

Management

B. Armbruster | A. Miller | E. Hoffmann | G. Quandel

Gelingende Presse- und Öffentlichkeits- arbeit in Projekten

Aus der Reihe „Erfolgreiches Projekt- und Teammanagement“

IMPRESSUM

Gelingende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Projekten

ISBN 978-3-96037-012-3

DOI 10.36197/DUZOPEN.026

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH | Kaiser-Friedrich-Straße 90 | 10585 Berlin

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser

Handesregister Berlin-Charlottenburg: HRB 168239B

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE301227734

Fon: +49 30 21 29 87-0 | Fax: +49 30 21 29 87-20 | E-Mail: info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

2020 DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Haftungsausschluss:

Das Werk wurde von Autor*innen, Herausgeber*innen und Verlag mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Haftung für eventuelle sachliche Fehler kann jedoch nicht übernommen werden.

In den Beiträgen verweisen wir auf Links zu externen Internet-Seiten. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle schließen wir die Haftung für die Inhalte dieser Seiten aus. Für den Inhalt dieser externen Internet-Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Geschützte Warenzeichen werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Für jedes nicht von unseren Autor*innen verfasste Material wurden Rechte nachgefragt. Sollten dennoch an einzelnen Materialien weitere Rechte bestehen, bitten wir um Benachrichtigung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Coverlayout: axeptDESIGN

INHALT

VOM PRESSESPIEGEL ZUR MEDIENRESONANZANALYSE Erst MRA macht Pressearbeit erfolgreich Bernt Armbruster	5
DIE POSITIONIERUNG IN DEN INTERNATIONALEN MEDIEN Ein Erfahrungsbericht des Europäischen Hochschulverbands EUA Andrew Miller	21
KOPF ODER BAUCH? Erfolgskontrolle als Lernprozess von der Planung zur Wertschöpfung Elisabeth Hoffmann	37
ALLES HAT SEINEN PREIS Kosten von PR-Maßnahmen realistisch einschätzen und planen Elisabeth Hoffmann	51
FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSMARKETING Gudrun Quandel	63

REIHE

Liebe Leserinnen und Leser,

die Schriftenreihe ERFOLGREICHES PROJEKT- UND TEAMMANAGEMENT nimmt eine vermeintliche Nebensache in den Fokus, deren Ausgestaltung jedoch von entscheidender Bedeutung für das Wohl und Wehe eines bestehenden Projektes sein kann. Denn nicht allein ist es so, dass immer mehr Projektmitelgeber ein professionelles Kosten- und Finanzmanagement zur Bedingung der Projektvergabe machen, auch sind der effiziente und strategisch geplante Einsatz von Ressourcen und Akteur*innen sowie die Wahrung von Fristen und Budgets in bestehenden Projekten Aufgaben, die den Projekterfolg maßgeblich mitprägen. Anliegen dieser durchgängig praxisausgerichteten Reihe ist es deshalb, die Potenziale, Gegenstände und Instrumente eines effektiven und hochschuladäquaten Projektmanagements herauszustellen.

Die Schriftenreihe beschäftigt sich mit den Grundlagen des Projektmanagements in allen Bereichen: von der Potenzialabschätzung über den Projektantrag und vom Finanz- zum Qualitätsmanagement von Projekten bis zur adäquaten Dokumentation. Auch das Management komplexer Projekte findet ausführliche Berücksichtigung. Kommunikation ist ein wichtiger, aber oft noch vernachlässigter Erfolgsfaktor rund ums Projektgeschehen. Doch wird zum Beispiel zunehmend zwingend gefordert, eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit bereits im Projektantrag zu berücksichtigen. Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Reihe bildet deshalb das Thema Pressearbeit und Forschungsmarketing sowie der Bereich Vernetzung und Kooperation.

Dieses A–Z des hochschulischen Projektmanagements wurde geschrieben von Autorinnen und Autoren, die direkt in Hochschule, Hochschulmanagement und dem beratenden Umfeld verortet sind und aus langjähriger, profunder und nicht zuletzt in der Praxis erworbener Fachexpertise schöpfen können.

AUSSERDEM IN DIESER REIHE

- Grundlagen des Projektmanagements
- Komplexe Projekte effektiv managen – Teil 1
- Komplexe Projekte effektiv managen – Teil 2
- Erfolgreiche Kommunikation im und fürs Projekt
- Kooperationen systematisch finden und pflegen

Vom Pressespiegel zur Medienresonanzanalyse

Erst MRA macht Pressearbeit erfolgreich



Bernt Armbruster

Wer seine Pressearbeit erfolgreicher gestalten will, muss wissen, wo er ansetzen soll. Für dieses Wissen gibt es nur eine sichere Quelle: die Medienresonanzanalyse (MRA). Sie signalisiert, ob die eigenen Botschaften bei den Adressaten ankommen und dort die gewünschte Wirkung erzielen. Pressearbeit ohne MRA ist wie eine Nachtwanderung ohne Taschenlampe: Glückssache, ob man sein Ziel erreicht. Pressearbeit mit MRA ist dagegen wie Autofahren mit Navigator. Der Einbau dieses Instruments in die eigene Pressearbeit kostet ein wenig. Dafür lotst es sicher zum Erfolg.

Gliederung	Seite
1. Was ist Medienresonanzanalyse?	6
2. Wie nützt MRA der Pressearbeit?	8
3. Wie geht MRA?	9
4. Von Quantität zu Qualität	14
5. Journalistenbefragungen: Resonanz vom Partner	16
6. Von der Medienresonanz zur Medienwirkung	17

1. Was ist Medienresonanzanalyse?

Resonanz und Wirkung

Wissenschaftskommunikation ist ein kompliziertes Geschäft – mit unterschiedlichsten Zielsetzungen, vielfältigen Zielgruppen und einem umfangreichen professionellen Instrumentenkasten. Eines scheint freilich so sicher wie weiland unserem kleinen Arbeitsminister die Rente: Zum Kern dieses Geschäfts gehört professionell betriebene Pressearbeit. Auch an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen sind die Zeiten vorbei, als man Anfragen von Medien noch als lästig empfand oder geduldig wartete, ob sich vielleicht auch ein Journalist für sperrige Wissenschafts- oder Hochschulthemen interessieren könnte. Längst versuchen Wissenschaftler und PR-Profis offensiv mit ihren eigenen Informationen und Botschaften in die Medien zu kommen. Was sie motiviert, ist die Annahme, mediale Resonanz erzeuge positive Rückwirkungen auf die Wirklichkeit: zum Beispiel in Form von Zugewinn an Sympathie und Reputation, von Zuwendung und Zuwendungen.



Definition

Medienresonanzanalyse

Wie wirkt meine Pressearbeit in den Medien wirklich, wie kommen meine Botschaften in den Medien an, und wie wirken Medien auf Wirklichkeit tatsächlich ein? Medienresonanzanalyse (MRA) versucht, diesem Zusammenhang nachzuspüren, ihn zu messen und zu interpretieren. Denn er ist letztlich der Kern professioneller Pressearbeit, macht ihre Qualität und ihren Erfolg aus und rechtfertigt ihren Aufwand.

Dabei ist es vergleichsweise einfach, die Resonanz, die die eigenen Presseaktivitäten in den Medien finden, zu erfassen, zu messen und zu analysieren. Medienresonanz wird im Alltag der Pressearbeit meist in diesem schlichten Sinne verstanden. MRA beschränkt sich dann darauf, den „Output“ der eigenen Pressearbeit in den Medien zu erfassen und unter verschiedenen Aspekten auszuwerten. Ebenfalls vergleichsweise einfach ist es, den „Input“ in die eigene Pressearbeit zu erfassen und zu messen, beispielsweise also Pressemitteilungen, Pressekontakte, Hintergrundgespräche, Pressekonferenzen und Pressegespräche – die ganze Palette des Aufwands von Aktivitäten also, die ich in der Pressearbeit einsetze. Medienresonanzanalyse meint dann die Überschneidungsanalyse von „Input“ und „Output“, also die unmittelbare Rückkoppelung der eigenen Medienarbeit auf deren Resonanz in den Medien.

MRA ist mehr als ein Spiegel

Mit solchen In- und Output-Analysen liefert MRA zunächst einfach den Nachweis, dass Pressearbeit überhaupt Resonanz erzeugt. Und sie bedient unsere Wünsche, uns in den Medien bespiegelt zu sehen. Nicht umsonst haben sich solche MRA-Berichte im Alltag der Pressearbeit unter der Bezeichnung „Pressespiegel“ eingebürgert. MRA, wirklich professionell eingesetzt, will freilich mehr: nämlich von der erreichten Medienrealität auch einen gültigen Schluss auf die eigentliche Realität ziehen, also eine zuverlässige Korrelation von Medienrealität und tatsächlicher Wirklichkeit nachweisen.

Goebbels Geheimnis

Ab Sommer 1943 prahlte NS-Propagandaminister Goebbels im „Völkischen Beobachter“ mit dem baldigen Einsatz der Wunderwaffe V2. Die Entwicklung dieser Überschallrakete erfolgte – vor den Alliierten streng geheim gehalten – in Peenemünde. Damals setzten findige junge Analytiker erstmals MRA als Controlling-Instrument ein. Die Alliierten bombardierten vermutete Zielorte und werteten am Folgetag den „Völkischen Beobachter“ aus. Tatsächlich brach unmittelbar nach der Bombardierung von Peenemünde am 17./18. August 1943 die Propaganda mit der Wunderwaffe ab. Die Alliierten konnten daraus den sicheren Schluss ziehen, das geheime Ziel tatsächlich getroffen zu haben.

MRA als Controlling

MRA zielt damit letztlich auf die (gewünschte) Medienwirkung in der Wirklichkeit: also auf die Meinungen, Haltungen und Emotionen in den Köpfen und Herzen, und dann vor allem auf die Entscheidungen und Handlungen, die daraus in der Realität erwachsen und sie beeinflussen.

Outflow und Outcome

So kann die Reputation eines Wissenschaftlers durch eine bestimmte Berichterstattung in den Medien derart in Misskredit gebracht oder auch gesteigert werden, dass sich das wesentlich auf seine nächsten Berufungsverhandlungen auswirkt. Medienberichte können Entscheidungen von Studieninteressenten so stark prägen, dass sie sich an dieser Hochschule oder für jenes Fach einschreiben – oder eben nicht. Entscheidungen von Politikern über Haushaltsansätze und Projekte können ganz wesentlich von den Stimmungen geprägt sein, die Medienberichte erzeugen.

Medienresonanz in diesem weitergehenden Sinne von Medienwirkung – „Outflow“ und „Outcome“ von Medienarbeit – zu erzeugen, ist also das eigentliche Ziel professioneller Medienarbeit. Sie nachzuweisen und zu messen, ist allerdings nicht so einfach.

Auch in der Evaluierung der Medienarbeit durch MRA haben sich zur Unterscheidung der verschiedenen Ebenen die von Ansgar Zerfass entwickelten Fachbegriffe eingebürgert:

Input:	Der Aufwand zur Initiierung der Medienarbeit durch eigene Aktivitäten
Output:	Die Ergebnisse der Medienarbeit in den Medien und damit ihre Verbreitung und Verfügbarkeit für die Adressaten
Outcome:	Die bei den Zielgruppen erreichte direkte und indirekte Wirkung in
Outgrowth:	Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhalten
Outflow:	Die durch Medienwirkung erzielten materiellen und immateriellen Vorteile für sich bzw. die eigene Institution

2. Wie nützt MRA der Pressearbeit?

Eigene Ziele als Maßstab

Auch in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation erfolgt Pressearbeit selten altruistisch, beispielsweise im Dienste der Wahrheitsfindung oder der Förderung öffentlicher Transparenz. Professionell betrieben, verfolgt sie nüchtern definierte, meist recht eigennützige Ziele, die aus der eigenen Kommunikationspolitik abgeleitet sind: Vielleicht will ich bestimmte Forschungsprojekte realisieren und muss deshalb das Image meiner Institution innerhalb einer bestimmten Region oder bei einer bestimmten Zielgruppe ändern, um dort eine stärkere Akzeptanz zu erreichen. Vielleicht will ich für wenig nachgefragte und unterausgelastete Fächer Interesse wecken und Imageprobleme oder Vorurteile ausräumen. Oder ich will vielleicht Einfluss auf die politische Willensbildung nehmen, um meine Interessen bei anstehenden Haushaltsentscheidungen zu wahren.

Häufig verfolgen Wissenschaftsinstitutionen im Zuge ihrer Profilbildung besondere Entwicklungsziele, ob als Exzellenz-Universität, die ihr Zukunftskonzept zu realisieren sucht, oder als regionale Hochschule, die ihr spezielles Entwicklungskonzept verfolgt. Dann sind es diese Entwicklungsziele, die den strategischen Bezugsrahmen für professionell angelegte Pressearbeit abgeben.

Solche Pressearbeit ist konsequenterweise angebotsorientiert, versucht also, durch offensive Medienkampagnen, aktives „Agenda Setting“ und geschicktes „Issue Management“ die eigenen Botschaften zu platzieren und so aktiv auf die Meinungsbildung bei den Zielgruppen einzuwirken. Wie aber feststellen, ob dies gelingt? Wo kann ich sehen, wo und wie ich ansetzen muss, um meine Pressearbeit in solchen Entwicklungsprozessen nachzusteuern, umzusteuern oder vielleicht ganz neu auszurichten?

Analyse und Qualitätssicherung

Als PR-Amateur kann ich mich dabei auf das zufällige Feedback des Alltags verlassen: was mir im Flur ein Kollege vom Hörensagen erzählt, oder was mir mein Gefühl sagt oder irgendein wichtiger Mensch, der anruft, oder der Nachbar, der etwas gelesen hat. Professionell helfen solche zufallsbedingten Rückkoppelungsschleifen wenig. Stochern im Nebel, das wissen gerade Wissenschaftler, ersetzt systematische Analyse nicht. Insofern stößt MRA gerade in der Wissenschaftskommunikation auf Akzeptanz. Allerdings sind Wissenschaftler nicht unbedingt dazu berufen, Analysen auch praktische Konsequenzen folgen zu lassen.

PR-Profis wissen: MRA nützt der Pressearbeit also vor allem als Instrument des Controlling, der Qualitätssicherung und der Steuerung, weil nur so eine wirklich verlässliche, empirisch fundierte Grundlage dafür zur Verfügung steht, ob und wo die geleistete Pressearbeit den eigenen Kommunikationszielen dient oder nicht.

Zugespißt formuliert: Pressearbeit ohne MRA ist wie einsames Rufen im Blätterwald. Man kann sich eigentlich nur wundern, wie häufig und mit welchem Eifer es erschallt. Pressearbeit mit MRA ist demgegenüber wie Zwiegespräch, also auf Kommunikation aus: Ich rufe nicht nur, egal ob jemandinhört. Ich höre selbst auch zu, reagiere auf Resonanz, setze auf Dialog.

Kommunikative Pressearbeit

Aber nicht nur in einer angebotsorientierten Kommunikationsstrategie ist MRA ein unverzichtbares Instrument der Qualitätssicherung. Da Medien- und Pressearbeit – jedenfalls unter den Bedingungen der in einer Demokratie gesicherten Pressefreiheit – immer auch Service auf Nachfrage bedeutet, also Dienstleistung für Journalisten und deren Eigenrecherchen, steht auch die Qualität dieser Dienstleistung auf dem Prüfstand. Schon in normalen Zeiten hilft eine systematische Auswertung der MRA, den eigenen Service für die Medien kontinuierlich zu verbessern, auf deren Bedürfnisse gezielter einzugehen und damit zugleich ein Klima der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Vertrauens aufzubauen, das dann auch in schwierigen Phasen oder bei schwierigen Themen trägt. Gerade in Krisenzeiten ist eine angemessene und erfolgreiche Pressearbeit ohne MRA undenkbar.

3. Wie geht MRA?

Theoretisch sind die Verfahrensschritte einer MRA vergleichsweise einfach:

Erstens gilt es, die Resonanz in den Medien (Output) und den eigenen Aufwand dafür (Input) schlicht zu erfassen und zu dokumentieren.

Zweitens gilt es, dieses Ergebnis unter den quantitativen und qualitativen Kriterien zu analysieren, die für die eigenen Kommunikationsziele wichtig sind.

Drittens gilt es, dabei Aufwand/Kosten und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis zu halten.

Schwieriger ist es schon, diese Verfahrensschritte sinnvoll in Angriff zu nehmen. Denn ob man MRA nun erst einführen will oder ob man sie schon betreibt, in jedem Fall lohnt es sich, einige Punkte gründlich zu klären. Ja, die Einführung von MRA zwingt nachgerade dazu, Fragen klar zu beantworten, die im Alltag der Pressearbeit nicht immer ausdrücklich gestellt werden und deshalb im Ungewissen bleiben:

Schlüsselfragen klären

- Welche konkreten Ziele sind es, die ich in meinem Fall mit der MRA verfolge? Geht es nur darum, für Führungspersonal oder Betroffene einen täglichen aktuellen Überblick über Präsenz zu liefern, oder will ich MRA wirklich strategisch für die eigene PR-Arbeit einsetzen?
- Welches sind meine konkreten Kommunikationsziele, die den Maßstab für den Erfolg der eigenen Medienarbeit abgeben?
- Wer und wo sind meine Adressaten, Zielgruppen, Stakeholder?
- Welche sind demzufolge die für mich wichtigen und die weniger wichtigen Medien?
- Wie differenziert muss die MRA in meinem Fall erfolgen, wer benötigt ihre Ergebnisse als Rückmeldung auf seine Arbeit und benutzt sie dann auch wirklich?
- Was will ich als Ergebnis von der MRA wirklich wissen, und mit wem will ich diese Ergebnisse als Benchmarks möglicherweise vergleichen?
- Muss ich von den Print- bis zu den AV- und Online-Medien alle Medien einbeziehen, nur regional, nur im Inland, auf der ganzen Welt?
- Welchen Aufwand kann/will ich für die MRA betreiben?

Handout 1

Vorab-Checkliste für die MRA

Praktische, organisatorische und rechtliche Fragen kommen hinzu:



Internet-Tipp

Wer MRA nicht selbst machen will, kann sie sich von Medienagenturen als externe Dienstleistung einkaufen. Zu den Anbietern gehören die klassischen Medienbeobachter, die Verwertungsgesellschaften der Verlage sowie zahlreiche Medienunternehmen. Ein hilfreicher Überblick findet sich unter:
www.mediendienstleister.com.

- Ist es in meinem Fall und mit meinen Ressourcen sinnvoll, die MRA selbst zu machen oder als Dienstleistung einzukaufen?
- Ist es vielleicht sinnvoll, nur Teilleistungen – wie die digitalisierte Zulieferung von Clippings – einzukaufen, statt selbst mit Papier, Schere, Kleber und mit einem Scanner zu operieren?
- Wie binde ich das MRA-Verfahren in meiner Einrichtung organisatorisch ein?
- Wie kann ich sie in die Prozesskette bzw. den „Workflow“ meiner Medienarbeit systematisch einbinden?

- Welche rechtlichen Anforderungen sind zu berücksichtigen, wenn ich Medienresonanz in irgendeiner Form dokumentieren und analysieren will?
- Welche Möglichkeiten der DV-Unterstützung gibt es?

Man sieht: Je nach Beantwortung all dieser Fragen werden MRA-Verfahren in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation sinnvollerweise sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Patentrezepte gibt es nicht, nur die dringende Empfehlung, diese Fragen im Blick auf die eigenen Zielsetzungen und Bedürfnisse sehr klar zu beantworten, um zu den gewünschten Resultaten zu kommen und keine Ressourcen zu vergeuden.



Tipp

In vielen Hochschul- und Wissenschaftsinstitutionen sind MRA-Verfahren in die eigene Pressearbeit integriert und werden durch entsprechende DV-Software unterstützt. Solche MRA-Tools sind als Module meist Teil umfangreicherer Software-Pakete. In Deutschland weit verbreitet sind beispielsweise „convento“ und „cision“. Ein speziell für die Hochschul- und Wissenschaftskommunikation angepasstes MRA-Tool hat die „Initiative Qualität in der Hochschulkommunikation“ IQ_HKom unter der Bezeichnung „IQ_MRA“ entwickelt.

Kontakt: Florian Klebs
klebs@zentrale.uni-hohenheim.de

An der Universität Kassel beispielsweise ist MRA bereits seit einigen Jahren fester Bestandteil der Pressearbeit, nachdem die genannten Fragen spezifisch für diese Universität und ihre Kommunikationsanforderungen geklärt wurden. Heraus kam ein dieser Universität angemessenes, pragmatisches MRA-Verfahren, das sich im Aufwand in Grenzen hält, aber die wichtigsten Fragen für die Steuerung der Pressearbeit zu beantworten hilft.

