß nicht

9.3. Aus welchen Gründen setzen Sie diese Systeme ein? Was erhoffen Sie sich davon?

9.4. Wie groß empfinden Sie den Aufwand, der Ihnen aufgrund der Kontrollsysteme entsteht (Tätigkeitslisten anfordern, lesen, Feedback an Berater geben)?

Sehr groß	groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein	Weiß nicht

9.5 Erachten Sie solche Mechanismen als wirkungsvoll bzw. zielführend? D.h. beeinflussen sie tatsächlich den Arbeitseinsatz des PR-Beraters?

Immer	häufig	manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

9.6 **Falls keine eingesetzt werden:** Aus welchen Gründen setzen sie keine Kontrollsysteme oder Überwachungsmechanismen ein?

## 10 Relevanz von Vertrauen

Wir haben nun über mögliche Kontrollmechanismen bzw. Anreizsysteme gesprochen, die dafür sorgen sollen, dass Ihr PR-Berater einen möglichst hohen Arbeitseinsatz tätigt. Diese können sowohl für Sie als auch für Ihren PR-Berater mit relativ hohem Aufwand verbunden sein.

10.1 Inwieweit verzichten Sie auf solche Mechanismen und vertrauen Ihrem PR-Berater?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

**10.2 Anschlussfrage:** Wieso erachten Sie Kontrollsysteme trotzdem als wichtig bzw. wieso finden Sie Vertrauen wichtig (abhängig von Antwort formulieren)?

**10.3 Falls Vertrauen eingesetzt wird:** Setzen Sie auf Vertrauen, weil es im Gegensatz zu bspw. Kontrollsystemen keinen hohen Ressourcenaufwand mit sich zieht?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

### 11 Relevanz von Identifikationssystemen

Bei der PR-Arbeit kann es durchaus vorkommen, dass der PR-Berater Sie gegen gegenüber gewissen Akteuren vertreten muss. Dies könnte dem PR-Berater möglicherweise leichter fallen, wenn er sich mit Ihnen bzw. Ihren Produkten identifizieren kann.

**11.1** Was denken Sie: Inwieweit kann sich Ihr PR-Berater mit Ihnen identifizieren?

vollkommen	Teilweise	Eher nicht	überhaupt nicht	Weiß nicht

**11.2** Inwieweit können Sie sich mit Ihrem PR-Berater identifizieren?

vollkommen	Teilweise	Eher nicht	überhaupt nicht	Weiß nicht

**11.3** Führen Sie gewisse Aktivitäten durch, damit sich diese Identifikation einstellt bzw. verbessert?

Ja	Nein	Weiß nicht

**11.4 Falls ja,** welche der folgenden Aktionen führen Sie durch?

Einzelne Mitarbeiter temporär austauschen	
Regelmäßig gemeinsame Workshops mit Partner durchführen	
Schulungen beim jeweiligen Partner durchführen	
Sonstiges	

**11.5 Falls nein:** Wieso führen Sie keine solchen Aktivitäten durch?

**11.6** Was halten Sie generell von solchen Maßnahmen?

Sehr sinnvoll	Sinnvoll	Eher nicht sinnvoll	Nicht sinnvoll	Weiß nicht

## 12 Relevanz von Garantien

Ihr PR-Berater hat die Möglichkeit Ihnen gewisse Tätigkeiten bzw. Arbeitsergebnisse zu garantieren bzw. seinen Handlungsspielraum einzuschränken. Damit kann er Ihnen demonstrieren, dass er eine qualitativ hoch stehende Beratung anbietet und vollumfänglich in Ihrem Sinne arbeitet. Es bieten sich folgende zwei Möglichkeiten an.

### Inputbezogene Garantien

Einerseits kann Ihr Berater einen bestimmten Arbeitseinsatz garantieren. D.h. er setzt bspw. nur erfahrene Mitarbeiter ein, garantiert Ansprache einer gewissen Anzahl von Journalisten etc. (konkrete Fragestellung abhängig von Tätigkeit jeweils anpassen).

**12.1** Garantiert Ihr PR-Berater Ihnen einen gewissen Arbeitseinsatz oder gewisse Tätigkeiten d.h. schränkt er seinen Handlungsspielraum ein und demonstriert dadurch, dass er Sie vollumfänglich berät und falls ja, welche dieser Garantien gibt er Ihnen?

Einsatz erfahrener Mitarbeiter	
Bestimmter zeitlicher Arbeitseinsatz	
Bestimmte Tätigkeiten garantieren (Anzahl Medienansprache etc.)	
Sonstige	
Überhaupt keine	

**12.2 Falls ja**, wie demonstriert er Ihnen, dass er sich auch an seine Vorgaben hält?

Erfahrener Mitarbeiter als Ansprechpartner	
Tätigkeitsbericht vorlegen	
Getätigter Arbeitseinsatz dokumentieren und vorlegen	
Sonstige	

**12.3 Falls nein**, wieso fordern Sie von Ihrem PR-Berater keine solche Garantie?

### Ergebnisabhängige Garantien

Der PR-Berater kann Ihnen auch ein bestimmtes Arbeitsergebnis garantieren (z. B. eine bestimmte Anzahl, Auflagenhöhe, Reichweite oder Anzeigenäquivalenzwerte an Veröffentlichungen oder eine bestimmte Anzahl an transportierten Aussagen zu erreichen. etc.

**12.4** Erhalten Sie von Ihrem PR-Berater eine solche Garantie und falls ja, welche dieser Garantien erhalten Sie? Offen fragen und danach falls Medienarbeit folgende Antwortmöglichkeiten vorgeben.