Aufwand und Ertrag

Bei den Online-Medien ist das Verfahren derzeit bewusst beschränkt auf die bundesweite Beobachtung und tägliche Aufbereitung zu einem täglichen Online-Medienspiegel, der über die Homepage der Universität frei zugänglich ist. Diese Dienstleistung wird von einem Anbieter eingekauft. AV-Resonanz in Form von TV- oder Hörfunkbeiträgen wird nach Möglichkeit dokumentiert, aber nicht systematisch erfasst. Demgegenüber werden die Printmedien in der Kommunikationsabteilung der Universität systematisch in die MRA einbezogen und für die Steuerung und Qualitätssicherung der Pressearbeit genutzt.

Die MRA arbeitet in Kassel technisch mit einer DV-Software, die das Verfahren unterstützt und das Ergebnis in einem MRA-Bericht aufbereitet. Dabei werden die Printmedien von einem externen Dienstleister bundesweit nach den von der Universität genannten Suchkriterien beobachtet und ausgewertet. Die Treffer (Clippings) werden täglich in digitalisierter Form von diesem externen Zulieferer, der über die entsprechenden Rechte verfügt, zugestellt und eingekauft. Die Clippings werden dann in der Kommunikationsabteilung der Universität nach den selbst definierten MRA-Kriterien analysiert und bewertet.

Zugelieferte Clippings

Die Codierung der Clippings, also des Outputs, erfolgt parallel mit der Codierung des Inputs, also der den Presseartikel auslösenden Aktivitäten. Sie orientiert sich an einem Codeplan, den die IQ_HKom im Rahmen ihrer Beiträge zur Qualitätsentwicklung der Hochschulkommunikation entwickelt hat.



Buch-Tipp

Der von der IQ_HKom als Standard für die Hochschulkommunikation entwickelte MRA-Codeplan kann dem Booklet „Medienresonanzanalyse – Wie lässt sich die Pressearbeit von Hochschulen bewerten?“ entnommen werden. Bezugsquelle: www.iq-hkom.de. Es enthält viele weitere nützliche Beiträge wie die Ergebnisse einer vergleichenden MRA von 10 Hochschulen und einen Leitfaden für Journalistenbefragungen (siehe Kapitel 6).

Die so erstellten Meta-Daten zu den Clippings gehen in eine Datenbank. Aus dieser Datenbasis heraus wird täglich (bis jeweils 11 Uhr vormittags) ein interner Pressespiegel der Printmedien für einen beschränkten Nutzerkreis erstellt, der als tagesaktuelle Dokumentation der bundesweit in den Printmedien erzielten Resonanz passwortgeschützt im Intranet zugänglich ist. Die gleiche Datenbasis kann dann, wenn entsprechende Rechte mit eingekauft wurden, hochschulintern über das Intranet als Online-Pressearchiv für Recherchen genutzt werden. Die eigentliche MRA erfolgt aus den selbstproduzierten Metadaten und steht

dann für beliebige Auswertungen zur Verfügung. An der Universität Kassel erfolgt diese Auswertung vierteljährlich und wird zu einem MRA-Quartalsbericht zusammengefasst.

MRA als Steuerungsinstrument

Der MRA-Quartalsbericht wird in der Kommunikationsabteilung intern zur Steuerung und Ergebniskontrolle der von der Universität definierten PR-Leitprojekte, längerfristigen PR-Strategien und Schwerpunktsetzungen genutzt (z.B. Medienkampagnen zum Branding der Uni, also zur Markenbildung durch profilierende Kompetenzen und Eigenschaften der Uni, oder zur Umsetzung von regional angelegten PR-Kampagnen etc.) und mündet in die Qualitätssicherung der laufenden Pressearbeit.

Der MRA-Quartalsbericht wird zugleich dem Präsidium der Universität zur Verfügung gestellt und in seinen wichtigsten Entwicklungstendenzen erläutert: einerseits zur Diskussion der Schwerpunkte der Kommunikationsaktivitäten, zugleich als Erfolgsbilanz der Pressearbeit und damit des „Return on Investment“ der vom Präsidium eingesetzten Ressourcen.

Internes Benchmarking

Ein MRA-Halbjahres- oder -Jahresbericht wird auch dem Erweiterten Präsidium der Universität (und damit vor allem den Dekanen der Fachbereiche) mit der gleichen Zielsetzung präsentiert und zur Diskussion gestellt. Durch die fachbereichsspezifische Aufschlüsselung der Ergebnisse wird intern so etwas wie ein inneruniversitäres Benchmarking zwischen den Fachbereichen möglich, und das wiederum spornt zu Verstärkungen oder Verbesserungen der jeweiligen Pres-

se- und Öffentlichkeitsarbeit in den einzelnen Fachbereichen und Instituten an. Im Zuge spezieller Kampagnen von Einzelbereichen, Instituten oder Fachgebieten können auch gesonderte MRA-Reports zur Dokumentation und Evaluierung ihrer Pressearbeit zur Verfügung gestellt werden, die nach den erfassten Kriterien aufbereitet werden können.

Benchmarking in der Auswertung der Pressearbeit ist dann möglich, wenn die tatsächliche Vergleichbarkeit der MRA-Ergebnisse gewährleistet ist. Die wiederum beruht auf der durchgängig gleichen Codierung der Clippings nach durchgängig gleichen Kriterien – am besten vorgenommen vom durchgängig gleichen Codierer. Hochschulintern ist dies leicht machbar. Dabei hilft der bereits erwähnte standardisierte Codeplan, der im Rahmen eines Projekts der IQ_HKom entwickelt wurde.

An diesem vergleichenden MRA-Projekt beteiligten sich im Jahr 2003 insgesamt 10 Hochschulen. Von der GÖfak Medienforschung GmbH Potsdam wurden dabei über zwei Monate hinweg ein Output von 8.631 Clippings und ein Input von 1.002 Einzeldokumenten untersucht und unter verschiedenen Gesichtspunkten analysiert.

Externes Benchmarking

Die Ergebnisse dieses Projekts (siehe Buch-Tipp) können nun von den einzelnen Hochschulen als Anhaltspunkte für den eigenen Stand der Pressearbeit genutzt werden. Beispielsweise lag die durchschnittliche Abdruckquote der untersuchten Pressestellen bei 50 Prozent. Das Projekt ergab auch durchgängige Hinweise auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Pressearbeit der Hochschulen.

Es zeigte aber auch, dass die Vergleichbarkeit der MRA-Ergebnisse ihre Grenzen hat, weil die regionale Medienlandschaft im Einzelfall so unterschiedlich ist wie die Hochschullandschaft selbst, oder weil die Ausstattung der Kommunikationsabteilungen sich ebenso bemerkbar macht wie viele andere Randbedingungen, beispielsweise das unterschiedliche Kommunikationstalent der Führungspersönlichkeiten, der Reiz des potenziellen Themenangebots oder das hochschulpolitische Klima.

Grenzen der Vergleichbarkeit

Dennoch – auch dies wurde in diesem Projekt von den Kommunikationsabteilungen der drei Universitäten Braunschweig, Kassel und Karlsruhe gemeinsam erprobt – kann es für die Qualitätsentwicklung der eigenen Pressearbeit sehr ergiebig sein, MRA-Ergebnisse auch bei nur annähernd vergleichbaren Bedingungen in einem Benchmarking untereinander auszutauschen und gemeinsam zu analysieren.

4. Von Quantität zu Qualität

Das in Kassel für die Printmedien angewandte MRA-Verfahren beschränkt sich – auch unter dem Aspekt der Angemessenheit von Aufwand und Ertrag – auf vier Dimensionen: Die Präsenzanalyse, die Input-Output-Analyse, die Bewertungsanalyse und die Anzeigenäquivalenz.

Präsenzanalyse

In der Präsenzanalyse werden zunächst rein quantitativ die Gesamtzahl der Abdrucke (Clippings) und die damit erreichten Auflagezahlen über den Jahresverlauf hinweg erfasst und dargestellt. Auf dieser quantitativen Basis sind dann die unterschiedlichsten qualitativen Auswertungen möglich:

- In Kassel erfolgen sie im Hinblick auf die Medienrelevanz für die eigene Pressearbeit. Dabei werden die adressierten Medien unterschieden in Hauptmedien – wie die großen überregionalen und die jeweils regional wichtigen Printmedien, die für die eigene Pressearbeit von primärem Interesse sind, und in Nebenmedien, die aus Sicht der eigenen Pressearbeit in der zweiten Linie des Interesses stehen.
- Ein zweites in Kassel für die qualitative Präsenzanalyse eingesetztes Auswertungskriterium ist die Medienaufmerksamkeit, bei der nach Haupt-, Neben- und Randaufmerksamkeit unterschieden wird. Hier geht es darum, ob das eigene Thema eher im Mittelpunkt des Artikels steht oder nur am Rande vorkommt.
- Drittens werden die erzielten Abdrucke nach Themen bzw. einzelnen Fachbereichen, Instituten und Fachgebieten sortiert und nach Forschung, Lehre und allgemeiner Hochschulentwicklung unterschieden.
- Viele weitere Auswertungen sind möglich – etwa nach den verschiedenen Medien, nach Autoren der Artikel, ihrer Platzierung im Printmedium, visueller Gestaltung etc. – werden in der Kasseler Praxis der Präsenzanalyse aber nicht routinemäßig ausgewertet, sondern nur von Fall zu Fall. Denn eine Gefahr solcher Analysen liegt durchaus darin, sich in allzu vielen Auswertungskriterien zu verlieren und damit tote Erkenntnis anzuhäufen.

Input-Output- und Bewertungsanalyse

Auch die Input-Output-Analyse beschränkt sich in Kassel aus Gründen des für die eigenen Ziele vertretbaren Aufwands auf wenige wichtige Aspekte. So wird nur bewertet, ob ein Beitrag unmittelbar auf eigene Presseaktivitäten rückführbar ist und auf welche, oder ob er ohne eigenes Zutun entstanden ist. Dies gilt ebenso für die Bewertungsanalyse, also die Frage, ob ein Pressebericht inhaltlich eine für die eigene Institution negative, neutrale oder positive Tendenz hat. Hier genügt es in der Praxis sogar oft, nur die negativen Resultate

einerseits und alle anderen andererseits auszuweisen. Negativberichterstattung ist in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation bekanntlich vergleichsweise seltener. Aber sie wirkt – only bad news are good news – etwa fünfmal stärker als ein neutraler oder positiver Bericht.

In der Kasseler Praxis der MRA wird als vierter Aspekt der Anzeigenäquivalenzwert der erzielten Medienresonanz ermittelt und ausgewiesen. Gerade in finanziell schwierigen Zeiten kann es wichtig sein, auch diese Kennziffer für den materiellen Wert zu verfolgen, der durch professionelle Pressearbeit erzielt wird. Sie ist – jenseits der im Outcome und Outflow angepeilten Medienwirkung – zugleich eine Möglichkeit, den Personal- und Sachkosten der eigenen Pressearbeit einen ebenso materiell zu beziffernden Return on Investment entgegenszustellen.

In der Praxis gibt es zur Ermittlung dieses Werts unterschiedliche Verfahren. Alle berücksichtigen aber, dass Präsenz im redaktionellen Teil eines Printmediums sehr viel wirkungsvoller und deshalb um ein Vielfaches teurer ist als im Anzeigenteil.

Anzeigenäquivalenzwert



Definition

Der Anzeigenäquivalenzwert drückt den finanziellen Wert von Präsenz im redaktionellen Teil eines Printmediums aus. Er ermittelt die Kosten, die hätten aufgewendet werden müssen, um diese Präsenz durch den Ankauf von Anzeigenplatz zu erreichen.

In der Kasseler MRA wird dieser Wert errechnet, indem der Anzeigenwert für die redaktionellen Abdrucke zunächst nach deren Zahl und Umfang ermittelt und dann um die negativ bewerteten Clippings bereinigt werden, denn die würde man ja nicht gerade inserieren. Dieser bereinigte Wert wird dann nach der Medienaufmerksamkeit der Clippings (Rand: 0,33, Neben: 0,5, Haupt: 1) gewichtet und entsprechend ihrer Medienrelevanz multipliziert (Hauptmedien: Faktor 4, Nebenmedien: Faktor 2). Diese Methode ist inzwischen ebenfalls in die Empfehlungen der IQ_Hkom eingegangen und kann als Standard für den Bereich der Wissenschafts- und Hochschulkommunikation auch zur Vergleichbarkeit von Ergebnissen beitragen.

Das Ganze hört sich relativ kompliziert an und aufwendig an, ist aber – hat man die erforderlichen Daten erst einmal erfasst und dafür die erforderliche Routine entwickelt – in der Praxis recht einfach. Denn das Resultat liefert dann die als MRA-Tool eingesetzte DV-Software. Sie macht es selbstverständlich möglich, Ergebnisse in Monats- und Jahresvergleichen auszuweisen, um Trends und längerfristige Entwicklungen abzulesen. Und sie hilft auch, jeden Aspekt durch entsprechende Korrelation der Kriterien untereinander spezifisch anzusehen, also beispielsweise die Anzeigenäquivalenz pro Institut oder Fachbereich oder die Forschungsthemen nach Hauptmedien usw.

MRA-Software hilft

5. Journalistenbefragungen: Resonanz vom Partner

Eine bislang noch nicht sehr häufig genutzte Methode, Medienresonanz zu analysieren, sind Journalistenbefragungen. Die Erfahrung lehrt, dass es eine der ergiebigsten Methoden ist, um die Qualität der eigenen Pressearbeit zu optimieren. Dabei geht es weniger um quantifizierbare Ergebnisse. Vielmehr liefert dieses qualitative Verfahren wertvolle Hinweise zu Stärken und Schwächen der eigenen Pressearbeit, die unmittelbar aufgegriffen werden können. Zugleich bestärkt es den dialogorientierten, kommunikativen Ansatz, der hochwertige Pressearbeit auszeichnet.



Tipp

Wer ist für mich wichtig?

Um qualitativ verwertbare Ergebnisse zu erzielen, hat es sich bei solchen Befragungen bewährt, auf den Versuch zu verzichten, mit einem geschlossenen Fragebogen auf Journalisten zuzugehen und repräsentative Auswertungen vornehmen zu wollen. Ratsam ist hingegen, genau zu ermitteln (sofern man es nicht ohnehin weiß), welche Journalisten und Redakteure in den einschlägigen Medien für die eigene Pressearbeit ausschlaggebend sind. Dann können diese Schlüsseljournalisten gezielt gebeten werden, sich im Zuge der engen Zusammenarbeit die Zeit für ein Feedback zu nehmen, das letztlich beiden Seiten nutzt.

Dabei sollten Interviews in einem zeitlich vertretbaren Umfang vereinbart werden, die entlang eines Gesprächsleitfadens geführt werden. Als hilfreich hat es sich erwiesen, solche Interviews nicht selbst zu führen oder Mitarbeiter damit zu beauftragen. Da es darauf ankommt, über die Methode auch kritische Hinweise zu erfahren und Schwachstellen aufzudecken, lässt sich so die erforderliche Unbefangenheit und Neutralität der Gesprächssituation kaum herstellen. Sinnvoller ist es, geeignete Partner im Zwischenfeld zwischen der eigenen Pressearbeit und den zu befragenden Journalisten einzuschalten und

mit der Durchführung und Auswertung der Interviews zu beauftragen. So erreicht man eine gewisse Anonymität der Befragung und eine deutlich offenere und deshalb ergiebigere Gesprächssituation.

Häufig findet man solche geeigneten Mittler für die Befragung von Schlüsseljournalisten, die auf beiden Seiten akzeptiert sind, bei frei arbeitenden Journalisten oder Agenturen im Umfeld der Hochschule.

Gesprächsleitfaden

Als Hilfestellung für solche Interviews hat die IQ_HKom einen Gesprächsleitfaden erarbeitet, der von einigen Kommunikationsabteilungen verschiedener Hochschulen bereits erfolgreich eingesetzt wurde (siehe Buch-Tipp). Er ist nicht nur deshalb empfehlenswert, weil er sicherstellt, dass im Interview die wichtigsten Aspekte aufgegriffen werden, sondern ermöglicht auch eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse und so bis zu einem bestimmten Grade auch ein Benchmarking.

Journalistenbefragungen bieten eine gute Grundlage dafür, den Dialog zu verstärken. So hat es sich sehr bewährt, die Auswertung der Ergebnisse nicht nur selbst zur Kenntnis zu nehmen, sondern auch den interviewten Medienpartnern zu präsentieren. Im Gespräch darüber – wenn möglich, in einem angenehmen Rahmen als Dankeschön für die Mitarbeit – können Konsequenzen solcher Analysen miteinander besprochen, gegenseitige Erwartungen aufeinander abgestimmt sowie Überforderungen vermieden werden. Das macht die Zusammenarbeit enger und produktiver und kommt der Medienresonanz zugute: vor allem dann, wenn sich das eingeholte Feedback in spürbaren Verbesserungen des Presseservices niederschlägt, die sich bei den Medienpartnern unmittelbar positiv bemerkbar machen.



Tipp

Die Rückmeldungen aus Journalistenbefragungen liefern wertvolle Hinweise darauf, welche Themen bei den Partnern in den Medien gefragt sind, in welchen Formen und Formaten sie angeboten werden sollten, wo Schwierigkeiten in Personen und Umständen der Zusammenarbeit liegen und welche Wünsche und Vorschläge der Medienpartner direkt aufgegriffen werden können.

6. Von der Medienresonanz zur Medienwirkung

Resonanz in den Medien zu erzielen, zu dokumentieren, zu analysieren und in Rückkoppelungsschleifen für die Qualitätsentwicklung der eigenen Pressearbeit zu nutzen ist – wie wir gesehen haben – kein Zauberwerk, sondern mit vertretbarem Aufwand machbar, sinnvoll und notwendig. Auf dem Weg zur Beeinflussung von Wirklichkeit, also auf Resonanz der Medien in der Realität, ist damit aber erst die halbe Strecke zurückgelegt. Hier geht es also um das Outcome und Outflow der eigenen Medienarbeit, wie sie sich aus der Medienwirkung ablesen lassen. Die wiederum nachzuweisen und zu analysieren ist keineswegs banal.

Das musste sich die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) schon vor gut 20 Jahren eingestehen, als sie die Arbeitsergebnisse einer von ihr bestellten hochrangigen Expertenkommission zur Medienwirkungsforschung am 4. Juni 1986 in einer Pressemitteilung so zusammenfasste: „Man weiß wenig und das Wenige nicht sehr genau“. Dabei hatte sich in dieser Kommission von Elisabeth Noelle-Neumann bis Erich Strasser die damalige Creme der Kommunikations- und Medienforscher versammelt, deren Erkenntnisse und Empfehlungen immerhin zwei umfangreiche Bände füllten.

„Man weiß wenig...“



Buch-Tipp

Markiert den Ausgangspunkt der Medienwirkungsforschung in Deutschland und immer noch eine ergiebige Quelle: Schulz, Winfried (Hrsg.) (1986): Medienwirkungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Teil I: Berichte und Empfehlungen; Teil II: Katalog der Studien. Weinheim.

Tatsächlich ist es schwer, in der Medienwirkung eindeutige Kausalnachweise zu führen. Wie wir am Beispiel der Bombardierung der deutschen V2-Raketenstellungen im Zweiten Weltkrieg gesehen haben, war der Rückschluss aus Medienresonanz auf reale Ereignisse noch einfach. Wirkliche Probleme macht die Umkehrung: also die direkte Zuordnung einer ganz bestimmten Wirkung zu einer ganz bestimmten Medienursache.

Periodische Imagestudien

Medienwirkungsanalyse steckt deshalb auch heute noch in den Kinderschuhen. Wenn man jedoch vom Nachweis streng kausaler Zusammenhänge abgeht und sich mit den etwas unschärferen qualitativen und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung begnügt, steht ein reichhaltiges Repertoire von Instrumenten zur Verfügung, um signifikante Korrelationen von Resonanz in den Medien und Resonanz auf Medien nachzuweisen. Dazu gehört insbesondere die regelmäßige Befragung der Adressaten, deren Meinung und deren Verhalten durch die eigene Medienarbeit verändert werden soll. Periodische Imagestudien beispielsweise können solche Entwicklungen in der internen Kommunikation der Hochschulen ebenso wie bei externen Stakeholdern und Zielgruppen aufzeigen.