Anzahl Veröffentlichungen	
Höhe der erreichten Reichweite	
Erreichte Auflage	
Anzahl transportierten Aussagen	
Sonstige	
Überhaupt keine	

**12.5 Falls ja**, was sind die Konsequenzen, wenn er das Versprechen nicht halten kann?

Tieferes Honorar	
Zusätzliche Leistung	
Beendigung der Zusammenarbeit	
Sonstiges	
Keine Konsequenzen	

**12.6** Falls kein Arbeitsergebnis garantiert wird: Wieso verlangen Sie von Ihrem PR-Berater keine solche Garantie?

**12.7** Erachten Sie ein garantiertes Ergebnis als unfair, weil die Ergebnisse der PR-Arbeit Ihres Beraters auch von externen Faktoren abhängen, die dieser nicht beeinflussen kann?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

### 13 Relevanz von Geschäftsfreundschaft

Wenn Kunden mit einem PR-Berater seit langem zusammenarbeiten und bereits einige Projekte gemeinsam durchgeführt haben, kann gegenseitiges Vertrauen entstehen. Dieses kann die vorhin angesprochenen Unsicherheiten sozusagen automatisch überwinden und die bisher angesprochenen Systeme müssen nicht eingesetzt werden. Wie sieht das bei Ihnen aus:

**13.1** Besteht zwischen Ihnen und Ihrem PR-Berater eine Art Geschäftsfreundschaft? D.h. herrscht ein großes Vertrauen zwischen Ihnen?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**13.2 Falls ja:** Können Sie deswegen seinen Arbeitseinsatz bzw. seine Arbeitsergebnisse besser einschätzen, als am Anfang der Zusammenarbeit?

immer	häufig	Manchmal	selten	Nie	Weiß nicht

**13.3** Vertrauen Sie Ihrem Berater, weil die Zusammenarbeit bereits seit einiger Zeit besteht?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**13.4** Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihr PR-Berater macht einen Fehler oder liefert nicht die gewünschten Resultate. Hat die Geschäftsfreundschaft einen Einfluss darauf, ob Sie in einer solchen Situation schnell die Zusammenarbeit beenden und einen neuen PR-Berater suchen würden? D.h. falls eine Geschäftsfreundschaft besteht, dass Sie beim PR-Berater einen Fehler eher tolerieren?

Sehr groß	Groß	mittelmäßig	Klein	Sehr klein	Weiß nicht

**13.5** Teilweise kann langjährige Zusammenarbeit auch dazu führen, dass gewisse Abhängigkeiten und Routinen bestehen, die die eigene Arbeit teilweise einschränken. Wie sieht dies bei Ihnen und Ihrem PR-Berater aus – existieren solche Einschränkungen aufgrund von Abhängigkeiten und Routinen?

Bedeutende Einschränkung	Teilweise Einschränkung	Keine Einschränkung	Weiß nicht

**13.6 Falls Einschränkungen vorhanden,** welche sind das und wie schränken diese Ihre Arbeit ein?

#### **14 Wie erfolgt die Evaluation der Arbeit?**

Kommen wir nun zu einem weiteren Aspekt Ihrer Zusammenarbeit. Wenn der PR-Berater für Sie gewisse Tätigkeiten ausgeführt hat, wollen Sie möglicherweise wissen, wie erfolgreich diese waren und führen eine Evaluation durch.

**14.1** Evaluieren Sie Ihren PR-Berater?

Ja	Nein	Weiß nicht

**Falls nein, weiter mit Frage 14. 12**

**14.2 Falls ja, wer führt die Evaluation durch?**

PR-Berater	
Sie (Kunde)	
Externer	
Sonstiges	

**14.3 Wie sieht der Evaluationsprozess konkret aus?**

**14.4 Welche der folgenden Faktoren werden evaluiert?**

Dienstleistungsqualität	
Arbeitseinsatz	
Ergebnisse	
Sonstiges	

**14.5 Wird die Arbeit des PR-Beraters eher nach objektiven oder subjektiven Faktoren evaluiert?**

Nur subjektiv	Mehrheitlich subjektiv	Zu gleichen Teilen subjektiv und objektiv	Mehrheitlich objektiv	Nur objektiv	Weiß nicht

**14.6 Nach welchen konkreten Faktoren bzw. Kriterien evaluieren Sie den PR-Berater (Bspw. Bearbeitungszeit, Erreichbarkeit für Kunden oder erzielte Auflage, Anzahl angesprochene Kontakte etc.)? → Offene Frage, danach falls Medienarbeit, folgende Antwortmöglichkeiten vorgeben:**

Anzahl Veröffentlichungen	
Höhe der erreichten Reichweite	
Erreichte Auflage	
Anzahl transportierten Aussagen	
Erreichbarkeit für Kunden	
Sonstige	

**14.7 Warum werden gerade diese Faktoren eingesetzt?**

**14.8 Falls objektive Faktoren genannt: Inwieweit erachten Sie diese Kriterien als objektiv verlässlich?**

Sehr verlässlich	verlässlich	Teilweise	Eher unverlässlich	Unverlässlich	Weiß nicht

**14.9 Aus welchen Gründen evaluieren Sie den PR-Berater?**

**14.10 Wieso haben Sie sich für diese Art der Evaluation entschieden? (FA 10.1.1)**



**14.11** Wie relevant ist die Evaluation des PR-Beraters für Sie? D.h. müssen Sie die Ergebnisse der Evaluation Ihren Vorgesetzten präsentieren und sich für die Resultate ggf. rechtfertigen?

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht

**14.12 Falls keine oder nur subjektive Evaluation:** Aus welchen Gründen verzichten Sie auf eine objektiv verlässliche Evaluation?

Zu hoher Aufwand	
Keine objektiv, verlässlichen Kriterien	
Exogene Faktoren haben zu großen Einfluss	
Sonstiges	

### 15 Vorherrschen von Machtpotentialen/Autoritätssystemen

Neben den vorhin besprochenen Merkmalen, gibt es weitere Faktoren, die die Beziehung von Ihnen und Ihrem PR-Berater beeinflussen. Ich möchte nun mit Ihnen besprechen, wie relevant diese in Ihrer Beziehung zu Ihrem PR-Berater sind. Generell geht es um die Frage, wie viel Aufwand ein Wechsel des PR-Beraters für Sie bedeuten würde.

#### 15.1 Agenturhonorar bzw. Anzahl Kunden

- Frage an Kunden entfallen.

#### 15.2 Reputation

Ein Faktor, der die Beziehung beeinflussen kann ist die Reputation, das Renommee von Ihnen und Ihrem PR-Berater.

**15.2.1** Hat Ihr PR-Berater ein gewisses Renommee/gewisse Reputation, von dem Sie als Kunde profitieren? D.h. hilft der PR-Berater bspw. bei der internen Legitimation von Kommunikationsprojekten?

Sehr hohe Reputation	Hohe Reputation	Mittlere Reputation	Niedrige Reputation	Sehr niedrige Reputation	Weiß nicht

**15.2.2** Würden Sie sagen, dass Sie den PR-Berater auch aufgrund dessen hohen Reputation ausgewählt haben?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**15.2.3.** Wäre das Ende der Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater mit einem Reputationsverlust für Sie verbunden?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

**15.2.4** Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihr PR-Berater macht einen Fehler oder liefert nicht die gewünschten Resultate. Hat die Reputation einen Einfluss darauf, ob Sie in einer solchen Situation schnell die Zusammenarbeit beenden und einen neuen PR-Berater suchen würden? D.h. der PR-Berater eine hohe Reputation aufweist, dass Sie ihm einen Fehler eher tolerieren?