Tipp

Im Rahmen eines IQ_HKom-Projekts wird derzeit eine Übersicht über Imagestudien deutscher Hochschulen zusammengestellt. Zugleich wird geklärt, ob für solche Befragungen ein standardisierter Fragenkatalog sinnvoll ist, um Benchmarking-Projekte zu ermöglichen.

Kontakt: Dr. Utz Lederbogen
utz.lederbogen@uni-osnabruock.de

Beitrag zur Wertschöpfung

Dynamisch entwickeln sich derzeit auch die aus der Betriebswirtschaft entlehnten Versuche, Outcome und Outflow von Medien- und PR-Arbeit im Rahmen von Führungssystemen anhand von Kennzahlen zu messen und so ihren Beitrag zur Wertschöpfung nachzuweisen. Dazu gehören beispielsweise die Balanced Scorecard, die daraus von Ansgar Zerfass weiter entwickelte Corporate Communications Scorecard oder das von Lothar Rolke entwickelte Communication Control Cockpit. Bei diesen Methoden ist Medienarbeit und Medienwirkung dann als ein wichtiger Teilaspekt der gesamten Kommunikationsaktivitäten von Belang.

Das Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig betreibt und pflegt in Zusammenarbeit mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) unter der Adresse www.communicationscontrolling.de ein hervorragendes Portal rund

um die Fragen von Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation mit wöchentlich aktualisierten praktischen, methodischen und theoretischen Informationen und Quellen.

Informationen zum Autor:

Dr. **Bernt Armbruster** (1947): in Heidelberg Soziologie, Politikwissenschaft und Ethnologie studiert, einige Jahre Redakteur an einer Tageszeitung, zwischendurch als freier Journalist, als Wissenschaftler, als Gesellschafter einer Agentur für Mediendienstleistungen und in der Erwachsenenbildung tätig. Seit 1978 an der Universität Kassel, jetzt als Abteilungsleiter Kommunikation und Internationales verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Universitäts-Kommunikation, des Marketings und der Internationalisierung. Gründungsmitglied und mehrere Jahre Sprecher der Initiative Qualität von Hochschulkommunikation (IQH_Kom). Wechselt Ende Oktober 2009 von Kassel nach Potsdam.

Kontakt:

bernt.armbruster@email.de

Die Positionierung in den internationalen Medien

Ein Erfahrungsbericht des Europäischen Hochschulverbands EUA



Andrew Miller

Die Beziehung zu den Medien spielt zwar seit langem eine Schlüsselrolle in der Kommunikationspolitik der Hochschulen, allerdings konzentrierten sich die Aktivitäten und Ressourcen bisher meist auf die Arbeit mit lokalen, regionalen und überregionalen Medien. Während inländische Journalisten nach wie vor im Mittelpunkt der aktiven und passiven Pressebeziehungen stehen, entdecken Kommunikationsbeauftragte (vor allem die der Business Schools und Engineering Schools) zunehmend die Vorteile, die sich aus der internationalen Medienarbeit für den Umgang mit den veränderten strategischen Anforderungen ihrer Hochschulen ergeben. Aufbauend auf den Erfahrungen der European University Association EUA – der Interessensvertretung von mehr als 800 europäischen Hochschulen und 34 nationalen Rektorenkonferenzen – behandelt dieser Beitrag wichtige Aspekte der internationalen Medienarbeit. Unter anderem enthält er praktische Tipps zu strategischen Fragen, die noch vor der Umsetzung einer solchen Medienpolitik zu beachten sind, und vergleicht verschiedene Ansätze, die sicherstellen sollen, dass die Inhalte der jeweiligen Hochschule an die internationalen Märkte angepasst sind.

Gliederung	Seite
1. Einleitung	22
2. Warum die Ausrichtung auf internationale Medien? Erste Schritte	23
2.1 Die Outsourcing-Option: Einbindung einer PR-Agentur	24
2.2 Die „In-house“-Option: Interne PR-Arbeit mit internationalen Medien	25
2.3 Kontaktabahnung mit internationalen Medien	28
3. Ausrichtung der Inhalte	29
3.1 Beispiel: Aufwerten des internationalen Forschungsprofils	31
3.2 Beispiel: Die Trends-Berichte der EUA über Bologna	31
4. Nachhaltige Vermittlung von Inhalten – Ausblick in die Zukunft	33
5. Schlussfolgerungen	35

1. Einleitung

Ausrichtung auf ein ausländisches Zielpublikum

Hochschulen auf der ganzen Welt versuchen derzeit, sich den An- und Herausforderungen der neuen internationalen Hochschulszene zu stellen. Unter anderem passen viele Hochschulen in diesem Kontext ihre Kommunikationswerkzeuge – z. B. Broschüren, Websites und sonstige Marketingmaterialien – an ein neues Zielpublikum jenseits der Landesgrenzen an. Zu den Aspekten internationaler akademischer Kommunikation, die an vielen Hochschulen als besonders anspruchsvoll gelten, zählt das Ringen um Anerkennung in der „ausländischen“ Presse. Auch wenn die Medienarbeit schon lange eine wesentliche Rolle in der Kommunikationspolitik der Hochschulen gespielt hat, haben sich die Maßnahmen und Ressourcen bislang – aus nachvollziehbaren Gründen – allgemein auf die Arbeit mit lokalen, regionalen und überregionalen Medien konzentriert.

Neue strategische Anforderungen bewältigen

Während Journalisten im Inland nach wie vor im Mittelpunkt der aktiven und passiven Pressearbeit stehen, entdecken Kommunikationsbeauftragte – vor allem diejenigen der Business Schools und Engineering Schools – zunehmend die Vorteile, die sich aus der internationalen Medienarbeit für den Umgang mit den veränderten strategischen Anforderungen an ihre Hochschulen ergeben. Diese umfassen unter anderem: Steigerung der internationalen Wahrnehmung, um ausländische Studierende anzuziehen, Einwerbung internationaler Spitzenakademiker und die Entwicklung von Partnerschaften und Kooperationen mit ausländischen Hochschuleinrichtungen (z. B. gemeinsame Studiengänge, Austauschprogramme) und Wirtschaftsunternehmen. Manche Hochschuleinrichtungen haben sich für eine Umsetzung mithilfe interner Ressourcen entschieden, andere dagegen für die Auslagerung an spezialisierte PR-Agenturen. Beide Optionen bedeuten jeweils klare finanzielle Konsequenzen.

Abriss

Aufbauend auf den Erfahrungen des Europäischen Hochschulverbandes EUA – der Interessenvertretung von mehr als 800 europäischen Hochschulen und 34 nationalen Rektorenkonferenzen in 46 Ländern – behandelt dieser Beitrag wesentliche Aspekte der internationalen Medienarbeit. Unter anderem enthält er praktische Tipps in strategischen Fragen, die bereits vor der Umsetzung einer solchen Medienpolitik zu beachten sind, und behandelt verschiedene Kernaspekte, die im Sinne einer Anpassung der eigenen Inhalte an ausländische Medien berücksichtigt werden sollten.

2. Warum die Ausrichtung auf internationale Medien? Erste Schritte

Die erste – und wichtigste – Frage, die eine Hochschule zu klären hat, lautet: „Was genau sind unsere Gründe für internationale Medienbeziehungen?“ und „Was genau sind die Ziele eines internationalen Medienansatzes?“. Denkbare Antworten sind eine eindeutige strategische Zielsetzung (z. B. mehr Immatrikulationen ausländischer Studenten) oder die geplante Umsetzung einer Reihe von strategischen Zielen wie z. B.:

Schwerpunkt auf strategischen Zielen

- die Anbahnung internationaler Partnerschaften (Austauschprogramme, gemeinsame Studiengänge usw.)
- die Aufwertung des Forschungsprofils der Hochschule
- die Anwerbung internationaler Wissenschaftler/Akademiker
- die Verbesserung der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen
- die Aufwertung des Alumniverbandes zwecks Einwerbung von Spendenmitteln

In vielen Fällen verfolgen Hochschulen eine ganze Reihe von Zielen. Ungeachtet der Gründe für die Durchführung einer Kampagne sollten solche Zielsetzungen im Vorfeld klar schriftlich formuliert werden, so dass die für die Medienaktivitäten Verantwortlichen diese über die gesamte Dauer der Kampagne hin im Auge behalten. Zudem helfen sie, die Wirkung der jeweiligen Kampagne auszuwerten.

Klar gesteckte Ziele

Eine ebenso wichtige Aufgabe des Kommunikations- oder Marketingleiters ist, die Erwartungen der Hochschulführung in Bezug auf die Wirksamkeit der internationalen Arbeit zu steuern. So ist es unrealistisch zu erwarten, dass die internationale Berichterstattung ähnlich umfangreich wie die gewohnte regionale oder überregionale Presse der betreffenden Hochschule ausfallen wird. Dies gilt vor allem zu Beginn der internationalen Kampagne, wenn die Wahrnehmung durch internationale Journalisten (die möglicherweise von der betreffenden Hochschule überhaupt zum ersten Mal hören) noch geschärft werden muss. Das heißt jedoch nicht, dass diese Form der Medienarbeit vernachlässigt werden sollte, denn sie hat sich in der Tat als ein kostengünstiger Ansatz zur Umsetzung der vorgenannten Ziele erwiesen.

Realistische Vorstellungen

Nach Abstimmung der Gründe für die Ansprache internationaler Medien stellen sich als nächstes die Fragen, welche Ressourcen (Personal und Mittel) für die Maßnahme freigegeben werden können und auf welche Länder sich die Medienarbeit eigentlich konzentrieren sollte. Bei der Ressourcenfrage wäre je nach Hochschule noch zu entscheiden, ob sich anstatt einer internen Umsetzung eventuell die Auslagerung an eine PR-Agentur empfiehlt.

Ressourcen

Formulieren Sie schriftlich die Gründe und Ziele für die geplante internationale Medienarbeit der Hochschule.	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, dass die Erwartungen realistisch ausfallen und der Hochschulleitung klar vermittelt wurden.	<input type="checkbox"/>
Kalkulieren Sie die für die Maßnahme bereitzustellenden Ressourcen (und einen Zeitrahmen) und benennen sie sinnvolle Zielländer.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste 1 Positionierung in internationalen Medien:
Erste Schritte!**

2.1 Die Outsourcing-Option: Einbindung einer PR-Agentur

Aufbau einer effektiven Arbeitsbeziehung

Manche Hochschuleinrichtungen sehen im Auslagern der Pressearbeit eine gangbare Option, um die Aufmerksamkeit internationaler Medien zu wecken (zahlreiche Hochschulen haben sich bereits für diese Variante entschieden, um gezielte Einmalaktionen aber auch längere Medienkampagnen durchzuführen). Mittlerweile haben sich diverse international aufgestellte PR-Agenturen auf den Hochschulbereich spezialisiert. Hochschulen, die sich für die Einbindung einer externen Agentur entschieden haben, sollten ausreichend Zeit für den Aufbau einer funktionierenden Arbeitsbeziehung zur Agentur einplanen. Neben der Eignung der Agentur und des Ansprechpartners/Beraters, der die Hochschule betreut, richtet sich der Erfolg dieser Beziehung auch nach der Fähigkeit der Hochschule, ihre Anliegen unter Berücksichtigung von kulturellen Eigenheiten bzw. Unterschieden zu heimischen Medien und von Zeitunterschieden bei Interviews (besonders bei außereuropäischen Zielländern) flexibel wahrzunehmen. Ferner ist wichtig, dass der hochschulseitige Ansprechpartner der Agentur alle erforderlichen Informationen weitergibt, die für das Tagesgeschäft der Agentur hilfreich sind.

Mediengerechter Ansatz

Wie bei jeder Hochschuleinrichtung gestaltet sich die Beziehung produktiver, wenn eine Auswahl an medientauglichen Themen vorliegt, die „internationales Appeal“ haben (mehr dazu im Abschnitt 3, „Ausrichtung der Inhalte“). Aus diesem Grund sollte der Presseverantwortliche dafür sorgen, dass die für Interviews vorgeschlagenen Professoren, Studiendirektoren usw. tatsächlich verfügbar und tolerant auch solchen ausländischen Journalisten gegenüber eingestellt sind, die kein Deutsch sprechen. Eine mediengerechte Einstellung unter Lehrkräfte und Hochschulangestellten zahlt sich zweifellos aus.

Planen Sie ausreichend Zeit für den Aufbau einer funktionierenden Arbeitsbeziehung mit der Agentur ein.	<input type="checkbox"/>
Nehmen Sie die Vorschläge bzw. Anfragen der Agentur ernst.	<input type="checkbox"/>
Gehen Sie flexibel mit kulturellen Eigenheiten bzw. Unterschieden zu heimischen Medien sowie Zeitunterschieden bei Interviews (besonders im Fall von außereuropäischen Zielländern) um.	<input type="checkbox"/>
Achten Sie darauf, dass die Agentur in den internen Kommunikationsfluss der Hochschule eingebunden ist und sämtliche Informationen erhält, die für ihre Arbeit von Interesse sein könnten.	<input type="checkbox"/>
Sammeln Sie zusammen mit der Agentur eine Auswahl an medientauglichen Themen, die sich zu verschiedenen Ländern in Bezug setzen lassen.	<input type="checkbox"/>

Checkliste 2 Handlungsvorlage für die Zusammenarbeit einer Hochschule mit einer Agentur

2.2 Die „In-house“-Option: Interne PR-Arbeit mit internationalen Medien

Ungeachtet dessen, ob sich eine Hochschule entscheidet, ihre Beziehungen zu internationalen Medien intern zu betreuen oder diesen Bereich auszulagern, muss in jedem Fall zunächst eine realistische Auswahl der Zielländer erfolgen. Diese Diskussion wird natürlich die bereits besprochenen Ressourcen und strategischen Zielsetzungen berücksichtigen; gleichzeitig kommt aber auch eine Anzahl weiterer Faktoren ins Spiel: In welchen Ländern ist eine umfangreichere Berichterstattung zu erwarten? Welche Beziehungen bestehen bereits zu den betreffenden Ländern in Hinsicht auf Studenten, Forschung, Lehrkörper, Alumni? Ferner ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Medien bestimmter Länder dem Thema „internationale Hochschulbildung“ eindeutig mehr Platz einräumen als anderswo der Fall ist. So besteht beispielsweise ein ausgeprägtes Interesse an internationalen Hochschulfragen in Ländern wie Großbritannien, Frankreich, Spanien und Deutschland (um einige europäische Beispiele zu nennen) sowie China und Indien im asiatischen Raum. In manchen dieser Fälle wird Interesse durch die Veröffentlichung von Rankings oder Hochschulbeilagen unterstützt. Für die eine oder andere Hochschule kann es auch sinnvoll sein, sich zunächst auf die Nachbarländer zu konzentrieren, wo weniger kulturelle Unterschiede und ggf. auch keine Sprachbarrieren zu erwarten sind (z. B. also zunächst das deutschsprachige Ausland).

Welche Zielländer kommen in Frage?

Nutzung vorhandener Sprachkompetenzen

Die EUA ist bemüht, möglichst viele Personen innerhalb des Verbands in Medienbeziehungen einzubinden und Kompetenzen auch aus anderen Abteilungen zu entlehnen. Praktisch gesehen, hat dies dafür gesorgt, dass leitende Mitarbeiter regelmäßig Medieninterviews zu Fragen aus ihren jeweiligen akademischen Fachgebieten geben. Zudem bedeutet es, dass vorhandene Sprachkompetenzen innerhalb der EUA ausgeschöpft werden, indem Mitarbeiter mit den entsprechenden Sprachkenntnissen gebeten werden, Journalisten zu betreuen, die nur ihre Muttersprache sprechen. Der Stellenwert von Muttersprachlern sollte auf keinen Fall unterschätzt werden, denn manche Journalisten verzichten lieber ganz auf ein Interview, wenn sie es nicht in ihrer eigenen Sprache durchführen können.

Effektive Einweisung und Ausstattung mit Informationen

Der Presseverantwortliche muss dafür sorgen, dass eventuell eingesetzte Muttersprachler ausreichend in die Hochschulthematik eingewiesen sind und über die notwendigen Informationen und Hintergründe verfügen, um mit internationalen Medienvertretern einen repräsentativen Fragenkatalog abarbeiten zu können. Dazu gehört auch der Einblick in die institutionellen Strukturen der betreffenden Hochschule, ihre Studierenden, ihre Studiengänge usw. Die betreffenden Mitarbeiter sollten mit wesentlichen Statistiken zur Hochschule ausgestattet sein und z. B. auch mit Zahlen zu Studierenden, Infos zu inländischen und ausländischen Lehrkräften sowie Hintergrundwissen zu allen angebotenen Abschlussstudiengängen. Ferner sollte der Pressesprecher möglichst viel einschlägige Information über die Beziehungen der Hochschule zu dem betreffenden Land parat haben, die für Journalisten hilfreich sein könnten (z. B. Angaben zur Anzahl der Studierenden oder Lehrkräfte aus dem Land oder gemeinsame Studienprogramme).

Kulturelles Einfühlungsvermögen

Überdies ist zu bedenken, dass die Muttersprachler höchstwahrscheinlich ein höheres Einfühlungsvermögen für die kulturellen Anliegen haben, die den Fragen der Journalisten zugrunde liegen, ebenso wie für den Hochschulkontext des betreffenden Landes. So gesehen sind Studiendirektor oder Vizerektor nicht unbedingt die idealen Ansprechpartner für internationale Journalisten, allerdings ist manchen dieser Journalisten aus Prestige Gründen daran gelegen, mit einem führenden Vertreter der betreffenden Hochschule zu sprechen.

Der EUA hat sich ebenfalls bemüht, Verwaltungskräfte und Projektleiter soweit wie möglich in die Abfassung fremdsprachiger Pressemitteilungen einzubinden, um internationalen Journalisten möglichst viel Informationen in der eigenen Sprache zur Verfügung zu stellen. Dabei ist selbstverständlich darauf zu achten, dass den internationalen Medien nur qualitativ hochwertige Inhalte vorgelegt werden.

Ein weiterer effektiver Ansatz für die eher punktuelle Umsetzung internationaler Medienarbeit ist die Kooperation mit einer Partnerhochschule. Dies bietet sich vor allem bei der Einführung gemeinsamer Studiengänge, (studentischer und akademischer) Austauschprogramme, Forschungsprojekte oder anlässlich gemeinsamer Veranstaltungen und Lehrfahrten usw. an. Aufgabe des Presseverantwortlichen ist es hier, möglichst viele Interessenschnittmengen zu identifizieren, in deren Kontext die Pflege von Medienbeziehungen Synergievorteile für beide Parteien birgt. Hochschulen sollten auch überlegen, ob sie mit anderen Institutionen im Inland zusammengehen, um Ressourcen zu bündeln und in Bereichen sich überschneidender Interessen gemeinsame Medienkampagnen durchzuführen. Ein Beispiel dafür aus jüngerer Zeit ist eine PR-Kampagne, die mehrere britische Universitäten gemeinsam in Frankreich durchführten, um für das Studium an ihren Institutionen zu werben.¹

Zusammenarbeit mit Partnerinstitutionen

Gleichzeitig zahlt es sich für Hochschulen aus, die Netzwerke und Organisationen zu nutzen, denen sie angeschlossen sind. Verbände wie die EUA veröffentlichen regelmäßig Newsletter, in denen Mitglieder Neuigkeiten nicht nur mit anderen Hochschulen und Netzwerken, sondern auch mit Journalisten in ganz Europa, die diese abonniert haben, austauschen können.

Einsatz von Netzwerken

Wählen Sie Zielländer aus, in denen es für die Hochschule Bezugspunkte gibt und Möglichkeiten, sich interessant zu machen.	<input type="checkbox"/>
Binden Sie möglichst viele Personen innerhalb der Hochschule in die internationalen Medienbeziehungen ein, um interne Mitarbeiterressourcen quer durch alle Fachbereiche auszuschöpfen.	<input type="checkbox"/>
Kooperieren Sie nach Möglichkeit mit Partnerhochschulen, Netzwerken usw. bei der Einführung gemeinsamer Studiengänge und (studentischer bzw. akademischer) Austauschprogramme sowie der Durchführung von Forschungsprojekten, gemeinsamen Veranstaltungen oder Lehrfahrten usw.	<input type="checkbox"/>

Checkliste 3 Handlungsvorlage für die interne PR-Arbeit mit internationalen Medien

¹ Weitere Informationen unter: <http://www.ukuniversitiesgoeurope.eu>

2.3 Kontakthanbahnung mit internationalen Medien

Ausführliche Medienrecherche

Ganz gleich, ob eine Hochschule eine Datenbank mit Ansprechpartnern bei internationalen Medien erwirbt oder eine eigene Liste mit Kontaktdaten erstellt, Presseverantwortliche müssen in jedem Fall zunächst ausführliche Recherchen zu den wichtigsten Medien und Journalisten im Zielland anstellen. Wichtig ist, Schlüsselmedien (samt Journalisten) zu identifizieren, die bei der Umsetzung strategischer Zielsetzungen hilfreich sein könnten. Dabei kann es sich sowohl um Medien mit studentischem als auch um Medien mit forschungs- bzw. wissenschaftlichem Schwerpunkt handeln.