Sehr groß	groß	mittel	klein	Sehr klein/ nicht vorh.	Weiß nicht

### 15.3 Standardisierung der Kommunikationsdienstleistung

**15.3.1** Wie einfach könnten Sie die PR-Leistungen zur selben Qualität bei einem anderen PR-Berater erhalten? Oder bietet Ihr PR-Berater eine ziemlich spezialisierte und auf Sie angepasste Dienstleistung an?

Sehr spezialisiert	Spezialisiert	Teilweise spezialisiert	Eher Standard	Standard	Weiß nicht

**15.3.2.** Wie groß wäre der Aufwand (Suche, Auswahl etc.) eines Wechsels Ihres PR-Beraters für Sie?

Sehr groß	groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein	Weiß nicht

**15.3.3** Stellen Sie sich wiederum die Situation vor, dass Ihr PR-Berater einen Fehler macht oder nicht die gewünschten Resultate liefert. Hat der Aufwand eines Beraterwechsels einen Einfluss darauf, ob Sie in einer solchen Situation schnell die Zusammenarbeit beenden und einen neuen PR-Berater suchen würden? D.h. falls der Aufwand einen neuen Berater zu finden groß wäre, dass Sie beim PR-Berater einen Fehler eher tolerieren?

Sehr groß	groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein/ nicht vorh.	Weiß nicht

### 15.4 Investitionskosten

Wenn man einen neuen PR-Berater engagiert, muss man möglicherweise anfangs gewisse Investitionen in die Zusammenarbeit tätigen. D.h. Sie müssen dem PR-Berater Ihr Unternehmen und Ihre Produkte erklären, er muss Ihnen gewisse PR-Maßnahmen näher bringen etc.

**15.4.1** Wie groß war der gemeinsame Aufwand bis Ihr PR-Berater genügend Kenntnisse über Ihr Unternehmen und Ihre Produkte bzw. Ihre Branche erlangt hatte, damit er qualitativ hochwertige PR-Arbeit für Sie machen kann? D. h. wäre es für Sie mit großem Aufwand verbunden einen neuen PR-Berater einzuarbeiten, bis dieser dieselbe Arbeitsqualität erreichen kann?

Sehr groß	groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein	Weiß nicht

**15.4.2** Stellen Sie sich wiederum die Situation vor, dass Ihr PR-Berater einen Fehler macht oder nicht die gewünschten Resultate liefert. Hat der Einarbeitungsaufwand für einen neuen Berater einen Einfluss darauf, ob Sie in einer solchen Situation schnell die Zusammenarbeit beenden und einen neuen PR-Berater suchen würden? D.h. falls ein großer Investitionsaufwand besteht, dass Sie beim PR-Berater einen Fehler eher tolerieren?

Sehr groß	groß	mittelmäßig	klein	Sehr klein/ nicht vorh.	Weiß nicht

### 15.5 Dauer bzw. Ausgestaltung des Vertrages

- Frage zum Vertrag werden bereits oben gestellt.

### 15.6 Struktur und Kompetenz des Kunden

Ich habe anfangs bereits gefragt, inwieweit Ihr PR-Berater bessere PR-Kenntnisse besitzt als Sie. Sie hatten gesagt, dass Sie hier einen *bedeutenden/kleinen/keinen* Informationsnachteil haben.

**15.6.1** Stellen Sie sich wiederum die Situation vor, dass Ihr PR-Berater einen Fehler macht oder nicht die gewünschten Resultate liefert. Hat das unterschiedliche PR-Wissen einen Einfluss darauf, ob Sie in einer solchen Situation schnell die Zusammenarbeit beenden und einen neuen PR-Berater suchen würden? D.h. Ihr PR-Berater hervorragende PR-Kenntnisse hat, dass Sie beim PR-Berater einen Fehler eher tolerieren?

Sehr groß	groß	Mittelmäßig	klein	Sehr klein/ nicht vorh.	Weiß nicht

Wir haben nun über einige Einflussfaktoren gesprochen, welche die Sie darin beeinflussen, wie schnell Sie einen neuen PR-Berater suchen würden, wenn Sie einmal mit der Arbeit Ihres PR-Beraters nicht zufrieden wären? Welcher davon ist für Sie der dominierende Faktor?

Reputation des PR-Beraters	
Investitionskosten	
Vertragsausgestaltung (Kündigungsmöglichkeiten)	
Spezialisierung der Kommunikationsdienstleistung	
PR-Kompetenz des Kunden	
Geschäftsfreundschaft	

### 16 Konkrete Berater-Kunden Beziehung als Standardfall

16.1 Ist die Beziehung mit dem Berater XY eine typische Beziehung? D.h. wären Ihre Antworten ähnlich ausgefallen, wenn wir eine andere Beziehung besprochen hätten?

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht

16. 2 Falls nein, wieso ist dieser Berater speziell für Sie?

### 17 Weitere relevante Punkte aus der Sicht der Befragten, die noch nicht angesprochen wurden

17.1 Gab es bisher in der Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden/PR-Berater Konflikte, die ihre Beziehung beeinflusst haben?

17.2 Falls ja, inwiefern?

17.3 Was war Ihrer Meinung nach der Auslöser dieser Konflikte?

17.4 Hatte dies Konsequenzen? D. h. wurde die Zusammenarbeit verändert?

17.5 Zum Schluss noch eine Frage: Haben wir aus Ihrer Sicht einen zentralen Aspekt vergessen, welcher das Verhältnis/die Zusammenarbeit mit Ihrem PR-Berater prägt?

Vielen Dank für die Teilnahme!