Einbindung ausländischer Studenten und Mitarbeiter

Manche Hochschulen greifen durchaus auch auf aktuell an ihrer Einrichtung eingeschriebene ausländische Studierende (und gelegentlich auch Mitarbeiter) aus den Zielländern zurück, um sich von ihnen in dieser Phase helfen zu lassen, nicht nur die richtigen Medien bzw. Journalisten und Kontaktdaten zu finden, sondern auch möglichst weitreichende Informationen zum Ansatz der jeweiligen Redaktion zu erhalten (Arbeitszeiten, Interessensgebiete) oder auch um herauszufinden, ob in nächster Zeit Hochschulbeilagen geplant sind.

Pressereisen für internationale Journalisten

Zahlreiche internationale Medien veröffentlichen mittlerweile Sonderbeilagen zum Thema Auslandsstudium oder -job. Manche Journalisten verfügen sogar über ein Budget seitens ihres Medienunternehmens für Auslandsreisen – also ausgezeichnete Gelegenheiten, die Alleinstellungsmerkmale der eigenen Hochschule zu präsentieren. Falls die entsprechenden Mittel zur Verfügung stehen, lohnt es sich auf alle Fälle, eine Pressereise für Journalisten eines bestimmten Landes an die eigene Hochschule zu organisieren. Neben allen anderen Gesichtspunkten eignet sich ein solcher Anlass hervorragend dazu, persönliche Kontakte zu den Journalisten knüpfen.

Nutzung von Ranking-Beilagen und Hochschulführern

Ein weiterer Ansatzpunkt sind die Universitätsranglisten und seriösen Hochschulführer, die in vielen Ländern herausgegeben werden und deren Layout oft auch internationale Komponenten oder Abschnitte vorsieht. Hier bietet sich für Presseverantwortliche in jedem Fall Gelegenheit, mögliche Beiträge an die Herausgeber solcher Beilagen heranzutragen, zumal diese oft auf der Suche nach frischen Ideen für Artikel sind. Sofern eine bestimmte Beilage den internationalen Aspekt noch nicht berücksichtigt, könnte man die Herausgeber für dessen künftige Einbeziehung gewinnen, damit sich Studierende und Wissenschaftler über Möglichkeiten, im Ausland zu studieren und zu arbeiten, informieren können.

Ideen- und Aktivitätskalender

Wenn der Presseverantwortliche sich mit den Medien eines bestimmten Landes vertraut gemacht und die Zielpersonen bzw. -medien ermittelt hat, sollte am besten ein genauer Zeitplan für Ideen und Aktivitäten im kommenden Jahr erstellt werden. Neben einer Liste an geplanten Pressemitteilungen, den in den Medien zu platzierenden Inhal-

ten, den Fristen für die Beilagen usw. sollte dieser auch Termine für mögliche Reisen wichtiger Mitarbeiter (Studiendirektoren, leitende Angestellte, Organisatoren von Rekrutierungsveranstaltungen) in das betreffende Land enthalten. Der Aufbau von Beziehungen stellt einen wesentlichen Teil der internationalen Medienarbeit dar. Daher sollte jede nur mögliche Gelegenheit, Journalisten im betreffenden Land kennenzulernen, eingeplant werden.

Vorbereitung: Ermitteln Sie die Schlüsselmedien (und Journalisten), und mobilisieren Sie ggf. muttersprachliche Studierende und Mitarbeiter an Ihrer Hochschule, die aus dem betreffenden Land stammen.	<input type="checkbox"/>
Erstellen Sie einen genauen Kalender für Medienaktivitäten, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • eine Liste geplanter Pressemitteilungen, • bei unterschiedlichen Medien zu platzierende Beiträge, • Fristen der relevanten Beilagen, • Termine für mögliche Pressereise von wichtigen Mitarbeitern (z. B. Studiendirektoren, Präsident, leitende Angestellte aber auch Organisatoren von Rekrutierungsmessen), damit Begegnungen mit den Medien organisiert werden können. 	<input type="checkbox"/>

Checkliste 4 Handlungsvorlage für die Kontaktabbauung

3. Ausrichtung der Inhalte

Von Anfang an wird der Presseverantwortliche sich der Frage stellen müssen, welche Art von Themen für internationale Journalisten interessant sein könnte und wie sich die eigenen Inhalte auf die Journalisten eines bestimmten Landes ausrichten lassen. Das Bemühen um Anpassung an die spezifischen kulturellen und politischen Besonderheiten des jeweiligen Ziellandes wird die Arbeit mit internationalen Medien vermutlich komplexer, aber keineswegs unmöglich machen. Dabei geht es um mehr als nur die einfache Übersetzung der Presseinformationen in die Sprache des Zielmarktes (was sicher hilfreich ist, aber nur den Anfang bilden sollte). Vielmehr geht es um eine Anpassung von Informationen mit der Maßgabe, dass jedes Land über ein eigenes Mediensystem verfügt und über eigene Methoden, Informationen zu sammeln und zu interpretieren. Englisch mag zwar die Sprache der Geschäftswelt sein, aber nur mit Englisch dürfte ein Pressebeauftragter nicht weit kommen.

**Kulturelle und politische
Lokalisierung**

Vor der Veröffentlichung einer Pressemitteilung ist unbedingt zu klären, ob der Inhalt das Zielpublikum überhaupt interessiert. Pressebeauftragte sollten sich daher folgende Frage stellen: Was macht uns interessant für die Leser der Zeitung XY? Sofern die eigene Hochschule keine Elite-

**Kreatives Ködern
der Medien**

universität von internationalem Rang ist, deren Aktivitäten ohnehin im Blickpunkt der in- und ausländischen Presse stehen, ist es wichtig, kreative Ansätze zu finden, um Medieninteresse im Ausland zu wecken. Ein möglicher Ansatz bestünde darin zu zeigen, dass die in der Pressemitteilung thematisierten Hochschulaktivitäten im Kontext eines breiteren nationalen oder internationalen Trends stehen, der sich auch auf das Zielland auswirken könnte (wenn z. B. eine Universität einen neuen Campus oder eine neue Form der grenzüberschreitenden Hochschulbildung einführt – solche Informationen sollten Sie stets mit dem Angebot anderer Hochschulen vergleichen). Ebenso nützlich kann es sein zu zeigen, inwiefern die Aktivitäten als Gegenmaßnahmen zu einem Trend im internationalen Hochschulwesen gedacht sind.

Interessante Beispiele

Eine andere Möglichkeit ist, Best Practice aus Fachbereichen (z. B. innovativen Lehrmethoden) in den Vordergrund zu stellen oder einzigartige bzw. exotische neue Studiengänge, die aktuell im Zielmarkt nicht angeboten werden, aber für Studierende des betreffenden Landes zugänglich und relevant sind (in Bezug auf Kosten und ggf. Beschäftigungsmöglichkeiten usw.). Dem Verfasser sind im Laufe der Jahre diverse interessante Beispiele dafür aufgefallen, wie es gelang, das Interesse der internationalen Medien durch Lehrangebote wie z. B. Abschlüsse in Fußballmanagement, Luxusgütermarketing und -management und interdisziplinäre Lehrangebote in Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften zu gewinnen. Ein Beispiel für einzigartige Lehrmethoden sind Studienangebote, bei denen Mobilfunktechnologie genutzt wird, was das Interesse von Hochschulmedien in verschiedenen Ländern geweckt hat.

Belassen Sie es nicht bei einer Übersetzung der Pressemitteilungen/-informationen. Lokalisieren Sie den Inhalt für das jeweilige Land.	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie sich stets die Frage, was genau Ihre Inhalte für Menschen im Zielland interessant machen könnte.	<input type="checkbox"/>
Mögliche Ideen für international medientaugliche Meldungen/Pressemittteilungen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Zeigen Sie, dass Ihre Aktivitäten unter dem Zeichen eines breiten nationalen/internationalen Trends stehen (der für das betreffende Land von Interesse ist). • Stellen Sie Beispiele für bewährte Methoden und aufregende neue Studiengänge in den Vordergrund, die für das Zielpublikum relevant sind. • Neue Forschungsmöglichkeiten, die dem Standard des betreffenden Landes entsprechen. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Checkliste 5 Handlungsvorlage für die Ausrichtung der Inhalte

3.1 Beispiel: Aufwerten des internationalen Forschungsprofils

Hochschulen könnten internationale Medienbeziehungen auch nutzen, um speziell ihr internationales Forschungsprofil aufzuwerten. Neben anderen Medienaktivitäten bietet sich hier als kostengünstige Alternative die Nutzung international anerkannter Pressedienste wie z. B. AlphaGalileo² an, was sich für zahlreiche europäische Hochschuleinrichtungen bereits als effektiv bei der Umsetzung einer ebensolchen Zielsetzung erwiesen hat. Trotzdem wird die Wirkung der Inhalte vom Interesse des Zielmediums am jeweiligen Thema bestimmt, so dass es besonders wichtig ist, sich auf Fragen zu konzentrieren, die das gesamte Zielpublikum betreffen. Überdies sind Forschungsthemen, die einen Vergleich mit anderen Ländern ermöglichen, immer äußerst beliebt bei internationalen Medien (dies hat sich bei internationalen Hochschulrankings wie denjenigen der „Times Higher Education“ oder der Jiaotong Universität in Shanghai gezeigt, die gerade aufgrund der nationalen Bezugnahme rund um die Welt ein breites Medienecho hervorriefen).

Schwerpunkt auf publikumsrelevanten Fragen

In jedem Fall aber lohnt es sich für Presseverantwortliche, langfristig tragfähige Beziehungen und Kontakte zu den führenden Nachrichtenagenturen in den Zielländern aufzubauen, z. B. zur Press Association in Großbritannien, AFP in Frankreich, EFE in Spanien, ANSA in Italien oder APA in Österreich. Wenn Agenturen dieser Art eine Meldung verbreiten, sind die Chancen ungleich höher, dass sie von einer breiten Auswahl an Medien im betreffenden Land aufgegriffen und möglicherweise gar an Rundfunk bzw. Fernsehen und regionale Medien weitergereicht wird.

Wichtige Nachrichtenagenturen

3.2 Beispiel: Die Trends-Berichte der EUA über Bologna

Pressebeziehungen der EUA – Festlegen der Parameter

Beim Europäischen Hochschulverband EUA handelt es sich um eine Mitgliedervereinigung, deren Netzwerk aus internationalen Hochschulen in 46 Ländern dazu dient, im Forum zusammenzuarbeiten und auf dem neuesten Stand in Bezug auf Trends im Hochschulwesen und in der Forschungspolitik zu bleiben. Die Positionierung der EUA als

Besonderheiten der EUA-Kommunikation

² AlphaGalileo ist ein internetbasierter Pressedienst für europäische Forschung in den Bereichen Naturwissenschaft, Medizin, Technologie, Kunst sowie in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Er bezieht seine Meldungen von wissenschaftlichen Organisationen in ganz Europa und verbreitet sie unter Medien weltweit. <http://www.alphagalileo.org>

gesamteuropäische Organisation zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass eine Beschränkung der Pressearbeit auf regionale und überregionale Medien naturgemäß kaum in Frage kommt. Zwar sitzt der fünfunddreißigköpfige Verwaltungs- und Sekretariatsapparat der Organisation in Brüssel, trotzdem wird letztere von der belgischen Presse keinesfalls als Teil des Hochschulsystems oder der Hochschuldebatte von Belgien betrachtet. Und obwohl in Brüssel zahllose EU-Medien angesiedelt sind, deren Aufgabe die Berichterstattung über wichtige politische Fragen der EU-Kommission und der ihr angeschlossenen Institutionen ist, findet das Thema Hochschulwesen wenig journalistische Beachtung.

Unterstützung für die Gesamtziele der Organisation

Internationale Pressebeziehungen nehmen einen zentralen Stellenwert in der Kommunikationsstrategie der EUA ein – neben Veranstaltungsprogramm (Seminare, Tagungen, Pressegespräche), Publikationen, Website, vierzehntäglichem Newsletter und einem erheblichen Teil des EUA-Arbeitsprogramms insgesamt. Sinn und Zweck der Pressearbeit ist die Unterstützung der Gesamtziele der Organisation, darunter die Förderung der Entwicklung eines geschlossenen europäischen Hochschul- und Forschungssystems sowie die Einflussnahme auf die Hochschul- und Forschungspolitik auf regionaler, nationaler und vor allem auf europäischer Ebene.

Positionieren der EUA

Die Pressebeziehungen spielen auch eine wesentliche Rolle bei der Positionierung der EUA als Fachverband für verschiedene Bereiche der Hochschulpolitik und -forschung. Ferner versucht die EUA (wie jeder andere Interessensverband) mithilfe der Pressearbeit mögliche Neumitglieder zu werben und die Aufmerksamkeit auf die eigenen Veranstaltungen und Mitgliederdienste zu lenken.

Der EUA-Bericht „Trends V“ von 2007

Der EUA-Report „Trends“, eine der renommiertesten Forschungspublikationen des Verbands, berichtet im Zweijahresrhythmus über die Entwicklung des europäischen Hochschulwesens. Mehr als 900 europäische Hochschulen in ganz Europa trugen im Jahr 2007 zur Studie „Trends V“ bei, indem sie einen umfangreichen Fragebogen beantworteten, Forschungsteams zu Gast hatten oder auf andere Art ihren Beitrag leisteten. Der Bericht wurde auf der Konferenz der Europäischen Bildungsminister in London im Mai 2007 vorgestellt.

Wichtige Werkzeuge zur Profilaufwertung

Es handelt sich somit um eine wichtige Publikation für alle, die einen Bezug zum europäischen Hochschulwesen haben, seien es Universitäten und Studierende oder Regierungen, Unternehmen, Verbände oder sonstige Beteiligte. Hinsichtlich der Pressebeziehungen stellt die Studie zweifellos ein wichtiges Werkzeug für die EUA dar, denn es wertet das Verbandsprofil gegenüber den internationalen Hochschulmedien auf und festigt die Stellung der EUA als offizielles Organ der europäischen Hochschulen im Kontext von Bologna und der Entwicklung des

europäischen Hochschulraums. Neben den gesammelten europäischen Ergebnissen zur Umsetzung der Bolognareform enthält der Bericht auch Grafiken, die den Fortschritt der Reformen in den einzelnen Ländern veranschaulichen. Somit eignet sich die Studie ganz besonders für eine europaweite Kampagne.

Im Jahr 2007 veranlasste die EUA die Übersetzung und Lokalisierung einer Kernpressemitteilung zur Trends-Studie in fünf Sprachen (die Dienstsprachen der Sekretariatsmitarbeiter), bevor sie in ganz Europa veröffentlicht wurde. Für die fremdsprachigen Fassungen wurde jeweils landesspezifisches Zahlenmaterial in gewissem Umfang zusammengestellt, das Journalisten auf Verlangen verfügbar gemacht werden konnte. Die Medienkampagne wurde zum vollen Erfolg für die EUA, auf die beinahe 20 % aller Erwähnungen im ersten Halbjahr 2007 zurückzuführen waren und sie dem Verband viel Anerkennung für die Mitarbeit bei Bologna einbrachte (50 % aller Erwähnungen). Gleichzeitig verdeutlicht das Beispiel den Mehraufwand, den die Lokalisierung von Pressemitteilungen unter Verwendung landesspezifischer Daten und Kontexte erfordert. Dieser Aspekt wird von der EUA bei der Präsentation des nächsten Trends-Berichts zu berücksichtigen sein, der für 2010 vorgesehen ist und mit dem Abschluss des Bolognaprozesses zusammenfällt.

**Pressemitteilungen
in fünf Sprachen**

4. Nachhaltige Vermittlung von Inhalten – Ausblick in die Zukunft

Wie schon in Abschnitt 2 dargelegt, ist es wichtig für leitende Mitarbeiter, beim Verfolgen einer strategischen internationalen Medienkampagne langfristig zu denken, sofern es der betreffenden Hochschule nicht nur um eine einmalige Medienaktion geht. Realistisch gesehen erfordert es längere Zeit, sich unter neuen Journalisten zu positionieren, die von der jeweiligen Hochschule oder Einrichtung noch nie gehört haben. Die Kommunikationsbeauftragten sollten dies gegenüber der Hochschulleitung von Anfang an klar darstellen und in die Kosten- und Ressourcenplanung einfließen lassen, egal, ob die Medienarbeit intern erfolgt oder an eine PR-Agentur ausgelagert wird.

**Notwendigkeit einer
langfristigen Perspektive**

Ebenso sollte der Kommunikationsbeauftragte darauf achten, dass ein tragfähiges Berichtswesen/Überwachungssystem eingerichtet wird, das die Wirkung der sich entfaltenden internationalen Medienarbeit verfolgt. Bei Outsourcing-Szenarien ist dies bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit einer Agentur zu berücksichtigen. Das Berichtswesen sollte die unterschiedlichen Aspekte der Arbeit für alle Mitarbeiter (d. h. nicht nur die Arbeit des Pressesprechers, sondern auch die von Mitarbeitern gegebenen Interviews, bearbeitete Anfragen usw.) und die bisherigen Erfolge abbilden: Neben der Anzahl der Arti-

**Die Wirkung der
Medienarbeit
überwachen**

kel eine qualifizierte Analyse (Thema, Aussagen, Zitate usw.) der Art von Artikeln, in welchen die jeweilige Hochschule erwähnt wird. Dies wird es einfacher machen, die Entwicklung der Medienarbeit zu analysieren, und eine bessere Vorstellung ihrer Wirksamkeit ermöglichen. Wenn es beispielsweise zu den Kernzielen der internationalen Medienarbeit gehört, ausländische Studierende zu werben, sollten das Immatrikulationsbüro bzw. die Programmbeauftragten gebeten werden, der Kommunikationsabteilung alle Neuzugänge zu melden, die über einen internationalen Medienartikel auf die Hochschule aufmerksam geworden sind.

Beziehungspflege

Auf der eher betrieblichen Ebene ist es für den Pressesprecher oder die verantwortliche Person für die operative Arbeit wichtig, die internationalen Medienkontakte zu pflegen. Denn nach erfolgter Kontaktabahnung gilt es natürlich, eine nachhaltige Pflege der Beziehungen zu diesen Journalisten zu betreiben. Am besten ist es, sich als Ansprechpartner für eine ganze Bandbreite von internationalen Themen und nicht nur für Fragen zur eigenen Hochschule zu positionieren.

Sorgen Sie dafür, dass die Hochschulleitung diese Maßnahmen als notwendigen Bestandteil einer langfristigen Kampagne sieht.	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie sicher, dass von Anfang an ein effektives und klares Berichtswesen bzw. Überwachungssystem eingerichtet ist.	<input type="checkbox"/>
Vergewissern Sie sich, dass Kommunikationsbeauftragte die Wirkung von Medienberichten unter Einbindung interner Kommunikationswege verfolgen können.	<input type="checkbox"/>
Pressesprecher müssen regelmäßige Kontaktpflege mit ihren Ansprechpartnern betreiben, um sich als Informationsquelle zu internationale Themen zu positionieren.	<input type="checkbox"/>

Checkliste 6 Handlungsvorlage für nachhaltige Kommunikation

5. Schlussfolgerungen

Kommunikationsbeauftragte von Universitäten, Business Schools, Engineering Schools und sonstigen Hochschuleinrichtungen erwägen zunehmend die Möglichkeit, internationale Medienarbeit in ihre Gesamtkommunikationsstrategie einzubinden. Die Tendenz ist als Reaktion auf die Internationalisierung des Hochschulwesens zu werten, denn Hochschulen konkurrieren heute um internationale Anerkennung, um ausländische Studierende, um Wissenschaftler und Forschungskräfte von internationalem Rang sowie im Aufbau von Partnerschaften und Kooperationen mit ausländischen Hochschuleinrichtungen (z. B. gemeinsame Studiengänge, Austauschprogramme) und internationalen Unternehmen.