## Anhang B: Übersicht Interviewpartner

### PR-Berater Deutschland

Textname	Geschl.	Bildung	PR-Ausbildung	Erfahrung (Jahre)	Position	Interview	Dauer (Min)
DB1	W	Ausbildung	Nein	25	GF	22.8.2012	71
DB2	M	Hochschule	Nein	8	Unit-Leiter	16.11.2012	88
DB3	M	Hochschule	Nein	15	GF	29.11.2012	71
DB4	W	Hochschule	Nein	20	GF	22.03.2013	78
DB5	W	Hochschule	Ja	9	Unit-Leiter	17.01.2013	83
DB6	W	Hochschule	Ja	21	GF	13.02.2013	70
DB7	M	Hochschule	Ja	18	GF	05.06.2013	87
DB8	W	Hochschule	Nein	7	Senior-Berater	15.03.2013	88
DB9	W	Hochschule	Nein	2,5	Berater	26.03.2013	77
DB10	W	Hochschule	Nein	15	Director	14.06.2013	66
DB11	M	Hochschule	Nein	4	Senior-Berater	17.05.2013	87
DB12	M	Hochschule	Ja	16	Senior-Berater	25.06.2013	97
DB13	W	Hochschule	Nein	18	Etat-Direktor	10.07.2013	66
DB14	W	Hochschule	Nein	11	Unit-Leiter	19.07.2013	74
DB15	M	Ausbildung	Nein	30	GF	07.08.2013	57
DB16	M	Hochschule	Ja	5	Berater	23.08.2013	73
DB17	M	Hochschule	Nein	20	Director	23.08.2013	102
DB18	M	Hochschule	Nein	8	GF	30.08.2013	56
DB19	M	Hochschule	Nein	30	GF	23.07.2014	90
DB20	W	Hochschule	Ja	5,5	Berater	10.01.2014	68

## Kunden Deutschland

Text-name	Ges.	Bildung	PR-Ausbildung	Erfahrung (Jahre)	Position	Branche	Interview	Dauer (Min)
DK1	W	Hochschule	ja	20	Pressereferent	Medien	23.05.2013	68
DK2	M	Hochschule	nein	7	Head of PR	Elektronik	27.04.2013	65
DK3	W	Hochschule	nein	15	Leiter Unternehmenskommunikation	Finanzen	20.11.2012	64
DK4	M	Hochschule	nein	13	Leiter Unternehmenskommunikation	Telekommunikation	07.12.2012	84
DK5	W	Hochschule	ja	5,5	PR-Manager	Konsumgüter	22.02.2013	71
DK6	M	Hochschule	nein	20	Leiter Kommunikation und Marketing	Mischkonzern	10.10.2013	81
DK7	M	Hochschule	nein	25	Leiter Presse und PR	Konsumgüter	01.03.2013	117
DK8	W	Hochschule	ja	6	Corporate Communications Manager	Energie	22.03.2013	62
DK9	M	Hochschule	nein	19	PR-Manager	Elektronik	23.05.2013	70
DK10	W	Hochschule	nein	7	Senior Communications Manager	Elektronik	02.04.2013	76
DK11	W	Hochschule	ja	4	Berater	PR	26.04.2013	82
DK12	M	Hochschule	nein	0	Director Produktmarketing	Elektronik	28.06.2013	105
DK13	W	Hochschule	nein	20	Kommunikationsmanager	Konsumgüter	10.07.2013	62
DK14	W	Hochschule	nein	10	Kommunikationsmanager	Tourismus	21.07.2013	69
DK15	M	Abitur	nein	20	GF	Konsumgüter	13.09.2013	52
DK16	W	Hochschule	nein	13	Marketingmanager	Finanzen	09.08.2013	62
DK17	M	Hochschule	nein	17	Leiter Unternehmenskommunikation	Öffentlicher Sektor	24.09.2013	101
DK18	M	Hochschule	nein	0	GF	Finanzen	30.08.2013	64
DK19	M	Hochschule	nein	0	GF	Konsumgüter	09.10.2013	65
DK20	M	Hochschule	nein	0	GF	Konsumgüter	10.01.2014	50

## PR-Berater Schweiz

Textname	Geschl.	Bildung	PR-Ausbildung	Erfahrung (Jahre)	Position	Interview	Dauer (Min)
CHB1	M	Hochschule	Ja	8	Leiter Brand Identity	01.10.2012	113
CHB2	W	Ausbildung	Ja	14	Berater	27.08.2012	76
CHB3	M	Hochschule	Ja	20	GF	01.02.2013	82
CHB4	M	Hochschule	Nein	16	GF	16.04.2013	59
CHB5	M	Hochschule	Ja	3	Berater	17.04.2013	58
CHB6	M	Hochschule	Ja	12	GF	18.04.2013	84
CHB7	M	Hochschule	Ja	15	GF	03.09.2013	56
CHB8	M	Hochschule	Nein	12	GF	01.07.2013	79
CHB9	M	Ausbildung	Nein	45	Einzelberater	02.09.2013	82
CHB10	M	Hochschule	Ja	27	Einzelberater	04.09.2013	62
CHB11	W	Hochschule	Ja	8	GF	18.10.2013	72
CHB12	M	Hochschule	Ja	5	Berater	18.10.2013	59
CHB12a	M	Hochschule	Ja	15	GF	18.10.2013	30
CHB13	M	Hochschule	Ja	11	Senior Berater	24.10.2013	97
CHB14	W	Hochschule	Nein	12	GF	23.10.2013	71
CHB15	W	Hochschule	Ja	20	GF	19.12.2013	42
CHB16	M	Hochschule	Nein	40	GF	24.02.2014	81
CHB17	M	Hochschule	Nein	15	GF	27.02.2014	63
CHB18	M	Hochschule	Nein	30	GF	28.02.2014	70

## Kunden Schweiz

Text-name	Ges.	Bildung	PR-Ausbildung	Erfahrung (Jahre)	Position	Branche	Interview	Dauer (Min)
CHK1	M	Hochschule	ja	11	Head Market Communications	Finanzen	27.08.2012	79
CHK2	W	Hochschule	nein	7	Communications Manager	Einzelhandel	28.09.2012	77
CHK3	W	Ausbildung	nein	0	Direktor	Tourismus	12.04.2013	67
CHK4	M	Hochschule	ja	16	Leiter Unternehmenskommunikation	Gesundheit	16.04.2013	85
CHK5	M	Hochschule	nein	27	Generalsekretär	Politischer Verband	19.04.2013	121
CHK6	W	Hochschule	nein	3	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Öffentlicher Sektor	02.07.2013	79
CHK7	M	Hochschule	nein	0	Direktor	Politischer Verband	19.04.2013	80
CHK8	W	Hochschule	nein	3	Leiter Anfragen und Infodienst	Öffentlicher Sektor	01.07.2013	56
CHK9	M	Ausbildung	nein	10	Marketing Manager	Konsumgüter	02.09.2013	70
CHK10	M	Hochschule	ja	27	Leiter Marketing und Unternehmenskomm.	Finanzen	03.09.2013	65
CHK11	W	Hochschule	nein	4	GF	Private Stiftung	22.10.2013	71
CHK12	W	Hochschule	ja	4	Marketing Manager	Konsumgüter	18.12.2013	72
CHK13	M	Hochschule	nein	6	Head Marketing und Produktmanagement	Internet	22.10.2013	70
CHK14	M	Hochschule	nein	0	GF	Tourismus	23.10.2013	58
CHK15	W	Ausbildung	ja	14	Head Communication Management	Industrie	19.12.2013	61
CHK16	W	Hochschule	nein	5	Manager Entwicklung und Marketing	Öffentlicher Sektor	24.02.2014	62
CHK17	M	Hochschule	nein	20	Kommunikationsbeauftragter	Öffentlicher Sektor	25.02.2014	59
CHK18	M	Hochschule	nein	0	CFO	Industrie	27.02.2014	82