**Zunehmende
Einbindung
internationaler Medien**

Manche Hochschulen haben sich dafür entschieden, diese Aktivitäten an international tätige Medien- und PR-Agenturen auszulagern. Andere ziehen es vor, zu diesem Zweck auf interne Ressourcen zurückzugreifen und nur punktuelle Pressearbeit zu betreiben oder neue Stellen für diesen Tätigkeitsbereich zu schaffen. Beide Alternativen eignen sich zu einer effektiven Umsetzung der oben dargelegten Ziele internationaler Medienarbeit.

Allerdings müssen Hochschulen, die sich für eine internationale Medienstrategie entscheiden, sich unbedingt von Anfang an im Klaren über die mit der Medienarbeit verfolgten Ziele sein und entsprechend Mittel und Personal zur Umsetzung dieser Ziele bereitstellen (und zwar ganz gleich, ob die Medienarbeit intern oder extern erfolgen soll). Ferner sollte eine zukunftsorientierte Planung langfristig sicherstellen, dass die jeweilige Hochschule in der Lage ist, ihre Anliegen nachhaltig in den internationalen Medien zu positionieren.

**Motivation, Ressourcen
und Planungsbedarf**

Die Ratschläge und Richtlinien des vorliegenden Beitrags sollen helfen, die Herausforderungen der internationalen Medienarbeit zu meistern. Sofern Hochschulen (durch ihre Pressesprecher bzw. Kommunikationsbeauftragten) fähig sind, für den Aufbau und die Pflege einer brauchbaren Datenbank mit Kontaktdaten ihrer wichtigsten Zielmedien zu sorgen und eine Reihe institutioneller Themen von Aktualität und Interesse für den Zielmarkt zu definieren, erfüllen sie schon wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche, langfristige Beziehungen mit internationalen Medien.

**Tragfähige Beziehungen
schaffen**

Als erstes sind vor allem die Gründe zu klären, warum die Hochschule sich in internationalen Medien präsentieren sollte und was sie sich davon verspricht.	<input type="checkbox"/>
Seien Sie realistisch bei der Festlegung personeller und finanzieller Ressourcen und der Zielmärkte für die jeweilige Kampagne.	<input type="checkbox"/>
Bauen Sie eine angemessene Datenbank auf, und betreiben Sie eine möglichst gründliche Recherche von Medien und Journalisten.	<input type="checkbox"/>
Definieren Sie aktuelle Themen, und passen Sie Ihre Inhalte an die Interessen des jeweiligen Zielmarktes an.	<input type="checkbox"/>
Erstellen Sie einen ausführlichen Zeitplan für die Kampagne, und achten Sie auf Einhaltung der Termine (fristgerechte Platzierung der Inhalte).	<input type="checkbox"/>
Legen Sie realistische Ziele fest, und sorgen Sie für deren Umsetzung.	<input type="checkbox"/>
Bleiben Sie flexibel genug, um auch Themen zu bedienen, die eigentlich nicht vorgesehen waren. Präsentieren Sie sich generell als Ansprechpartner für internationale Journalisten.	<input type="checkbox"/>
Verfolgen Sie einen konsequenten Ansatz bei Aufbau und Pflege langfristiger Medienbeziehungen.	<input type="checkbox"/>

Checkliste 7 Tipps für den Aufbau der internationalen Medienarbeit

Informationen zum Autor:

Andrew Miller ist Stellvertretender Direktor für Kommunikation und verantwortlich für Medienbeziehungen bei der European University Association (EUA). Vor seinem Wechsel zur EUA arbeitete er als internationaler Berater in leitender Funktion bei einer auf das internationale Hochschulwesen spezialisierten Presse- und PR-Agentur in Paris, wo er eine Reihe von renommierten internationalen Business Schools betreute. Davor diente er nach langjähriger Journalistentätigkeit bei einem Wirtschaftsmagazin als leitender Pressesprecher für eine gemeinnützige Organisation zur Unterstützung der Krebsforschung in Großbritannien.

Kontakt:
andrew.miller@eua.be

Der Autor dankt Georg Guillemin aus Berlin für die außerordentlich gelungene Übersetzung des Originaltextes aus dem Englischen.

Kopf oder Bauch?

Erfolgskontrolle als Lernprozess von der Planung zur Wertschöpfung



Elisabeth Hoffmann

Warum laufen einige Presseinformationen zu Forschungsthemen quer durch die Medien während andere offenbar im Papierkorb der Redaktionen landen? Warum kommen einige Veranstaltungen in der Öffentlichkeit gut an und andere weniger? Nur wenige Menschen kommen als Kommunikationsgenies zur Welt. Die Erfolgskontrolle macht es möglich, die Mechanismen im Medienbetrieb und die Ansprüche der Zielgruppen besser kennen zu lernen, und die eigene Tätigkeit spürbar aufzuwerten. Voraussetzung ist die Bereitschaft, strategisch vorzugehen und von Anfang an messbare Ziele zu definieren. Der Beitrag erläutert Verfahren und Instrumente der Evaluierung ebenso wie deren mögliche Auswirkungen.

Gliederung	Seite
1. Ein Blick in die Hexenküche	38
2. Output, Outcome und Outflow	39
3. Output – von der Aussage zur Verbreitung	39
4. Outcome – von der Rezeption zur Einstellung	43
4.1 Meinungsforschung: Auf die Kennzahl kommt es an	44
4.2 Der Zielgruppe über die Schulter schauen – Interviews und Paneluntersuchungen	45
5. Outflow – von der Einstellung zur Wertschöpfung	46
6. Organisationsanalyse	46
7. Zurück auf „Los“: Erfolgskontrolle beginnt mit dem ersten Plan	47
8. Die Ergebnisse kommunizieren	48

1. Ein Blick in die Hexenküche

Die letzte Bastion

Dozenten werden evaluiert: Ihre Lehrqualität wird anhand von Feedback-Bögen ermittelt, und „meinprof.de“ bietet von jedermann einsehbare Beliebtheitskalen. Auch die Qualität von Forschung wird anhand von Kennzahlen erhoben und bewertet. Eine der letzten Bastionen, an die sich das Controlling bisher kaum herangewagt hat, ist die Hochschulkommunikation. Erstaunlich – scheint es doch ganz einfach, erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von erfolgloser zu unterscheiden.

Eine Fangfrage: Worin liegt das größte Defizit in der Außendarstellung Ihrer Hochschule? Für vermutlich neunzig Prozent aller Mitarbeiter lautet die Antwort spontan: „In der mangelnden überregionalen Medienaufmerksamkeit.“

Zwei weitere beliebte Thesen: „Die Qualität eines Presseartikels kann man daran erkennen, ob die Forschungsergebnisse korrekt und angemessen dargestellt wurden.“ Und: „Ob der neue Logoentwurf gelungen ist oder nicht, kann ich auf Anhieb erkennen.“

Intuitiv richtig?

Wir wissen also intuitiv, was im PR-Bereich ein gutes Ergebnis ist. Aber wie kommt es zustande? Da schaut man eher nicht so genau hin. Gute Kontakte, eine kreative Ader, ein Händchen für die Medien – sind das relevante Erfolgsfaktoren? Pressesprecher genießen mancherorts in etwa die Reputation von Voodoo-Priestern: Sie sind ein bisschen sonderlich, machen ein bisschen Hokusfokus, und am Schluss sieht man, dass etwas funktioniert – oder eben nicht.

„I know half the money I spend on advertising is wasted. I just don't know, which half.“ Dieses Bonmot des Unternehmers John Wanamaker stammt aus dem neunzehnten Jahrhundert. Es beeinflusst aber noch heute unser Bild von Werbung, Marketing und Kommunikation. Auch Kommunikationsaktive zitieren dies gelegentlich gern, denn tatsächlich kann die Erfolgskontrolle bei Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine komplizierte Angelegenheit werden, die nicht immer konstruktive Ergebnisse zeitigt.

Blicken wir also in den Hexenkessel und schauen uns die Zutaten genauer an.

2. Output, Outcome und Outflow

Wonach – wenn nicht nach dem Bauchgefühl – kann man Kommunikationsmaßnahmen bewerten? Die klassische Evaluierung setzt bei den Ergebnissen an. Sie betrachtet im Falle der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit deren Produkte und ihren Weg durch die Wertschöpfungskette.

Wonach bewerten?

- Sie beginnt also mit den von Produzenten beziehungsweise Anbietern gelieferten Informationen und Botschaften,
- verfolgt die Resonanz seitens der Medien
- und erfasst schließlich die Wirkung bei den Zielgruppen
- sowie – nicht zu vergessen – die konkreten Auswirkungen, die sich bei der eigenen Einrichtung bemerkbar machen.

Wir können zum Beispiel die Zahl der Presseinformationen (im Fachjargon unseren Output) erheben, ebenso wie die Resonanz einer Veranstaltung bei den Teilnehmern (ein Beispiel für den Outcome) oder die Zahl der Bewerber für einen Studiengang vor und nach der Werbekampagne, oder das Volumen neuer Wirtschaftsbeziehungen nach dem großen Auftritt auf der Technologietransfer-Messe (Outflow).

Beginnen wir beim Output.

3. Output – von der Aussage zur Verbreitung

Eine mit der Erfassung von bundesweiten Hochschuldaten beauftragte Gesellschaft untersuchte 2005 im Rahmen eines Benchmarkingprozesses auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von vier Hochschulen. Eine unter wenigen Kennzahlen war – neben der Personalausstattung – die Anzahl der Presseinformationen: Ein mögliches Indiz für den Fleiß und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – vielleicht vergleichbar mit der Zahl eingereicherter Paper von Wissenschaftlern.

**Anzahl der
Presseinformationen**

Genau genommen sagt die Zahl der Presseinformationen über die Qualität der Pressearbeit jedoch (ebenso) wenig aus.



Beispiel

Während die Hochschule A jede einzelne Veranstaltung in Form einer Presseinformation ankündigt, beschränkt sich B auf eine wöchentliche Terminübersicht in einer einzigen Meldung. Der Anteil von Personalien in den Pressemitteilungen der Hochschule A beträgt über 35 Prozent – B verzichtet dagegen völlig auf diese und setzt vor allem auf die Forschungsberichterstattung mit Themen von Rang. Hochschule A publiziert jährlich 350 Presseinformationen, B lediglich 50. Welche Einrichtung ist nun erfolgreicher?

Die Zahlen allein haben hier also noch keine Aussagekraft.

Bei der Betrachtung der Presseinformationen, der Publikationen, der Veranstaltungen oder der Webseiten wird der **Output** einer Einrichtung fokussiert. Tatsächlich lässt sich hier viel mehr erkennen als die Zahl der Aussendungen. Wie rege kommuniziert die Einrichtung mit ihrer Außenwelt? Welche Aussage trifft eine Hochschule/ein Institut/ein Forschungszentrum dabei über sich selbst? Wie werden diese Aussagen von den Medien aufgenommen und weiter getragen?

Das Sammeln der eigenen Presseinformationen, Publikationen, Redemanuskripte etc. ist dazu unerlässlich, aber nur der allererste Schritt.

Der zweite – und noch weithin verbreitete – ist das Erstellen von Pressespiegeln. Die Lektüre ermöglicht einen Eindruck davon, wie die eigene Einrichtung im Bild der Medien dargestellt wird.

Medienresonanzanalyse

Eine gezielte **Medienresonanzanalyse** kann hier ansetzen und diverse Schritte weiter gehen als die alleinige Betrachtung der eigenen Aussendungen. Mit diesem Instrumentarium können die Clippings nicht allein gezählt, sondern auch gewertet werden. Dabei können neben der Auflage der Zeitung oder Zeitschrift auch die Größe und Platzierung des Beitrags (Titelseite oder Randnotiz im Regionalteil, mit Bild oder ohne?) einfließen sowie die Rolle, die die eigene Einrichtung innerhalb des Beitrags übernimmt (ist sie Hauptthema oder wird sie nur nebenbei erwähnt?). Und selbstverständlich nimmt die Analyse auch die Wertung ins Visier, die der Verfasser in Bezug auf die Einrichtung einnimmt (kritisch, neutral oder positiv). Die Medienresonanzanalyse kann auch die eigenen Aussendungen (Presseinformationen etc.) den so genannten Clippings (den erfassten Medienbeiträgen) zuordnen und dann Zusammenhänge zwischen beiden herstellen und analysieren (die sogenannte Überschneidungsanalyse).

Zur Gewichtung der einzelnen Beiträge innerhalb der Gesamtauswertung wird in der Regel der Anzeigenäquivalenzwert als neutrales Kriterium herangezogen (was würde es kosten, an derselben Stelle im selben Umfang eine Anzeige zu schalten)?

Die Medienresonanzanalyse kann sehr dazu beitragen, die Mechanismen der Medienarbeit und die unmittelbaren Auswirkungen zu erkennen und zu verstehen.

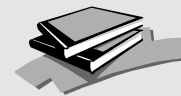
Einfache Analysen kann man selbst durchführen. Bei größeren Einheiten und insbesondere bei überregionalem Anspruch bietet es sich an, Agenturen einzuschalten, die – zum Beispiel für einen befristeten Zeitraum – die Clippings sammeln und auswerten sowie die Schlussfolgerungen ziehen und Empfehlungen aussprechen können. So oder so sind die Analysen aber aufwändig und können – je nach Auftrag – teuer werden.

Agenturen einschalten

Wir können aber auf diese Weise im Vergleich einige der Gründe dafür erkennen, warum bestimmte Meldungen erfolgreicher sind als andere. Und weitere interessante Aspekte lassen sich analysieren, zum Beispiel bei der Überschneidungsanalyse: Wie viele Pressemeldungen gehen auf eigene Mitteilungen zurück und wie viele auf eigene Recherchen der Journalisten oder fremde Quellen (Politiker und Ministerien, Nachbarn, andere Medien z. B. mit neuesten Rankingergebnissen, der AStA u. s. w.)? Wer hat also die wirkliche Informations- und Meinungshoheit in den Medien? Welche Themen „laufen“ besonders gut? Welche Personen werden besonders gern erwähnt oder zitiert und warum? Die Analyse hilft, die Mechanismen zu erkennen und zu beeinflussen.

Überschneidungsanalyse

Allerdings können wir durchaus nicht alle Parameter ändern, selbst wenn wir sie kennen. Es gibt Stellschrauben, an denen wir drehen können (wenn sich zum Beispiel herausstellt, dass kürzere Presseinformationen besser ankommen als lange) und andere, die kaum beweglich sind, wenn sie zum Beispiel das Profil der eigenen Einrichtung betreffen. So wird man leicht feststellen, dass konfliktbehaftete oder „bunte“ Themen mehr Resonanz erzielen als sachlich präsentierte Forschungsergebnisse. Da die meisten (wissenschaftlichen) Einrichtungen ein elementares Interesse daran haben, Konfliktthemen zu vermeiden und gleichzeitig ihre Forschungsinhalte kaum den Bedürfnissen der Zeitungsleser anpassen werden, ergibt sich hier eine natürliche Diskrepanz. Themen aus Medizin und Gesundheit (human interest, eigene Betroffenheit) lassen sich in der Regel besser präsentieren als solche zum Beispiel aus dem Maschinenbau – daran wird auch die beste Pressearbeit nur graduell etwas ändern (schlechte Pressearbeit kann dagegen durchaus dazu führen, dass auch die attraktivsten Themen ignoriert werden).



Buch-Tipp

Die Initiative Qualität von Hochschulkommunikation hat 2003 bis 2004 eine vergleichende Medienresonanzanalyse des Outputs von zehn Hochschulen über zwei Monate durchführen lassen. Methodik, Schlussfolgerungen und konkrete Verfahrenstipps sind in dem Booklet „Medienresonanzanalyse – Wie lässt sich die Pressearbeit von Hochschulen bewerten?“ dargestellt, dass in der Reihe „Publikationen zur Hochschul-PR“ veröffentlicht wurde.

Bezugsquelle: www.iq-hkom.de



Achtung

Auch wenn Mitglieder einer Einrichtung noch so präsent in den Medien sind: Für die Einrichtung selbst zählen bei der Medienresonanzanalyse nur solche Clippings, in denen der eigene Name bzw. der Name der eigenen Einrichtung explizit ersichtlich ist. Das ist besonders für Hochschulen nicht immer eine Selbstverständlichkeit. Wenn Marietta Slomka im „heute-journal“ ein prominent platziertes Interview mit Professorin X von der Universität A führt, hilft es der Hochschule wenig, wenn die Wissenschaftlerin dort nur namentlich und als „Expertin für Krisenmanagement“ vorgestellt wird.

Die Kernbotschaften definieren

Medienpräsenz allein reicht nicht

Medien sind die wichtigsten Indikatoren, wenn es darum geht, die Außenwahrnehmung der eigenen Person oder Einrichtung zu erfassen. Es ist für die meisten Entscheider vor allem wichtig, „in den Medien zu sein“. Über diese Tatsache wird mitunter vergessen, dass Medienpräsenz kein Selbstzweck ist, sondern der Vermittlung eigener Botschaften an die eigentlichen Zielgruppen dienen sollte.

Wir möchten nicht nur, dass über unsere Einrichtung berichtet wird, sondern wir möchten, dass positiv berichtet wird. Wir wollen die Nachrichten von unseren Leistungen und Erfolgen lesen, hören und sehen.

Aus der Sicht der Hochschulleitung oder des Direktoriums ist es erfreulich, wenn der Pressespiegel Berichte quer durch alle Institute bzw. Abteilungen enthält. Strategische PR-Arbeit beinhaltet darüber hinaus, darauf hinzuwirken, dass das spezifische Profil der Einrichtung sich in der Medienresonanz wieder findet.



Beispiel

Die Naturwissenschaften sind an der Universität A so gut ausgestattet und in der Einwerbung von Drittmitteln so erfolgreich wie an keiner anderen Hochschule in Deutschland. Sonderforschungsbereiche und Exzellenzcluster besitzt die Universität, die sich als „die Forschungsuniversität der Naturwissenschaften“ bezeichnet, in der Mathematik, Physik, und Biologie. Sie hat den Anspruch, exzellente Abiturienten aus ganz Deutschland anzuziehen.

Die Analyse der Presseclippings ergibt ein anderes Bild. Hier fällt auf, dass der Name der Universität besonders häufig lokal und im Kontext von Veranstaltungen wie dem Sport-Sommerfest, dem Universitätsball und der Kinder-Uni auftaucht. Es gibt auch diverse überregionale Clippings, die jedoch auf keine der im Leitbild identifizierten Stärken zurückgehen.

Die Schere zwischen Eigenwahrnehmung und Fremddarstellung ist in diesem Fall offensichtlich. Offenbar ist es der Hochschule noch nicht gelungen, ihr Selbstbild und ihre strategischen Ziele in den Medien sichtbar zu machen.

Hier macht es sich wieder bezahlt, die eigenen messbaren Zukunftsziele zu kennen und das Kommunikationskonzept strategisch daran auszurichten. Nur, wer Ziele setzt, kann Kernbotschaften definieren. Und nur, wer Kernbotschaften definiert, kann sie kommunizieren und schließlich überwachen, ob und wie genau diese von den Medien weiter verbreitet werden.

4. Outcome – von der Rezeption zur Einstellung

Schön, wenn Sie „in der Zeitung“ sind – noch schöner, wenn jemand die Zeitung auch liest. Die **Medienwirkungsanalyse** setzt dort an, wo die Medienresonanzanalyse endet. Sie betrachtet die Auswirkung der einzelnen Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf die eigentlichen Zielgruppen.

Auswirkung bei der Zielgruppe

PR-Arbeit zielt auf die Bewegung und Veränderung von Meinungen und Einstellungen, die schließlich zur Veränderung des Verhaltens unserer Zielgruppen führen sollen (den „Outcome“).



Beispiel

Rektor Y der Fachhochschule Z hat eine siebzehnjährige Tochter, die ihm eines Tages beim Mittagessen lapidar erklärt, der früher populäre Hochschulinformationstag, bei dem die Studiengänge präsentiert und beworben werden, sei unter ihren Schulkameraden „absolut gar nicht angesagt“.

Der Rektor ist verunsichert. Die Medienresonanz ist seiner Beobachtung nach völlig in Ordnung. Stimmt es eigentlich, dass Gymnasiasten wie seine Tochter die Veranstaltung ablehnen? Und falls ja – warum ist das so? Und wie kann man ggf. ein besseres Image erzielen?