## Anhang C: Transkription

Die Transkription von mündlichen Interviews kann hinsichtlich des Umfangs und der Form unterschiedlich ausfallen. Wie genau und ausführlich man transkribiert, hängt primär vom Untersuchungszweck und den Forschungsfragen ab (vgl. Kuckartz 2010: 38). Grundsätzlich kann entweder ein abgekürztes Transkript, bei dem Teile des Interviews paraphrasiert werden, oder ein vollständiges Transkript, bei dem der Genauigkeitsgrad ebenfalls variieren kann, erstellt werden (vgl. Kuckartz 2010: 39). Im Rahmen dieser Arbeit wurden beide Varianten der Transkription eingesetzt. Konkret wurden folgende Transkriptionsregeln zu Grunde gelegt (vgl. dazu Kuckartz 2010: 38ff und Kruse 2014: 353ff).

1. Bei allen offenen Fragen wurden die Interviews wörtlich transkribiert.
2. Sofern die Interviewpartner zusätzliche Informationen zu geschlossenen Fragen gegeben haben, wurden diese paraphrasiert und teilweise gekürzt. Dabei wurden aus forschungsökonomischen Gründen lediglich die für die Analyse relevanten Informationen aufgeführt.
3. Auch bei den offenen Fragen wurden Aussagen, die offensichtlich zum Beantworten der Forschungsfragen nicht relevant waren beziehungsweise nicht den Untersuchungsgegenstand betrafen, weggelassen. Dies wurde mit runden Klammern (...) kenntlich gemacht.
4. Sowohl die Sprache als auch die Interpunktion wurde leicht überarbeitet. Dabei wurden vor allem grammatikalische Fehler korrigiert oder teilweise auch umgangssprachliche Abkürzungen ausgeschrieben (bspw. „eine“ statt „ne“).
5. Die Interviews in Schweizer Mundart wurden in Schriftsprache transkribiert. Dabei wurden größtenteils auch die sprachlichen Eigenheiten der gesprochenen Sprache der Schriftsprache angepasst (bspw. Satzstellung). Begrifflichkeiten, die primär in der Schweiz verwendet werden, jedoch ebenfalls Teil der Schriftsprache sind, wurden dabei nicht angepasst.
6. Nicht mittranskribiert wurden Füllwörter („ähm“), Zustimmungsbekundungen („ok“, „ja“, etc.) sowie Versprecher.
7. Jegliche nonverbale und parasprachliche Elemente wurden bei der Transkription nicht berücksichtigt. Denn diese sind für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant.
8. Die Transkripte wurden vollständig anonymisiert. Sowohl im Hinblick auf die Interviewpartner, deren Unternehmen, Produkte sowie jegliche Personen, die von den Interviewpartnern genannt wurden.

9. Jegliche Erklärungen durch den Forscher, z. B. aufgrund der Anonymisierung oder aufgrund von Auslassungen, wurden in eckigen Klammern vermerkt.

10. Nachfragen durch den Interviewer wurden durch ein „!“ gekennzeichnet. Sofern die Textpassagen nicht durch ein solches gekennzeichnet sind, handelt es sich um Aussagen der Interviewpartner. Sprecherwechsel sind zudem aufgrund eines eingeführten Absatzes im Text ersichtlich.

11. Auf das Kennzeichnen von Pausen, Betonungen oder sonstigen Lautäußerungen wurde verzichtet, da solche für die Auswertung bzw. die Beantworten der Forschungsfragen im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant sind.

12. Verwendete Zeichen:

- [Kundenunternehmen] = Anonymisierung des genannten Unternehmensnamens, [Produkt] = Anonymisierung des genannten Produktes, [Agentur] = Anonymisierung des genannten Agenturnamens etc.
- (...) = Auslassung von nicht relevanten Aussagen oder Satzteilen.

### **Zitate innerhalb der vorliegenden Arbeit**

Aufgrund der besseren Wahrung der Anonymität, vor allem gegenüber dem jeweiligen Partner, wurde den Interviewpartnern versichert, keine wörtlichen Zitate in die Arbeit aufzunehmen. Die indirekten Zitate sind dadurch gekennzeichnet, dass im Text in Klammer das anonymisierte Kürzel des Interviewpartners steht. Beispielsweise (DB2) = PR-Berater in Deutschland mit der Nummerierung „2“.

Die vollständigen Transkripte aller 76 geführten Interviews sind im Anlageband zu finden. Um die Anonymität der Interviewpartner zu bewahren, ist der Anlageband der Veröffentlichung jedoch nicht beigefügt.

## Anhang D: Daten und Tabellen zum empirischen Teil

### Zu Kapitel 6.1.1 Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit

#### Relevanz der angenehmen Zusammenarbeit:

##### Paarvergleich (in Anzahl Fälle, n=38):

Frage: Steht bei der Zusammenarbeit eher die Zielerreichung im Mittelpunkt oder die angenehme Zusammenarbeit oder ist Ihnen beides gleich wichtig?

		Kunden				Gesamt
		Zielerreichung	eher Zielerreichung	beides gleich	eher angenehme Zusammenarbeit	
PR-Berater	Zielerreichung	0	3	1	1	5
	eher Zielerreichung	3	4	2	0	9
	beides gleich	5	11	4	1	21
	eher angenehme Z'arbeit	0	2	0	0	2
	ZA = VA für Ziele	1	0	0	0	1
Gesamt		9	20	7	2	38

\* Eine angenehme Zusammenarbeit ist die Voraussetzung, damit man die Ziele erreichen kann.

##### Paarvergleich (in Anzahl Fälle, n=38):

Frage: Ist Ihnen bei der Arbeit des PR-Beraters wichtiger, dass er die Ziele für den Kunden erreicht oder eine gute Dienstleistungsqualität anbietet?

		Kunden						Gesamt
		Ziele	eher Ziele	beides gleich	eher Dienstleistung	Dienstleistung	DL = VA Ziele*	
PR-Berater	Ziele	1	1	0	0	2	0	4
	eher Ziele	1	1	0	1	0	0	3
	beides gleich	3	4	7	1	0	4	19
	eher Dienstl.	0	1	1	0	0	2	4
	Dienstleistung	0	0	0	1	0	0	1
	DL = VA Ziele*	2	0	2	1	1	1	7
Gesamt		7	7	10	4	3	7	38

\* Dienstleistungsqualität ist die Voraussetzung, damit man die Ziele erreichen kann.

## Zu Kapitel: 6.2.1 Gründe für die Zusammenarbeit mit einem PR-Berater

### Gründe für die Zusammenarbeit mit externem PR-Berater:

#### Paarvergleich (in Anzahl Fälle und Prozent, n=38):

Frage: Aus welchen Gründen haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit einem externen PR-Berater entschieden?

	Beide	Nur Berater	Nur Kunde	Keiner
Einbringen neue Ideen	22 (57,9)	9 (23,7)	3 (7,9)	4 (10,5)
Kontaktnetz	21 (55,3)	6 (15,8)	5 (13,2)	6 (15,8)
Externe Beurteilung	15 (39,5)	11 (28,9)	2 (5,3)	10 (26,3)
Personalengpass	15 (39,5)	7 (18,4)	6 (15,8)	10 (26,3)
PR-Infrastruktur	10 (26,3)	7 (18,4)	15 (39,5)	6 (15,8)
Fachwissen	8 (21,1)	15 (39,5)	2 (5,3)	13 (34,2)
Kostengünstiger	3 (7,9)	5 (13,2)	4 (10,5)	26 (68,4)
Interne Legitimation	3 (7,9)	8 (21,1)	4 (10,5)	23 (60,5)

## Zu Kapitel 6.2.3 Einschätzung der Informationsasymmetrie während der Zusammenarbeit

### 1. Einschätzen der Informationsasymmetrien durch die Kunden (n=38):

Frage: Wie gut können die Kunden die PR-Beratungsleistung, den Arbeitseinsatz und die Dienstleistungsqualität des PR-Beraters einschätzen?

	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Alle einfach	21	55,3	55,3
Einfach/mittel	10	26,3	81,6
Arbeitseinsatz schwierig	5	13,2	94,7
Beratungsleistung schwierig	1	2,6	97,4
Dienstleistung schwierig	1	2,6	100,0
Gesamtsumme	38	100,0	

#### Legende:

- „einfach“ = Der Kunde kann alle Faktor „einfach“ einschätzen.
- „einfach mittel“ = Der Kunde kann mindestens einen Faktor „einfach“ einschätzen, einen „mittel“ und den Dritten entweder „einfach“ oder „mittel“.
- „Arbeitseinsatz schwierig“ = Kunde erachtete Arbeitseinsatz mindestens „schwierig“ einschätzbar, die anderen Faktoren mindestens „einfach“, zwei Kunden fanden jeweils einen „mittel“.
- „Beratungsleistung schwierig“ = Kunde erachtete Beratungsleistung mindestens „schwierig“, die anderen Faktoren mindestens „einfach“.
- „Dienstleistung schwierig“ = Kunde erachtete Dienstleistungsqualität als „schwierig“ einschätzbar, die anderen Faktoren mindestens „einfach“.

## 2. Einschätzen der Ergebnisse des PR-Beraters

### Paarvergleich (in Anzahl Fälle, n=35):

Frage: Inwieweit kann der PR-Berater aufgrund dieses Wissensvorsprungs die Ergebnisse seiner PR-Arbeit (inwieweit die gesetzten PR-Ziele tatsächlich erreicht wurde und inwieweit gar eine höhere Zielerreichung möglich gewesen wäre) besser einschätzen als der Kunde?

		Kunden			Gesamt
		besser	gleich	schlechter	
PR-Berater	bedeutend besser	0	3	0	3
	Besser	8	6	1	15
	Gleich	2	12	1	15
	schlechter	0	1	1	2
<b>Gesamt</b>		<b>10</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>35</b>

(Bemerkung: In drei Fällen hat mindestens ein Interviewpartner mit „weiß nicht“ geantwortet und dementsprechend war kein Vergleich möglich).

### 3. Misserfolge mit externen Faktoren begründen:

Frage: Denken Sie, dass der PR-Berater theoretisch, Misserfolge gegenüber dem Kunden mit ungünstigen Umwelteinflüssen begründen könnte, obwohl es an seiner (mangelnden) Leistungsbereitschaft oder seinem mangelndem PR-Fachwissen lag?

#### a) Auswertung nach PR-Tätigkeitsbereichen, Kunden (in Anzahl Fälle, n=38):

		vollständig	Zu großem Teil	teils/teils	eher nicht	überhaupt nicht	Gesamt
	Medienarbeit	1	1	10	4	3	19
	politische Kommunikation	0	0	0	1	2	3
	Konzeption	0	0	0	0	1	1
	Erarbeitung Kommunikationsmittel	0	0	1	1	2	4
	Themen- oder Materndienst	0	0	1	1	0	2
	Krisenkommunikation	0	0	0	1	0	1
	Komplettberatung	0	0	3	2	2	7
	CSR-Kommunikation	0	0	0	1	0	1
<b>Gesamt</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>38</b>

**b) Auswertung nach Tätigkeitsbereichen, PR-Berater (in Anzahl Fälle, n=38):**

		Möglichkeit für PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren zu begründen.						Gesamt
		weiß nicht	Vollständig	Zu großem Teil	teils/teils	eher nicht	überhaupt nicht	
	Medienarbeit	1	1	3	4	7	3	19
	politische Kommunikation	0	0	0	1	1	1	3
	Konzeption	0	0	0	1	0	0	1
	Erarbeitung Kommunikationsmittel	0	1	0	0	2	1	4
	Themen-/Materndienst	0	0	1	0	1	0	2
	Krisenkommunikation	0	1	0	0	0	0	1
	Komplettberatung	1	0	1	1	3	1	7
	CSR-Kommunikation	0	0	0	0	0	1	1
<b>Gesamt</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>38</b>

**c) Einschätzung der Kunden in Abhängigkeit derer PR-Kompetenz (in Prozent, n=38):**

		Möglichkeit für PR-Berater Misserfolge mit externen Faktoren zu begründen.		
		Vollständig/ zu einem großen Teil	Teils/teils	Eher nicht/ überhaupt nicht
PR-Kompetenz Kunde	Hoch (n=18)	11,1	38,9	50,0
	Mittel (n=6)	0,0	50,0	50,0
	Niedrig (n=14)	0,0	35,7	64,3

\* „niedriger PR-Kompetenz“ = Kunden, die keine PR-Ausbildung oder PR-Studium absolviert und weniger als fünf Jahre Berufserfahrung haben oder solche die zwar eine PR-Ausbildung/Studium aber noch keine Berufserfahrung haben. „Mittlere PR-Kompetenz“ = Kunden ohne PR-Ausbildung/Studium, jedoch mit einer Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren. Oder Kunden mit PR-Ausbildung/Studium, jedoch weniger als fünf Jahren Berufserfahrung. „Hohe PR-Kompetenz“ = Kunden mit PR-Ausbildung/Studium und mehr als fünf Jahren Berufserfahrung oder kein PR-Ausbildung/Studium dafür mehr als zehn Jahre Berufserfahrung.