Rektor Y hat es bei allem Jammer vergleichsweise gut. Seine Hauptzielgruppe ist in diesem Fall als „Oberstufenschülerinnen und -schüler“ der Region klar definiert. Er kann nun versuchen, durch eine Umfrage unter den Besuchern das Image des Angebotes zu ermitteln. Allerdings erreicht er damit nur diejenigen, die gekommen sind, der Veranstaltung also zunächst grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Eine Alternative ist eine Befragung direkt an den Schulen. Er entscheidet sich für letzteres, um auch die Ablehnung – falls sie existiert – analysieren zu können.

4.1 Meinungsforschung: Auf die Kennzahl kommt es an

Umfragen nerven die Zielgruppe

Beim Design von Umfragen und Analysen ist es wichtig, sehr sorgfältig und reduziert vorzugehen. Schülerinnen und Schüler sind – wie alle Menschen – schnell von Umfragen genervt, insbesondere, wenn sie schlecht, zum Beispiel bürokratisch formuliert, unattraktiv aufgemacht oder schlicht zu lang sind.

Aber auch die Auswertung einer Umfrage kann am Ziel vorbei schießen. So ist es zum Beispiel verlockend, bei einer Umfrage unter Jugendlichen alle möglichen Informationen abzufragen: Bevorzugte Informationsmedien, Berufs- bzw. Studienwünsche, die Rolle der Eltern, Lehrer, Medien bei der Studienentscheidung In der Analyse können dann natürlich beliebige Quervergleiche gezogen werden: zum Beispiel der Anteil der Mädchen, die das Internet mehr als eine Stunde täglich nutzen und sich für einen ingenieurwissenschaftlichen Studiengang interessieren u. v. m.

Was will man eigentlich wissen?

Bei der im Buchtipp erwähnten Medienresonanzanalyse erhielt jede teilnehmende Hochschule einen über 150 Seiten starken Berichtsband mit den Ergebnissen der eigenen Pressearbeit und den Durchschnittswerten aller zehn Teilnehmer. Am Ende wurden nur wenige der Fragen und Schlussfolgerungen in die Dokumentation aufgenommen. Die Ausgangsfragen – so stellte sich heraus – waren zu allgemein und akademisch formuliert worden. Die Frage nach dem Erkenntnisinteresse der Teilnehmer war angesichts des Machbaren und möglicherweise Interessanten nicht präzise genug gestellt worden. Kein Problem bei einem Pilotprojekt wie diesem, wenn sich erst im Nachhinein herausstellt, welche Erkenntnisse weiter führen und welche „nice to know“ sind. Wer aber eine Untersuchung im eigenen Interesse beauftragt, sollte das Design so schlank wie möglich halten, da ansonsten auch eigene Ressourcen bei der Suche nach den verwertbaren Ergebnissen vergeudet werden.

Wen betreffen die Ergebnisse?

Um zum gewünschten Ergebnis zu kommen, hilft es daher, vorab die Randbedingungen schriftlich zu fixieren und die wichtigsten Fragen zu beantworten. Sie betreffen nicht nur den Gegenstand der Befragung und die Methodik, sondern auch das präzise Erkenntnisinteresse und das Umfeld des Projektes: Wer ist eigentlich von den Ergebnissen betroffen, wer sollte einbezogen werden?

Besonders wichtig ist es, vorab einzuschätzen, ob die möglichen Schlussfolgerungen überhaupt umgesetzt werden können oder dürfen. (Siehe Checkliste 1 am Schluss des Kapitels.)

Erfolge und Misserfolge müssen im Sinne der Evaluierung messbar sein – und dazu benötigt man Zahlen. Die Suche nach den richtigen Kennzahlen ist die größte Herausforderung bei der Analyse komplexer Kommunikationsmaßnahmen.



Beispiel

Die Organisatoren einer Kinder-Uni-Reihe möchten herausfinden, welche Veranstaltungen den jeweils 800 jungen Teilnehmern besonders gut gefallen haben und bei welchen Präsentationsformen und Themen die Aufmerksamkeit am höchsten war.

Sie gestalten einen Fragebogen, den immerhin siebzig Prozent aller Kinder eifrig und nach bestem Wissen ausfüllen. Das Ergebnis zeigt, dass in der Regel die jeweils zuletzt besuchte Veranstaltung die besten Bewertungen erhält. Die Organisatoren führen dies darauf zurück, dass die noch frischen Eindrücke die Erinnerungen der Kinder dominieren. Eine realistische Einschätzung der Qualität der einzelnen Vorlesungen liefert die Befragung entgegen der Erwartungen nicht.

Eine Hilfskraft, die im Hörsaal für die Betreuung der Kinder abgestellt ist, beginnt unterdessen zu zählen, wie viele Kinder während der Vorlesung den Hörsaal verlassen, in der Regel um zur Toilette zu gehen. Sie tun das vor allem dann, wenn die Aufmerksamkeit der Kinder mehrheitlich nachlässt und es im Hörsaal deutlich unruhiger wird. Die Ergebnisse decken sich überraschend genau mit den Beurteilungen der Kinder zur inhaltlichen und akustischen Verständlichkeit und mit den Einschätzungen der erwachsenen Anwesenden zur Aufmerksamkeit des jungen Publikums. Es stellt sich heraus, dass die „Pippi-Quote“ am Schluss die aussagefähigste Kennzahl im gesamten Projekt ist.

4.2 Der Zielgruppe über die Schulter schauen – Interviews und Paneluntersuchungen

Nicht immer müssen Qualitätsuntersuchungen im Rahmen von groß angelegten Umfragen erfolgen. Einzelinterviews mit Mitgliedern der Zielgruppe können zum Beispiel mit vergleichsweise weniger Aufwand erheblich tiefer ins Detail gehen und konkretere Lösungsansätze aufzeigen als Fragebogenaktionen, die ein eher holzschnittartiges Bild produzieren. Dabei liefern sie natürlich keine repräsentativen Aussagen. Optimalerweise werden sie ergänzend zur Umfrage eingesetzt. Auch eine „Laboruntersuchung“ kann außerordentliche Ergebnisse zutage fördern, so etwa, wenn es darum geht, die Gewohnheiten und Ansprüche von Schülerinnen und Schülern bei der Internetnutzung besser kennen zu lernen. Ihnen beim Surfen direkt über die Schulter zu schauen bringt mit großer Sicherheit viel weiter als eine Standardbefragung.

Einzelinterviews und „Laboruntersuchungen“

Bei längerfristigen Maßnahmenpaketen kann eine Panelbefragung sinnvoll sein. Anders als bei der Querschnittserhebung wird hier eine überschaubare Gruppe von Personen in Intervallen immer wieder befragt. Soll beispielsweise die eigene Homepage überarbeitet und dann durch verschiedene interaktive Angebote ergänzt werden, beginnt man mit dem Ursprungszustand und kann dann Schritt für Schritt die Meinungen zu einzelnen Maßnahmen abfragen. Dadurch wird es möglich, Anregungen und Kritik bereits im Gestaltungsprozess einzuarbeiten.

Panelbefragung

5. Outflow – von der Einstellung zur Wertschöpfung

Wo liegt hier der gewonnene „Wert“?

Aus der Sicht des Controlling scheint es manchmal bedauerlich, dass sich Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen im Detail doch stark von Unternehmen unterscheiden. Wir können unsere Bilanz am Ende des Jahres nur sehr bedingt am Umsatz festmachen. Das gilt natürlich auch für die Wissenschaftskommunikation. Dennoch sollte man sich bei jeder Kommunikationsmaßnahme vorab fragen, welche konkrete **Wertschöpfung** („Outflow“) die eigene Einrichtung aus deren Ergebnissen erziehen kann. Es kann sich dabei um monetäre Werte handeln (die Erhöhung des Drittmittelvolumens aus der Wirtschaft durch einen starken Auftritt auf einer Industriemesse) oder um andere Kennzahlen wie die schon öfter beschriebene Steigerung der Bewerberzahlen auf Studiengänge.

Wertschöpfung im nicht-monetären Sinne ergibt sich bei der PR-Arbeit allerdings nicht selten auch implizit daraus, dass bei wichtigen Zukunftsvorhaben **keine** Probleme auftauchen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die Anwohner den Neubau eines Forschungsgebäudes nicht torpedieren, obwohl sie wissen, dass darin auch mit radioaktivem Material oder an Tierversuchen gearbeitet wird. Wenn die Nachbarn der Einrichtung Vertrauen schenken, weil diese in der Vergangenheit immer intensiv und offen den Nutzen und die Ziele ihrer Tätigkeiten dargestellt und diskutiert hat, ist Widerstand gegen deren Maßnahmen viel weniger wahrscheinlich als bei einer restriktiven Kommunikationspolitik. In solchen Fällen ist bereits das Ergebnis (reibungsloser Verlauf des Bauvorhabens u. s. w.) nur schwer in Kennzahlen zu bemessen – der Anteil der Kommunikation am Ergebnis um so schwerer.

6. Organisationsanalyse

Machen Sie alles richtig?

Ist Ihre Presse- und Öffentlichkeitsarbeit organisatorisch richtig aufgehängt? Werden die Mitarbeiter entsprechend ihren eigenen Ambitionen und Fähigkeiten eingesetzt und gefördert? Stimmt die Ausstattung mit den Aufgaben und Anforderungen überein? Sind Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche richtig definiert? Oder hat sich alles in der Vergangenheit „einfach so ergeben“ und sollte angesichts der wachsenden Bedeutung der Kommunikation überdacht werden?

Die Initiative Qualität von Hochschulkommunikation hat 2003 Erfahrungen mit der Organisationsanalyse und Evaluierung ganzer Pressestellen in einem Workshop diskutiert und anschließend dokumentiert. Neben Praxisbeispielen und Erfahrungsberichten sind hier auch Leit-

fragen und konkrete Schritte beschrieben. Die Empfehlung sieht zur Qualitätssicherung an Pressestellen ein Verfahren vor, das von der Vorabdiskussion bis zum Follow up sieben Schritte vorsieht. Dazu gehören insbesondere eine ausführliche Selbstevaluation, Peer-Reviews, die Objektivierung im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse und der Abschluss von Zielvereinbarungen zur Umsetzung der Ergebnisse.

Selbstevaluierung und Peer-Review-Verfahren haben sich in Forschung und Lehre bewährt und können auch in der Kommunikation gewinnbringend eingesetzt werden. Wichtig ist dabei, die Verantwortlichen aus Pressestellen und deren Vorgesetzten intensiv von Anfang an mit in den gesamten Prozess einzubeziehen. Der Blick der externen Peers kann insbesondere in Fragen der Ausstattung und strategischen Ausrichtung hilfreich sein. Man kann bei der Wahl der Peers neben Kommunikationsverantwortlichen aus anderen Pressestellen auch Kollegen aus Wirtschaftsunternehmen in Betracht ziehen.



Buch-Tipp

Bernt Armbruster/Josef König (Hg.):
Evaluierung von Hochschul-PR – Kriterien und Verfahren.
Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2003,
Herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn, Juni 2003.

7. Zurück auf „Los“: Erfolgskontrolle beginnt mit dem ersten Plan

Über gute und schlechte Kommunikation hat jeder ein intuitives „Bauchgefühl“. Für die Macher und Auftraggeber von PR-Maßnahmen ebenso wie für engagierte Mitarbeiter kann Evaluierung anstrengend, nervig und sogar beängstigend sein.

Gefahren der Evaluierung

Aus Fehlern zu lernen kann unter Umständen bedeuten, dass die Erfolgskontrolle zur „Spaßbremse“ wird, weil sie die eigene Intuition und die anderer bei der Planung von PR-Maßnahmen zunächst einmal in Frage stellt.

„Just Say No. By using your results to demonstrate what doesn't work, you can frequently dissuade managers and colleagues from repeating mistakes. Has a product manager ever asked you to do a party or a press conference just because it would be 'A fun way to introduce the product?' Say 'No' by showing the manager a chart demonstrating that a press tour communicates your key message much more effectively,” schreibt Katie Delahaye Paine in ihrem nagelneuen, bemerkenswerten Buch *“Measuring Public Relationships”*.

Früh anfangen!

Erfolgskontrolle funktioniert umso besser, je früher man die Erfolgskennzahlen und die Möglichkeiten der Bewertung bei der Planung der PR-Maßnahmen berücksichtigt.

8. Die Ergebnisse kommunizieren

**Schritte zur
Verbesserung**

Niemand weist gern auf eigene Defizite und Probleme hin. Eine differenzierte und ausgewogene Erfolgskontrolle stellt aber nicht persönliche Schwächen bloß. Wissenschaftskommunikation wird ja nicht von einer Person gemacht, sondern ist Teil der Organisationsstruktur und „Corporate behaviour“ der jeweiligen Einrichtung. Sie deckt Ursachen auf und weist Schritte zur Verbesserung, die sich auch auf diejenigen auswirken, die mit im Boot sind: Kollegen, Vorgesetzte, Öffentlichkeitsarbeiter aus anderen Abteilungen u. s. w. Evaluierungsergebnisse offensiv zu kommunizieren gehört daher ebenso zum professionellen Auftritt wie die Evaluierung selbst. Auch andere können von den Ergebnissen lernen.

Denken Sie daher immer auch an die Reichweite Ihrer Analysen. Arbeiten Sie die Evaluierungsergebnisse so auf, dass sie leicht verständlich sind und dass die Schlussfolgerungen klar transportiert werden. Verzichten Sie auf Details und arbeiten Sie statt mit den nackten Zahlen möglichst mit Grafiken und Diagrammen. Präsentieren Sie die Unterlagen mit der Bitte um Feedback.

Aus der Perspektive der Wertschöpfung betrachtet, vermag die Erfolgskontrolle dann viel mehr zu bewirken als das Zählen von messbaren Auswirkungen. Sie sollte nie auf Perfektion zielen, die es in der Kommunikation ohnehin nicht gibt, sondern viel mehr auf die Verpflichtung zur Redlichkeit, zum strategischen, konzeptionellen Vorgehen und zur Bereitschaft, aus guten Ergebnissen wie aus Fehlern zu lernen. Langfristig ist die Evaluierung dabei nicht mehr und nicht weniger als ein Instrument, um die eigene Intuition zu schärfen und zu schulen und die notwendige Unterstützung für die eigene Arbeit begründet einzufordern.

Zehn Leitfragen zur Erfolgskontrolle	
1. Welcher Gegenstand genau soll untersucht werden? Welches Erkenntnisinteresse habe ich dabei genau?	<input type="checkbox"/>
2. Welche Vergleichsdaten kann ich hinzuziehen bzw. sind noch zu erstellen (vorher – nachher ...)?	<input type="checkbox"/>
3. Welchen Anspruch stelle ich an die Untersuchung (soll sie repräsentativ sein, soll sie mehrfach durchgeführt werden u. v. m.)?	<input type="checkbox"/>
4. Wie genau müssen Zielgruppen befragt werden und wie viele Datensätze benötige ich, um repräsentative oder zumindest aussagefähige Ergebnisse zu erhalten? Wo finde ich die zu Befragenden?	<input type="checkbox"/>
5. Welche Methoden wende ich an? Wer führt die Erhebung zuverlässig, neutral und standardisiert durch?	<input type="checkbox"/>
6. Wie und von wem werden die Daten ausgewertet?	<input type="checkbox"/>
7. Wer außer mir ist von den Ergebnissen betroffen und sollte sie sehen?	<input type="checkbox"/>
8. In welcher Form sollen die Ergebnisse präsentiert werden?	<input type="checkbox"/>
9. Stehen ausreichend Mittel zur Verfügung, um meine Ansprüche an die Evaluierung durchzusetzen?	<input type="checkbox"/>
10. Welche Konsequenzen will bzw. kann oder darf ich ggf. aus den Ergebnissen ziehen?	<input type="checkbox"/>

Checkliste 1**10 Leitfragen zur Erfolgskontrolle**

Literaturtipps und Links

- [1] www.iq-hkom.de – Initiative Qualität von Hochschulkommunikation – IQ_HKom
- [2] Bernt Armbruster/Josef König (Hrsg.): Evaluierung von Hochschul-PR – Kriterien und Verfahren. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2003, herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn, Juni 2003.
- [3] Jörg Pfannenberger/Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg Ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt, 2005.
- [4] <http://www.communicationcontrolling.de/> – Das Portal rund um Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation.
- [5] Katie Delahaye Paine: „Measuring Public Relationships“ steht derzeit (Dezember 2007) als Vorabdruck in ihrem Blog als Download zur Verfügung. <http://kdpaine.blogs.com/bookblog/2007/09/book-first-page.html>
- [6] Elisabeth Hoffmann (Hrsg.): Medienresonanzanalyse. Wie lässt sich die Pressearbeit von Hochschulen bewerten? Publikationen zur Hochschul-PR, Band 2, Braunschweig 2005.
- [7] Marc Dressler/Elisabeth Hoffmann/Susann Morgner (Hrsg.): Quellen für den Wissenschaftsjournalismus. Was taugt der idw? Publikationen zur Hochschul-PR, Band 1, Berlin 2004.
- [8] Matthias Kohring/Jörg Matthes: Das Hochschul-Journal. Eine empirische Untersuchung zur Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen. HRK-Reihe Beiträge zur Hochschulpolitik 13/2001. Bonn 2001.

Informationen zur Autorin:

Dr. **Elisabeth Hoffmann** (geb. 1965) ist Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Technischen Universität Braunschweig und nebenamtliche Geschäftsführerin der Haus der Wissenschaft Braunschweig GmbH. Sie studierte Vergleichende Literaturwissenschaft an der Universität Bonn und war dort bis zur Promotion als Wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Anschließend arbeitete sie in der PR-Agentur IPR&O und bei der Deutschen Universitätszeitung (heute duz – das unabhängige Hochschulmagazin). Frau Hoffmann ist Sprecherin der Initiative Qualität von Hochschulkommunikation (www.iq-hkom.de) in der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressestellen. Die Initiative berät Hochschulen bei der Evaluierung und Qualitätssicherung ihrer Kommunikationsstrategien und -konzepte.

Alles hat seinen Preis

Kosten von PR-Maßnahmen realistisch einschätzen und planen



Elisabeth Hoffmann

Professionelle PR-Arbeit kostet vergleichsweise wenig Geld, aber in der Regel viel wertvolle Arbeitszeit. Auch wenn ihre Preise auf den ersten Blick nicht sichtbar sind oder marginal erscheinen, sollte man bei Kommunikationsmaßnahmen genauer hinsehen. Wann lohnt es sich, Dienstleistungen an Texter, Grafiker oder professionelle Veranstaltungsplaner zu vergeben? Was sind die Kostenfaktoren im PR-Bereich und wie lassen sie sich planen und minimieren? Eine transparente Kostenrechnung macht sichtbar, welchen Einsatz man für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erbringen sollte. Gleichzeitig kann gute Kommunikation helfen, Kosten in anderen Bereichen zu sparen und nachweisbar zur Wertschöpfung beitragen.

Gliederung	Seite
1. Zeit ist Geld	52
2. Selber machen oder Outsourcen?	54
3. Auf das Briefing kommt es an	55
3.1 Zielvorgaben als Kostenfaktor	55
3.2 Vorausdenken im Detail	55
3.3 Budgetplanung mit Augenmaß	57
3.4 Den Workflow optimieren	57
4. PR-Maßnahmen auf der Haben-Seite	58
4.1 Beispiel Medienresonanzanalyse	58
4.2 Kommunikation kann Kosten senken	59
4.3 Teures Lehrgeld: Mögliche Folgen unprofessioneller Kommunikation	60

1. Zeit ist Geld

PR kostet nicht viel, im Vergleich beispielsweise zur Werbung. Das ist im wissenschaftlichen Betrieb auch zunächst plausibel.



Beispiel

Eine Presseinformation zum Beispiel ist schnell gemacht und verursacht in der Hochschule A zunächst einmal keine direkten Kosten. Wer auch immer dafür zuständig ist, setzt sich an den Schreibtisch und verfasst einen Text – fertig ist der Hinweis an die Medien.

Der neue Flyer für den Messeauftritt von Institut B ist rasch zusammengestellt: Die Texte und Bilder sind ohnehin schon im Internet vorhanden und die Druckkosten fallen dank der Dumpingangebote von Online-Druckereien kaum mehr ins Gewicht.

In der Fakultät C organisieren Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen zusammen mit der Sekretärin den Tag der offenen Tür. Die Posterpräsentationen für das Foyer übernehmen sie von der letzten großen Konferenz, Kugelschreiber und Memoblöcke als Give-aways für die Besucher spendet ein Industriepartner.

Schauen wir in diesem Kapitel genauer hin.