**d) Paarvergleich (n=38):**

- Bei **zehn Paaren** (26,3%) sind beide Akteure der Ansicht, dass der PR-Berater Misserfolge „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ mit externen Faktoren begründen könnte. Davon sind drei PR-Berater im Bereich Medienarbeit, zwei für die Erarbeitung von Kommunikationsmittel zuständig, zwei im Bereich der politischen Kommunikation und jeweils einer in den Bereichen CSR-Kommunikation, Erarbeitung Kommunikationsmittel und Komplettberatung tätig.
- Bei **zwei Paaren** (5,3%, beide Medienarbeit) sind beide Akteure der Ansicht, dass der PR-Berater Misserfolge „teilweise“ mit externen Faktoren begründen könnte.
- Bei **zwei Paaren** (5,3%) war kein Vergleich möglich, weil mindestens ein Interviewpartner mit „weiß nicht“ geantwortet hat.

**Übersicht zu den restlichen Paaren (in Anzahl Fälle, n=24):**

		Kunde					Gesamtsumme
		vollständig	großen Teil	teils/teils	eher nicht	überhaupt nicht	
PR-Berater	Vollständig	0	0	2	1	0	3
	zu großem Teil	0	0	1	1	3	5
	teils/teils	1	0	0	2	2	5
	eher nicht	0	0	8	0	0	8
	überhaupt nicht	0	1	2	0	0	3
	<b>Gesamtsumme</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>24</b>

**Unterschiede nach PR-Bereich (in Anzahl Fälle, n=24):**

		Welcher Akteur schätzt Informationsasymmetrie größer ein?		Gesamt
		PR-Berater	Kunde	
	Medienarbeit	5	8	13
	politische Kommunikation	1	0	1
	Konzeption	1	0	1
	Erarbeitung Kommunikationsmittel	1	0	1
	Themen- oder Materndienst	1	1	2
	Krisenkommunikation	1	0	1
	Komplettberatung	2	3	5
<b>Gesamtsumme</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	

## Zu Kapitel 6.2.5 Zielkonflikte zwischen PR-Berater und Kunde

### Erarbeitung der konkreten Ziele des PR-Beraters:

#### Paarvergleich (in Anzahl Fälle, n=38):

Frage: Wie wurden die konkreten Ziele des PR-Beraters erarbeitet? (Bemerkung: Sind in allen Fällen die gemeinsamen Ziele, die erreicht werden sollen).

		Kunde				Gesamt
		Weiß nicht/k. A.	gemeinsam	Teils/teils	Vorgaben	
PR-Berater	Weiß nicht/ k. A.	2	0	3	1	6
	Gemeinsam	1	6	1	5	13
	Teils/teils	0	3	4	3	10
	Vorgaben	2	0	3	4	9
Gesamt		5	9	11	13	38

## Zu Kapitel 6.3.2 Screening des Kunden – Auswahlfaktoren

### 1. Auswahlfaktoren der Kunden nach Auswahlprozess (in Anzahl und Prozent):

	Keinen (n=10)	Kennenlernen (n=8)	Pitch (n=15)	Beides (n=4)	Total (n=27)
Spezifisches PR-Know-how	5 (50,0)	5 (62,5)	10 (66,7)	3 (75,0)	18 (66,7)
Stimmiges Konzept	3 (30,0)	5 (62,5)	8 (53,3)	4 (100,0)	17 (63,0)
Professioneller Auftritt	2 (20,0)	3 (37,5)	10 (66,7)	4 (100,0)	17 (63,0)
Sympathie	3 (30,0)	3 (37,5)	10 (66,7)	2 (50,0)	15 (55,6)
Preis-Leistung-Verhältnis	5 (50,0)	3 (37,5)	7 (46,7)	2 (50,0)	12 (44,4)
Dienstleistungsangebot	1 (10,0)	3 (37,5)	8 (53,3)	2 (50,0)	11 (40,7)
Referenzen	2 (20,0)	4 (50,0)	4 (26,7)	3 (75,0)	11 (40,7)
Kompetente Mitarbeiter	2 (20,0)	2 (25,0)	8 (53,3)	2 (50,0)	12 (44,4)
Eindruck Zuverlässigkeit	4 (40,0)	2 (25,0)	6 (40,0)	2 (50,0)	10 (37,0)
Ähnliche Philosophie	4 (40,0)	5 (62,5)	2 (13,3)	1 (25,0)	8 (29,6)
Reputation	1 (10,0)	3 (37,5)	5 (33,4)	2 (50,0)	10 (37,0)
Persönliche Kontakte	6 (60,0)	1 (12,5)	4 (26,7)	0,0	5 (18,5)
Räumliche Nähe	1 (10,0)	3 (37,5)	5 (33,4)	0,0	8 (29,6)
Bereits Zusammenarbeit	7 (70,0)	0,0	1 (6,7)	0,0	1 (3,7)
Empfehlung	2 (20,0)	2 (25,0)	2 (13,3)	0,0	4 (14,8)
Größe	0,0	1 (12,5)	4 (26,3)	0,0	5 (18,5)
Kannte Kunde bereits	1 (10,0)	2 (25,0)	2 (13,3)	0,0	4 (14,8)



## 2. Die drei relevantesten Auswahlfaktoren

a) Nach Akteursgruppe (Kunden n=38, PR-Berater n=37):