Achtung: „Eh da“-Kosten

Gute Texte kosten Zeit

Wer je selbst versucht hat, beispielsweise einen wichtigen Journalbeitrag in einen Presstext umzuformulieren, kann ein Lied davon singen: Man sollte nicht zu wenig Zeit einplanen, um aus dem wissenschaftlichen Werk einen Kurzttext zu bauen, der auch für Journalisten und andere interessierte Menschen außerhalb der eigenen Scientific Community verständlich ist.

Das geht auch den Textprofis in den zuständigen Pressestellen nicht anders. Zwar sind sie im zielgruppenorientierten Schreiben geübt, benötigen dafür aber mehr Zeit, sich in das Thema einzuarbeiten.

Günstig für die Einarbeitung ist oftmals ein Vor-Ort-Gespräch, an dem zumindest zwei Personen, nämlich der Wissenschaftler und der Pressesprecher beteiligt sind. Um Kontext und Fachtermini sicher zu beherrschen, arbeitet letzterer den Journalbeitrag im eigenen Büro noch einmal durch. Er erstellt den ersten Textentwurf, während ggf. ein Dritter Bildmaterial sichtet und für die Presseinformation aufarbeitet. Es folgt die Abstimmung, je nachdem in mehreren Korrekturrunden. Text und Bildmaterial werden schließlich an verschiedene Verteiler versandt und ins Internet gestellt, wobei zusätzlich wichtige Journalisten telefonisch auf die Bedeutung des Inhalts aufmerksam gemacht werden. Die daraufhin erschienenen Medienbeiträge werden erfasst und ausgewertet.

Der Weg vom Thema zur Presseinformation (hier z. B. für ein aktuelles Forschungsergebnis):

- **Recherche**

Inhalte und Rahmenbedingungen erfragen, Erwartungen an Ziele und Zielgruppen klären. Entscheiden, ob das Thema geeignet für eine Presseinformation ist, Quellen zusammentragen, Bildmaterial klären, Verteiler (inkl. Versandart) festlegen.

Arbeitszeit: ca. 2 bis 5 Stunden

- **Produktion**

Text/Texte formulieren, Text Korrektur lesen, Korrekturen einarbeiten, Bildmaterial aufbereiten oder neu erstellen, Bildmaterial überprüfen, Korrekturen einarbeiten, Text und Bildmaterial ins Layout bringen/versandfertig machen.

Arbeitszeit: ca. 3 bis 10 und mehr Stunden

- **Freigabe**

Text und Bildmaterial an Auftraggeber senden, ggf. Änderungen einarbeiten, ggf. erneute Freigabe anfordern, ggf. weitere Änderungen einarbeiten.

Arbeitszeit: 10 Minuten bis wenige Stunden

Dauer: Tage bis Wochen (je nach Erreichbarkeit der Ansprechpartner)

- **Versand**

... über verschiedene Verteiler.

Arbeitszeit: ca. 10 Minuten bis 1 Stunde

- **Nachfassaktion**

Ausgewählte Empfänger/Medienvertreter anrufen, Rückfragen beantworten, ggf. Zusatzinformationen recherchieren und versenden.

Arbeitszeit: 1 bis mehrere Stunden

- **Auswertung**

Medienresonanz recherchieren, Medienresonanz erfassen, Medienresonanz auswerten, Clippings und Auswertung an Auftraggeber schicken.

Arbeitszeit: 1 bis mehrere Stunden, je nach Erfolg

Handout 1

Der Weg vom Thema zur Presseinformation

Auf diese Weise kommen gut und gern – je nach Abstimmungsbedarf – 10 bis 25 und ggf. mehr in der Regel gut bezahlte Arbeitsstunden zusammen. Die dazu benötigten personellen Ressourcen stehen institutionell zur Verfügung, sie sind also „*eh da*“ und verursachen daher scheinbar keine Kosten. Das geht so lang gut, wie allen beteiligten Personen permanent ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um diese Aufgaben zu erledigen. Zeit ist aber im Wissenschaftsbetrieb oft kostbarer als das Finanzbudget. Es gilt, ganz gleich ob im Institut oder in der Kommunikationsabteilung, mit beiden möglichst sorgsam und zielorientiert umzugehen.

2. Selber machen oder Outsourcen?

Bei den Dienstleistungen im Kommunikationsbereich stellt sich immer wieder die Frage, ob es lohnt, ganze Projekte oder Teilleistungen an Dritte zu vergeben – gerade angesichts knapper eigener Zeitrressourcen. Ob er die eigene Arbeitszeit oder die des Personals lieber für die Kommunikation oder für andere Aufgaben einsetzt, bleibt jedem selbst überlassen

Auch Outsourcen kostet Zeit

Generell gilt: Auch bei der Vergabe der Dienstleistungen an eine Agentur oder freie Mitarbeiter kommt man nicht ohne eigenen zeitlichen Einsatz aus. Dies sollte man von Anfang an in die Planung mit einbeziehen.

Bei der Entscheidung kann es nützlich sein, zu wissen, dass eine durchschnittliche Mitarbeiterstunde auf der Basis von TVL E 13 aus

der Sicht des Arbeitgebers mit rund 70 Euro angesetzt werden sollte. Darin sind die Overheadkosten der Einrichtung (Raum, Büroausstattung, Heizung u. s. w.) enthalten.



Buch-Tipp

Einen Überblick über Standardsätze vermittelt der „Etatkalkulator“ aus dem creativ collection Verlag (www.ccvision.de), den Profis zur Ermittlung ihres Werbeetats einsetzen. Neben den gängigen Anzeigenpreisen bietet er auch Angaben über Honorare, Gestaltungs- und Druckkosten. Dennoch müssen die Kosten für jede Dienstleistung vorab mit dem Auftragnehmer individuell vereinbart werden.

PR-Maßnahmen sind komplex. Sie müssen individuell abgestimmt und ausgehandelt werden. Die Preise von PR-Dienstleistungen sind dementsprechend nicht mit denen von Standardprodukten zu vergleichen. Auf dem freien Markt gibt es im Kommunikationsbereich nur grobe Vorgaben für die Kosten bestimmter Leistungen.



Tipp

Beim Outsourcing von Texten im Wissenschaftsbereich empfiehlt es sich besonders, auf Profis zu setzen, die entsprechende Erfahrungen mit Themen aus Forschung und Lehre mitbringen. Der Grund dafür ist nicht so sehr die fachliche Expertise: Alle Redakteure sollten in der Lage sein, sich in die Perspektive eines Laienpublikums zu versetzen, Fachbegriffe zu übersetzen und die vermeintlich „dummen“ Fragen zu stellen. Es kommt dem Auftraggeber aber sehr entgegen, wenn Redakteure über Abstraktionsvermögen verfügen und Anspruch und Alltag im Wissenschaftsbetrieb kennen und einschätzen können.

3. Auf das Briefing kommt es an

Je größer das Projekt, desto höher ist der eigene Aufwand, der für Briefing und Zielabsprachen, aber auch für die Endabnahme betrieben werden muss. Texter, Grafikdesigner, Veranstaltungsmanager oder Druckereien benötigen detaillierte Informationen, um ihre Aufträge zufrieden stellend erledigen zu können.

**Auftragnehmer brauchen
Detailinformationen**

Im Folgenden wird nicht mehr zwischen externen Dienstleistungen und Personal der eigenen Einrichtung unterschieden. Kosten entstehen – wie dargelegt – in beiden Fällen, wenn auch auf jeweils unterschiedlichen Konten bzw. Kostenstellen.

3.1 Zielvorgaben als Kostenfaktor

Wenn Sie sich für eine Kommunikationsmaßnahme entscheiden, sollten Sie nie vom Produkt („Wir wollen auch so einen schicken Flyer wie die Kollegen aus der Industrie...“), sondern immer von Ihren institutionellen und individuellen Zielen ausgehen. Dann werden die Zielgruppen und erst danach die passenden Ressourcen und Maßnahmen definiert.

**Vom Ziel her denken!
Nicht vom Produkt!**



Achtung

Unterscheiden Sie generell zwischen Konzeptionskosten und den Kosten für die Umsetzung.

- Wer beispielsweise eine neue Broschüre beim Texter oder Grafiker in Auftrag gibt, sollte wissen, dass die Inhaltskonzeption getrennt von der Texterstellung bzw. die Gestaltung des Grundlayouts getrennt von der Umsetzung der einzelnen Seiten berechnet wird.
- Ein Kampagnenkonzept macht als solches Arbeit und kostet zunächst für sich, unabhängig davon, ob und von wem schließlich die Maßnahmen realisiert werden.

3.2 Vorausdenken im Detail

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter bzw. Auftragnehmer so detailliert wie möglich. Nichts ist schlimmer, als im Nachhinein sehen zu müssen, dass ein Produkt aufgrund missverständlicher Absprachen nicht den eigenen Erwartungen oder denen der Zielgruppen entspricht. Wer am Anfang viel Zeit in Konzeption und Briefing investiert, vermeidet Redundanzen und spart im laufenden Produktionsprozess unnötige Verzögerungen und Korrekturstufen ein.

**Entscheidend sind klare
Absprachen**

- Besprechen Sie mit **Redakteuren oder Textern** den genauen Zeichenumfang (nicht den Seitenumfang). Legen Sie so detailliert wie möglich Inhalte und Botschaften der einzelnen Kapitel fest. Schätzen Sie vorab den Aufwand für die zu leistenden Recherchen, für Absprachen und Korrekturstufen.
- Verabreden Sie mit **Grafikern** so detailgenau wie möglich den Umfang und die gewünschte Gestaltung des Produktes. Klären Sie ggf., wer Bildmaterial liefert und welche Gestaltungsvorgaben der eigenen Einrichtung berücksichtigt werden müssen. Auch hier kostet jede einzelne Korrekturstufe und wird ggf. gesondert in Rechnung gestellt.
- Ihre Ziele sollten Einfluss auf die Qualität und Anmutung des Endproduktes haben. Reden Sie über ihre Vorstellungen von Druck- und Papierqualität. Klären Sie mit dem Grafiker, wer sich um die **Druckabwicklung** kümmert: Angebote von Druckereien recherchiert, die Daten druckfertig macht, Proofs (Druckproben) kontrolliert und ggf. beim Andruck vor Ort ist. Wenn die Druckmaschinen erst einmal eingestellt sind und laufen, werden Korrekturen so gut wie unmöglich. Die Druckproduktion im laufenden Betrieb zu unterbrechen kann – zusammen mit zusätzlichen Materialkosten für den Neudruck – mehrere Tausend Euro pro Stunde kosten.
- Denken Sie an die **Verteilung**, bevor Sie das Format und die Auflage von Printprodukten festlegen. Beim Versand von Broschüren können zum Beispiel – je nach Größe und Verteiler – die Portokosten ins Gewicht fallen.
- Bei **Veranstaltungen** informieren Sie die Planer und ggf. die Caterer genau über die erwarteten Zielgruppen. Versuchen Sie, die Zahl der Gäste auf der Basis ähnlicher Ereignisse abzuschätzen. Vergessen Sie nicht, mit eigenen Kommunikationsmaßnahmen für die Veranstaltung zu werben, die ihrerseits in der Budgetplanung zu Buche schlagen. Investieren Sie Zeit, um wichtige Gäste persönlich einzuladen. Planen Sie Ihre Präsentationen sorgfältig und rechnen Sie auch hier die Kosten für Gestaltung und Umsetzung ein. Wägen Sie ab, wie viel Mittel Sie in die Betreuung und Bewirtung Ihrer Gäste investieren.

3.3 Budgetplanung mit Augenmaß

Versuchen Sie, bei der Maßnahmenplanung von Anfang an auch die **Ressourcen** im Auge zu behalten. Vereinbaren Sie vorab gemeinsam mit den Dienstleistern einen angemessenen Etat und realistische Fristen, und beachten Sie auch den Einsatz der eigenen Personalmittel. Gerade größere Maßnahmen wie zum Beispiel eine Kampagne für einen neuen Studiengang neigen mitunter dazu, zeitlich und hinsichtlich der Kosten auszuufern.

**Ressourcen im Auge
behalten**

Ein zu starrer Budgetplan kann allerdings seinerseits Projekte zum Scheitern bringen. Kommunikationsmaßnahmen sind in aller Regel keine einfachen Dienstleistungen, die auf der Basis weniger Parameter berechenbar wären. Halten Sie daher Ihre Kalkulation flexibel für notwendige Ergänzungen und Anpassungen.

3.4 Den Workflow optimieren

Das Beispiel der Presseinformation hat bereits gezeigt, dass auch bei kleineren Kommunikationsmaßnahmen in der Regel viele einzelne Schritte und Abstimmungsprozesse zwischen mehreren Beteiligten erforderlich sind. „Multi-tasking“-Fähigkeiten sind gefragt, da in der Regel PR-Maßnahmen nur zum Nebengeschäft der Wissenschaftler gehören, während die Pressestellen für viele Institute und Einrichtungen gleichzeitig arbeiten und dabei unterschiedliche Maßnahmen umsetzen.



Achtung

Umso wichtiger ist es, dass Absprachen eingehalten werden und Freigaben zügig erfolgen können. Besonders Presseinformationen sollten unbedingt zeitnah zum Thema herausgegeben werden. Sie können durch Redundanzen im Arbeitsablauf, durch mehrfache Korrekturphasen und verspätete Freigaben an Aktualität und damit an Wert verlieren.

4. PR-Maßnahmen auf der Haben-Seite

Wertschöpfung

Während wir bisher nur die Kosten betrachtet haben, soll abschließend noch vom Wert einzelner PR-Maßnahmen die Rede sein. Von den so genannten Imagewerten wird viel geredet. Die meisten Entscheider und viele PR-Verantwortliche akzeptieren dabei aber die Annahme, dass der Wert von Kommunikation nicht in Euro und Cent zu bemessen sei. Angesichts der Tatsache, dass die Werte bestimmter Marken seit langem sehr genau beziffert und mit den dazu gehörigen Unternehmenswerten gehandelt werden, lässt sich dies so nicht mehr aufrecht erhalten. Kommunikationsprofis fragen zunehmend nach der Wertschöpfung ihrer Maßnahmen für eine Einrichtung oder ein Unternehmen.

Es gibt darüber hinaus Momente, in denen ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen einzelnen Kommunikationsmaßnahmen und einem monetären Gewinn in der Einrichtung oder dem Unternehmen nachgewiesen werden kann.

4.1 Beispiel Medienresonanzanalyse

Welchen Wert hat eine Pressemeldung?

Ein etabliertes Verfahren, um den Wert von Pressearbeit darzustellen, ist der so genannte **Anzeigenäquivalenzwert**. Er geht von einer einfachen Frage aus: *Was würde es mich kosten, wenn ich anstelle eines Artikels, der über meine Einrichtung im Medium X erschienen ist, eine Anzeige schaltete?* Die Anzeigenpreise werden für eine Platzierung auf derselben Seite im selben Medium im selben Umfang ermittelt. Bei einer durchschnittlichen Hochschule oder Forschungseinrichtungen kommen mit dieser Methode schnell Werte im Bereich von mehreren hunderttausend Euro pro Jahr zustande.

Allerdings sind redaktionelle Berichte in Wirkung und Wert nicht immer mit Anzeigen zu vergleichen. So geht nicht jeder Bericht automatisch auf eine Presseinformation oder überhaupt absichtsvolle Kommunikation zurück.

Auch ist nicht jedes Medium für jede Institution von gleichem Wert. Die Anzeigenpreise in der regionalen Tageszeitung sind womöglich nicht viel niedriger als diejenigen in der FAZ, der ZEIT, Süddeutschen Zeitung oder WELT. Auch hier muss der Ertrag eines Berichtes oder einer Meldung in Relation zu den eigenen Zielen gemessen werden. (Geht es etwa darum, die Zahl der Bewerber auf einen Studiengang in der eigenen Region zu steigern? Oder ist das Ziel eine bundesweite Positionierung als Spitzenforschungseinrichtung für das eigene Fachgebiet? Sollen Dienstleistungen im Technologietransfer für einen bestimmten Wirtschaftszweig bekannt gemacht werden?) Das Anzeigenblatt, das wöchentlich gratis ins Haus flattert, genießt zwar womöglich keine hohe Reputation. Es kann aber für eine Hochschule dennoch von großem Belang sein, wenn zum Beispiel die Studierenden es gern und häufig lesen. Kurzum: Der Anzeigenäquiva-

lenzwert wäre genau genommen um die Gewichtung der jeweiligen Medien für die eigene Institution zu ergänzen.

Soweit die Theorie. In der Praxis ist kaum eine Kommunikationsabteilung in der Lage, die personell sehr aufwändige Medienresonanzanalyse regelmäßig durchzuführen. Gerade im öffentlich-rechtlichen Sektor kann man (zumindest derzeit noch) den Sinn dieser Art von Wertermittlung hinterfragen. Allerdings lassen sich mit Methoden der Medienresonanzanalyse auch inhaltliche Parameter darstellen, die das Image und die Ziele einer Organisation beeinflussen können.

Die Anzeigenäquivalenzrechnung verdeutlicht zumindest, dass Kommunikationsmaßnahmen nicht nur kosten, sondern nachweisbar beträchtlich auf den Wert des eigenen Unternehmens einzahlen.

**Kommunikation
rechnet sich**

4.2 Kommunikation kann Kosten senken

Offensichtlicher ist die Kosten-Nutzen-Rechnung im Bereich von Maßnahmen, deren direkte Ziele kostenrelevant sind. Zwei Beispiele:



Beispiel

- Der Zentralbereich einer Forschungseinrichtung besteht hauptsächlich aus Altbauten aus der Gründerzeit. Es existiert in diesen Häusern keine moderne Gebäudetechnik. Der Leiter der Betriebstechnik stellt fest, dass die Heizkosten im Vergleich zu neueren Gebäuden um etliches zu hoch sind. Er findet heraus, dass viele Mitarbeiter die Heizung gar nicht regulieren, sondern ständig voll aufgedreht lassen. Damit die Raumtemperaturen nicht unangenehm hoch werden, werden oft über längere Zeit die Fenster aufgerissen. Als Maßnahme wird ein Infoblatt für alle Mitarbeiter produziert. Er informiert über die Heizkosten und die möglichen Ersparnisse durch die eigenverantwortliche Regulation der Raumtemperatur. Ein Ideenwettbewerb für ressourcenschonende Maßnahmen unter den Nutzern der einzelnen Gebäude wird ausgeschrieben. ...
- Die Mitarbeiter im Immatrikulationsamt der Hochschule klagen über eine viel zu hohe Arbeitsbelastung, die sich durch die Beratung von Studieninteressierten in den neuen Bachelorstudiengängen ergibt. Hauptursache sind die neuen, komplizierten Zulassungsformulare, die immer wieder zu Missverständnissen und Rückfragen führen. Als Maßnahme wird eine Website entwickelt, auf der sich die angehenden Studierenden frühzeitig informieren können. Neben PDF-Versionen der Formulare gibt es dort ausführliche, leicht verständliche Erläuterungen und Checklisten mit allem, an das die Studierenden vor der Einschreibung denken müssen. Die wichtigsten Aspekte werden auch auf Infoblättern vor Ort zur Verfügung gestellt. Infolge dessen können die Überstunden der Mitarbeiter deutlich reduziert werden. Die Azubi, die eigentlich für andere Aufgaben eingestellt worden war, aus Personalknappheit jedoch hauptsächlich mit der Beratung beschäftigt war, kann sich wieder ihren eigentlichen Aufgaben widmen. Nebenbei steigt die Zufriedenheit der Studieninteressierten erheblich. ...