	Kunden			PR-Berater		
	Anzahl	%	Rang	Rang	Anzahl	%
PR-Know-how	24	63,2	1	1	26	70,3
Konzept	20	52,6	2	6	18	48,6
Professioneller Auftritt	19	50,0	3	5	19	51,4
Sympathie	18	47,4	4	3	22	59,5
Preis-Leistung-Verhältnis	18	47,4	4	13	12	32,4
Dienstleistungsangebot	14	36,8	6	10	15	40,5
Referenzen	14	36,8	6	11	14	37,8
Mitarbeiter	14	36,8	6	2	23	62,2
Eindruck Zuverlässigkeit	14	36,8	6	7	17	45,9
Ähnliche Philosophie	12	31,6	10	11	14	37,8
Reputation	11	28,9	11	8	16	43,2
Persönliche Kontakte	11	28,9	11	4	21	56,8
Räumliche Nähe	9	23,7	13	8	16	43,2
Bereits Zusammenarbeit	8	21,1	14	15	10	27,0
Empfehlung	6	15,8	15	16	8	21,6
Größe	5	13,2	16	17	6	16,2
Kannte Kunde bereits	5	13,2	16	13	12	32,4

b) Paarvergleich der drei relevantesten Auswahlfaktoren (Übereinstimmungen, n=37):

	Häufigkeit	Prozent
Stimmige/adäquate Konzepte	6	16,2
Bereits Zusammenarbeit	4	10,8
Referenzen	3	8,1
Spezifisches PR-Know-how	3	8,1
Preis	3	8,1
Angebot an Dienstleistungen	2	5,4
Sympathie	2	5,4
Guter Ruf	1	2,7
Ähnliche Philosophie	1	2,7
Räumliche Nähe	1	2,7
Sonstige/Branchenfachwissen	1	2,7
Eindruck der Zuverlässigkeit	1	2,7
Kannte Unternehmen bereits	1	2,7
Kompetente Mitarbeiter	1	2,7
Persönliche Kontakte	1	2,7

**c) Paarvergleich der drei relevantesten Auswahlfaktoren (Unterschiede, n=37, in Prozent und Anzahl der Fälle):**

	<b>Nur Kunde</b>	<b>Nur PR-Berater</b>	<b>Total</b>
<b>Spezifisches PR-Know-how</b>	29,7 (11)	32,4 (12)	62,2 (23)
<b>Stimmige/adäquate Konzepte</b>	24,3 (9)	16,2 (6)	40,5 (15)
<b>Preis</b>	24,3 (9)	10,8 (4)	35,1 (13)
<b>Sympathie</b>	13,5 (5)	21,6 (8)	35,1 (13)
<b>Kompetente Mitarbeiter</b>	8,1 (3)	21,6 (8)	29,7 (11)
<b>Angebot an Dienstleistungen</b>	16,2 (6)	10,8 (4)	27,0 (10)
<b>Professioneller Auftritt</b>	13,5 (5)	13,5 (5)	27,0 (10)
<b>Räumliche Nähe</b>	10,8 (4)	13,5 (5)	24,3 (9)
<b>Eindruck der Zuverlässigkeit</b>	10,8 (4)	10,8 (4)	21,6 (8)
<b>Guter Ruf</b>	5,4 (2)	13,5 (5)	18,9 (7)
<b>Persönliche Kontakte</b>	8,1 (3)	8,1 (3)	16,2 (6)
<b>Referenzen</b>	8,1 (3)	5,4 (2)	13,5 (5)
<b>Ähnliche Philosophie</b>	8,1 (3)	2,7 (1)	10,8 (4)
<b>Empfehlung</b>	8,1 (3)	2,7 (1)	10,8 (4)
<b>Bereits Zusammenarbeit</b>	2,7 (1)	2,7 (1)	5,4 (2)
<b>Kannte Unternehmen bereits</b>	5,4 (2)	0,0 (0)	5,4 (2)
<b>Größe</b>	5,4 (2)	0,0 (0)	5,4 (2)
<b>Sonstige/Branchenfachwissen</b>	0,0 (0)	0,0 (0)	0,0 (0)

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig angefertigt und nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder sinngemäß übernommene Gedanken habe ich als solches kenntlich gemacht.

Hamburg, im Juli 2016

Christian Imhof

## Danksagung

Ein Promotionsvorhaben wird oftmals mit einem Marathon oder einer Bergexpedition verglichen. Das Ziel stets vor Augen ist der lange Weg von einigen Höhepunkten und meistens zahlreicheren Hürden und Tiefpunkten geprägt. Obwohl ich in meinem bisherigen Leben lediglich einige mittelschwere Bergwanderungen und Fahrradrennen bestritten habe, finde ich den Vergleich solcher sportlichen Aktivitäten mit einer Promotion nur bedingt zulässig. Denn während man sich bei einer mehrwöchigen Expedition fast ausschließlich auf das Bergsteigen konzentrieren kann, sind neben einem mehrjährigen Promotionsvorhaben noch viele weitere Aufgaben zu erledigen. Entsprechend ist man bei einem Promotionsvorhaben noch viel stärker auf Menschen angewiesen, die einen auf diesem langen Weg begleiten, an einen glauben und einen unterstützen.

Mein besonderer Dank für die Begleitung auf diesem Weg geht an Prof. Dr. Juliana Raupp für die Betreuung meiner Arbeit, die vielen hilfreichen Tipps und das Verständnis für einen berufstätigen Doktoranden, an Prof. Dr. Reinhold Fuhrberg für die Übernahme des Zweitgutachtens und an meine Vorgesetzte Stefanie Gerhardt, für ihr Entgegenkommen hinsichtlich einer flexiblen Urlaubsplanung. Zudem möchte ich mich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Colloquiums von Prof. Dr. Juliana Raupp für die hilfreichen Diskussionen bedanken. Besonderer Dank geht auch an alle Personen, die mich bei der Suche nach Interviewpartnern unterstützt haben – namentlich erwähnt seien an dieser Stelle Stefanie Karkheck, Sebastian von Sobbe und Daniel Zuberbühler. Bei meinen 76 Interviewpartnern möchte ich mich für die Teilnahme an meiner Befragung und die spannenden Einblicke in ihr Arbeitsleben bedanken, die die spannenden Erkenntnisse dieser Dissertation erst möglich gemacht haben. Meiner Schwester Dr. Katharina Endes und meinem Schwager Dr. Simon Endes möchte ich für den hilfreichen Austausch unter Doktoranden, die Anregungen und das „Mut machen“ bedanken, Andreas Ledergerber und Jennifer Bechtold Freund für das Korrekturlesen des englischen Abstracts und Jana Backhaus für die Expertise in Sachen Grafik. Dominic Weingart für die Sicherung der Daten. Meinen Freunden und meiner Familie, insbesondere meinen Eltern Urs und Margrit Imhof-Merian, möchte ich für ihr großes Verständnis und ihre seelische Unterstützung danken. Schließlich geht mein besonders großer Dank an Susan Hölling für das Korrekturlesen, die große Unterstützung, die vielen hilfreichen Diskussionen, das „Rücken frei halten“ und nicht zuletzt die Geduld auf diesem langen Weg.