4.3 Teures Lehrgeld: Mögliche Folgen unprofessioneller Kommunikation

Kommunikationsmaßnahmen können den Wert einer Einrichtung positiv beeinflussen. Unterlassene oder falsch eingesetzte Kommunikation jedoch kann der Einrichtung im äußersten Fall in erheblich höherem Maße auch finanziellen Schaden zufügen. Drei Szenarien zum Schluss:



Beispiel

- Institut B aus dem Eingangsbeispiel hat seinen Messeauftritt vermutlich nicht allein zwecks allgemeiner Imageaufwertung geplant. Konkretes Ziel ist es, neue Industriekontakte zu knüpfen. Vor allem soll die neue Messmethode, die das Institut soeben hat patentieren lassen, vermarktet werden. Wenn das Informationsmaterial den Erwartungen und Qualitätsstandards der Unternehmen nicht entspricht, kann der gesamte Messeauftritt zum Flop geraten. Die Verwertung des Patents muss gegebenenfalls noch warten, bis sich eine neue Chance ergibt.
- Auch Fakultät C hatte mit ihrem Tag der offenen Tür kein glückliches Händchen. Interessierte Besucher fühlen sich von den Posterpräsentationen abgeschreckt, die mit ihren Fachbegriffen und abstrakt wirkenden Grafiken offensichtlich von Wissenschaftlern für Wissenschaftler gemacht sind. Auch die Firmenlogos der Industriepartner auf den Give-aways machen in diesem Zusammenhang keinen guten Eindruck. Der Vertreter der Bürgerstiftung, mit dem man eigentlich über eine Spende an die Institutsbibliothek hatte reden wollen, verweist darauf, man könne sich doch sicher an die befreundeten Unternehmen wenden....
- Und ein letztes Beispiel: Um die Gutachter zu beeindrucken, wird das Antragspaper für die Graduiertenschule „Interdisziplinäre Krisenforschung“ professionell durch Grafiker gestaltet und aufwändig gebunden. Die Internetdarstellung der eigenen Kompetenz auf dem Gebiet der Krisenforschung soll erst dann erfolgen, wenn der Antrag bewilligt ist, denn man will sich im Falle einer Absage nicht blamieren. Die überwiegend ausländischen Gutachter, die vorab vor allem im Internet recherchiert haben, unterstreichen, dass der Antrag tatsächlich hochkarätig sei. Die hier dargestellte Vernetzung der beteiligten Institute gehe – so die Gutachter – allerdings aus deren Internetauftritten keineswegs hervor. Die Graduiertenschule wird nicht bewilligt.

Auch, wenn PR-Arbeit für Forscher und Lehrer nur ein „Nebenjob“ von vielen ist: Es zahlt sich aus, Kommunikationsmaßnahmen von Anfang an so sorgfältig zu planen wie die eigenen wissenschaftlichen Kernaufgaben.

10 Kostentipps bei Kommunikationsmaßnahmen	
1. Strategisches Vorgehen: Definieren Sie zunächst Ziele und Zielgruppen und erst dann die einzelnen Maßnahmen.	<input type="checkbox"/>
2. Briefing: Informieren Sie beteiligte Mitarbeiter und Dienstleister so detailliert wie möglich. Dokumentieren Sie Vereinbarungen sorgfältig und für alle zugänglich.	<input type="checkbox"/>
3. Vollkostenrechnung: Beachten Sie die Kosten und Nebenkosten für eigenes Personal.	<input type="checkbox"/>
4. Etatplanung: Kalkulieren Sie Ihr Finanzbudget so früh und so detailliert wie möglich.	<input type="checkbox"/>
5. Zusatzkosten: Beachten Sie Kosten, die vorab (Recherche, Absprachen ...) und im Anschluss (Druckabwicklung, Dokumentation ...) entstehen.	<input type="checkbox"/>
6. Outsourcing: Klopfen Sie die Angebote von Dienstleistern ebenfalls auf die Zusatzleistungen ab.	<input type="checkbox"/>
7. Konzeptionskosten: Unterscheiden Sie die Kosten für die Konzeptionen von denen der Umsetzung von PR-Maßnahmen.	<input type="checkbox"/>
8. Workflow: Vermeiden Sie Redundanzen und unnötige Korrekturschleifen. Reagieren Sie auf Vorschläge zügig, konkret und konstruktiv.	<input type="checkbox"/>
9. Flexibilität: PR-Maßnahmen laufen fast nie nach „Schema F“ ab. Setzen Sie den Rahmen, aber bleiben Sie beim Kostenplan so flexibel, dass Projekte nicht unnötig scheitern.	<input type="checkbox"/>
10. Wertschöpfung: Rechnen Sie bei der Beantragung von Kommunikationsmaßnahmen die Werte, die Sie mit den Maßnahmen schaffen können, gegen die Kosten auf.	<input type="checkbox"/>

Checkliste 1

10 Kostentipps bei Kommunikationsmaßnahmen

Literaturhinweise und nützliche Links:

- [1] www.iq-hkom.de: Initiative Qualität von Hochschulkommunikation – IQ_HKom
- [2] Etat-Kalkulator. Aktuelle Daten, Fakten, Preise für die tägliche Marketing-, Kommunikations- und Werbepraxis, Freiburg im Breisgau. Wird jährlich aktualisiert.
- [3] Pfannenberg, Jörg/Zerfuß, Ansgar (Hg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg Ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt, 2005.
- [4] <http://www.communicationcontrolling.de>: Das Portal rund um Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation.

Informationen zur Autorin:

Dr. **Elisabeth Hoffmann** (geb.1965) ist Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Technischen Universität Braunschweig und nebenamtliche Geschäftsführerin der Haus der Wissenschaft Braunschweig GmbH. Sie studierte Vergleichende Literaturwissenschaft an der Universität Bonn und war dort bis zur Promotion als Wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Anschließend arbeitete sie in der PR-Agentur IPR&O und bei der Deutschen Universitätszeitung (heute duz – das unabhängige Hochschulmagazin). Frau Hoffmann ist Sprecherin der Initiative Qualität von Hochschulkommunikation (www.iq-hkom.de) in der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressestellen. Die Initiative berät Hochschulen bei der Evaluierung und Qualitätssicherung ihrer Kommunikationsstrategien und -konzepte.

Forschungs- und Entwicklungsmarketing



Gudrun Quandel

Der Weg von Leistungen und Lösungen aus der universitären und außeruniversitären Forschung in den Markt ist oft lang – und nicht selten bleiben gute Ideen in der Patent-Schublade liegen, überleben Demonstratoren und Prototypen nur kurz die Messe-Auftritte und häufig sind Präsentationen oder Ergebnisse aus Forschungsprojekten nicht kompatibel mit den Anforderungen des Marktes. Viele Faktoren spielen dabei eine Rolle, die meisten davon sind jedoch beeinflussbar – durch mehr Systematik im FuE-Marketing, durch mehr Kundenorientierung bei der Marketing-Kommunikation und durch eine effiziente Organisation der Ver-Marktung von FuE.

Gliederung	Seite
1. Einleitung	64
2. Besonderheiten im Marketing für FuE	64
2.1 Das FuE-Produkt	64
2.2 Der Forscher im Markt	66
2.3 Perspektivenwechsel Kundenorientierung	67
2.4 FuE-Kommunikation	68
2.5 Marketing-Mix – die 7 P's für FuE	68
3. Systematisches FuE-Marketing	70
3.1 Analyse des Ist-Status	71
3.2 Ziele und Erfolge	72
3.3 Leistung anbieten	72
3.4 Kontakte herstellen, managen, pflegen	73
3.5 Gespräche führen	74
3.6 Marktrecherche	75
3.7 Medien	75
3.8 Online-Marketing – Web 2.0	76
4. FuE-Marketing im Arbeitsalltag	77
4.1 Selbstverständnis	77
4.2 Organisation	78
4.3 Kosten und Budgets	79

**Verwertung und
Vermarktung von
FuE-Leistung**

1. Einleitung

Universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind zunehmend gezwungen, ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse und ihre Entwicklungslösungen zu vermarkten. Das ist nicht neu, denn der Transfer von Wissenschaft und Forschung in die Gesellschaft, zum Wohle der Gesellschaft ist schon immer Teil ihrer Aufgabe und in der Organisation von Forschung implementiert. Relativ jung ist jedoch der zunehmende und unmittelbar monetäre Charakter des Transfers, also Leistung oder Lösung gegen Projektmittel – und zwar Mittel aus unterschiedlichen Märkten, Branchen, Wirtschaftsunternehmen. Der klassischen Verwertung von Forschungsergebnissen, z. B. in Form von Patenten, Veröffentlichungen, Promotionen und Hochschulangeboten steht nun die Vermarktung gegenüber, das Anbieten von unmittelbar nutzbringenden oder problemlösenden „Produkten“. Und zwar in oft unbekanntem, kleinen oder größeren Zielmärkten. Das Forschungssystem und der Forscher/die Forscherin selbst ist darauf kaum vorbereitet. Ansätze, die das Thema Wissenschaftsmarketing aufbereiten und als Angebot allen Fachbereichen anbieten, sind noch neu. In der Fraunhofer-Gesellschaft als Europas größter Organisation für „angewandte Forschung“ wird schon seit einigen Jahren Forschungs- und Entwicklungs-(FuE-)Marketing intensiv vorangetrieben und lebhaft diskutiert. Als wichtigsten Schritt werden viele Fraunhofer-Wissenschaftler auf diesem Gebiet qualifiziert.

2. Besonderheiten im Marketing für FuE

Die klassische Definition von Marketing umfasst „alles, was zum Kunden führt und den Kunden hält“. Das gilt in dieser allgemeinen Form auch für das FuE-Marketing. In der Praxis zeigt sich auch, dass viele klassische Vorgehensweisen und Instrumente des Marketings die Vermarktung von FuE-Leistung unterstützen. Besonders die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungsmarketings, verbunden mit einer eindeutigen Kundenorientierung, unterstützt die FuE-Vermarktungsziele. Die Praxis zeigt jedoch, dass es einige Besonderheiten gibt, die jeder, der mit FuE-Marketing zu tun hat, vor Augen haben sollte.

2.1 Das FuE-Produkt

**Ich sehe was, was du
nicht siehst**

Charakteristisch für Leistungen und Lösungen aus der Forschung ist, dass selten fertige, sofort einsetzbare und verkaufbare Ergebnisse entstehen. Auch wenn zunehmend von FuE-Produkten gesprochen wird, zeigen Demonstratoren, Mock-ups oder Prototypen nur, dass die Lösung grundsätzlich funktioniert und die erhoffte Wirkung hat. Für einen konkreten Einsatz jedoch müssen in der Regel Anpassungen

vorgenommen werden. Die Finanzierung dieses sogenannten Customizings muss der Kunde übernehmen, umsetzen muss er es oft gemeinsam mit Forschern und Entwicklern. Vertrauen ist hier der entscheidende Erfolgsfaktor: Der potenzielle Kunde muss das Vertrauen haben, dass das, was von der Forschung versprochen und prototypisch demonstriert wird, für ihn von Nutzen sein wird – und damit eine Investition sinnvoll ist.

Großunternehmen haben oftmals Bedenken, was die Zusammenarbeit mit universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen angeht

Sie wissen eigentlich nicht genau, was die Forschungseinrichtungen anbieten.

Sie wissen nicht, ob das, was angeboten wurde, auch am Ende rauskommt.

Sie wissen nicht, ob die vereinbarte Zeit eingehalten wird, und wie die Zusammenarbeit wirklich abläuft.

FuE-Marketing ist in diesem Kontext ganz eindeutig Beziehungsmarketing. Mit Mitteln der Kommunikation wird schrittweise der (Gesprächs-)Partner einbezogen – Aufmerksamkeit wecken, eigene Erfahrung einbringen lassen, Vorstellung der Umsetzung ermöglichen, eigene Ideen einfördern – um letztendlich zu einem gemeinsamen Ziel zu kommen.

IPRs (Intellectual Property Rights) und Patente sind für FuE-Organisationen sowohl von strategischer als auch von finanzieller Bedeutung. In vielen Fällen überwiegt der eher strategische Aspekt – Wissen und Kompetenzen schützen, um weitere Forschungsprojekte auf diesem Gebiet durchführen und damit weiteres Wissen erarbeiten zu können. Die zunehmende Marktorientierung wird auch in FuE-Organisationen den Druck erhöhen, das erarbeitete und geschützte Wissen gezielt zu vermarkten. Auch hier wird der damit einhergehende Paradigmenwechsel zu vielen internen Diskussionen führen – das Patent an sich ist gut und schön und dient der Reputation des Erfinders, der Wert des Patents für die Organisation liegt jedoch in der gezielten Vermarktung. Professionelles FuE-Marketing kann hier die vorhandenen Patentstellen zielorientiert unterstützen.

Wissens- und Kompetenzmarketing



Achtung

Seien Sie vorsichtig, wenn Sie in Kundengesprächen oder Akquise-Unterlagen von Produkten sprechen. Wirtschaftsunternehmen definieren „Produkt“ eher als fertiges Produkt – sofort, ohne großen Aufwand einsetzbar. Sie können hier schnell falsche Erwartungen wecken.

Personalmarketing wird zunehmend ein Gegenstand des FuE-Marketings werden. Die Prognosen zur Entwicklung des Fachkräfte-markts machen mittel- und langfristig ein strategisches Engagement der FuE-Organisationen notwendig. Instrumente des FuE-Marketings und der PR können hier helfen, systematisch zukünftigen Bedarf sicher zu stellen. Die Öffentlichkeitsarbeit von FuE-Organisationen wird zunehmend das Image der Organisation als Arbeitgeber aufbauen und ausweiten (Employer Branding).

Lernende als Kunden

Hochschulen müssen zukünftig um ihre „Kunden“, die Studierenden, kämpfen. Die demografische Entwicklung trägt dazu bei, aber auch Veränderungen der Ausbildungsstrukturen und der Wettbewerb durch neue Anbieter wie die Wirtschaftsunternehmen selbst.

Jedes professionelle FuE-Marketing einer Hochschule wird sich dieses Themas annehmen müssen. Kooperationen mit außeruniversitären Einrichtungen können strategisch sinnvoll sein.

2.2 Der Forscher im Markt

Maßstäbe verändern sich



Tipp

Integrieren Sie feste Zeiten und feste Prozesse für die Vermarktung in die Tagesabläufe. Ohne dies wird das Marketing immer zu Gunsten der „eigentlichen“, nämlich wissenschaftlichen Arbeit, verlieren.

Für die Akquise muss man geboren sein! Diese weitverbreitete Annahme mag in bestimmten Branchen richtig sein, nichtsdestotrotz wird heute von vielen Wissenschaftlern und Forschern erwartet, auch in der ein oder anderen Weise als „Verkäufer“ aufzutreten. Akquisition oder Vertrieb sind Begriffe, die immer häufiger verwendet werden. Ob man sie mag oder nicht, sie sind ein Hinweis darauf, dass neben der eigentlichen Forschungs- und Entwicklungsarbeit die Verwertung der Leistungen ein fester Bestandteil ist.

Idealerweise beginnt das Marketing gleich zu Beginn eines Projekts oder einer Entwicklung. Je früher Märkte, Kundenbedarf und Feedback von potenziellen Kunden bekannt sind, desto mehr Chancen hat die spätere Leistung in der Vermarktung.

Neue Qualifikationen

Mit dem Anteil der Vermarktungsaufgaben ändert sich auch die Bewertung, was einen „guten“ Mitarbeiter ausmacht. Sind heute häufig noch wissenschaftliche Leistung, Standing in der Scientific Community, Veröffentlichungen ausschlaggebend für eine Karriere in der Forschung, so spielen künftig zunehmend Managementqualifikationen, die auch Marketing berücksichtigen, eine Rolle. Ein großes Hindernis bei der Vermarktung von FuE-Leistung ist das – noch weit verbreitete – Selbstbild des Wissenschaftlers und Forschers. Anerkennung erhält

die wissenschaftliche Leistung, die fachliche Kompetenz. Akquisition und Marketing werden gerne ausgelagert oder delegiert.

Zukünftig wird eine FuE-Organisation nur dann erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, eine Kultur zu schaffen, die Marketing und Marketingkommunikation als eine Kernkompetenz ihrer Mitarbeiter versteht.



Tipp

Besprechen Sie frühzeitig, welche Bedeutung „FuE-Marketing“ hat, was Sie erwarten und wie der Anteil von Forschung und Vermarktung aussehen soll.

Die Institute der Fraunhofer-Gesellschaft organisieren ihre Vermarktung in die Bereiche Kernkompetenzen und Geschäftsfelder. Kernkompetenzen beschreiben eher die Innensicht, nämlich die besonderen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die technischen Anlagen, auch Publikationen und Patente. Die zentrale Frage lautet hier: „Warum sollte jemand mit uns zusammenarbeiten?“

Geschäftsfelder sind nach außen gerichtete Einheiten. Sie orientieren sich an konkreten Absatzmärkten und deren Bedarf. Sie sind die Schnittstelle zwischen FuE und Markt. Die zentrale Frage lautet hier: „Wofür werden wir von wem bezahlt?“

Die klug austarierte Zusammenarbeit zwischen der Entwicklung der Kernkompetenzen und den Anforderungen der Geschäftsfelder ist die große strategische Kunst einer FuE-Organisation.

2.3 Perspektivenwechsel Kundenorientierung

„Der Kunde ist König!“ Das sagt sich leicht. Tatsächlich verbirgt sich dahinter ein deutlicher und in seiner Bedeutung für die Vermarktung sehr wirkungsvoller Perspektivenwechsel. FuE-Marketing ist nur dann erfolgreich, wenn ein Forscher/Wissenschaftler quasi in die Rolle des potenziellen Nutzers schlüpfen, ihn verstehen kann – von der konkreten Bedarfssituation bis hin zu eher psychologischen Aspekten wie Entscheidungsbedingungen, Empfindungen, Ängsten.

Dieser Perspektivwechsel führt zu einer – notwendigen – Veränderung des gerade im Wissenschaftsbereich trainierten Referierens der eigenen Kompetenzen. Und damit zu einer notwendigen Aufhebung der Innensicht hin zu zielgruppenorientierter Marketingkommunikation.

Der Kunde ist König



Tipp

Führen Sie regelmäßig kleine Rollenspiele durch. Versetzen Sie sich in die Situation des typischen anvisierten Kunden. Tun Sie dies tatsächlich – durch Wechsel des Stuhls, Aufsetzen eines Hutes etc.

Und – haben Sie soviel Kundenkontakt wie möglich! Treffen Sie Ihre potenziellen Kunden, schaffen Sie Anlässe für regelmäßige Kontakte.

2.4 FuE-Kommunikation

Kommunikative Kompetenz

FuE-Marketing ist zielorientierte, systematische Kommunikation! Kommunikative Kompetenz, verbunden mit dem Wissen um die Anforderungen der Zielgruppe, des Marktes, ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Marketingkommunikation – angefangen beim Aufbau von Informationen wie Flyern, Webseiten etc. bis hin zur Strategie der Gesprächsführung – läuft dem gängigen Aufbau wissenschaftlicher Informationen und Präsentationen diametral entgegen. Entscheidet in der Marketingkommunikation meist „der erste Moment“, kann eine Präsentation von Forschungsleistung durchaus mit einer längeren Problemanalyse beginnen. Gehen wir im FuE-Marketing so vor, verlieren wir den potenziellen Kunden mit Sicherheit.



Tipp

Trainieren Sie Fragetechniken! Wer fragt, führt jedes Gespräch! Wer nicht fragt, hat den Gesprächspartner mit interessanten Informationen beglückt, nimmt selbst aber wenig mit aus dem Gespräch.

Forscher und Wissenschaftler tun sich darüber hinaus schwer zu akzeptieren, dass gerade beim Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen Fachwissen und Fakten nicht ausschlaggebend sind. Ein Kommunikator wirkt zu 50 Prozent durch sein Auftreten, seine Erscheinung (Körper), zu 30 Prozent durch seine Stimme (Tonfall) und zu 20 Prozent durch seine Worte (Inhalt).

2.5 Marketing-Mix – die 7 P's für FuE

Stellschrauben für den Marketingerfolg

Das klassische Marketing, vor allem das absatzorientierte, arbeitet mit den sogenannten 4 P's, den Stellschrauben, die den Marketingerfolg beeinflussen: Product, Price, Place (Absatzmarkt) und Promotion (Werbung, Kommunikation). Durch die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungsmarketings werden zusätzlich drei weitere P's relevant: People, Process, Physical Facilities. Mit den so erweiterten 7 P's hat auch das FuE-Marketing alle notwendigen Stellschrauben in einer Systematik zur Verfügung:

1. Produkt:
Was genau bieten wir an? Wo liegt der Nutzen für wen genau?
Welcher Bedarf wird befriedigt?
2. Preis:
Welche Preismodelle (Projekt, Lizenz, Verkauf) kommen für die hochwertige FuE-Leistung in Frage?
3. Place/Markt:
Wo genau wollen wir die FuE-Leistung anbieten? Warum dort?

4. Promotion/Werbung/Kommunikation:
Wie kommt die Leistung in diesen Markt? Wie können wir Aufmerksamkeit herstellen, wie von Qualität und Nutzen überzeugen?
5. People/Menschen:
Haben wir die richtigen Mitarbeiter? Welche Qualifikationen für FuE-Marketing werden benötigt? Werden Kompetenzen entwickelt, um auch zukünftig den Bedarf zu decken? Welche Kompetenzen genau werden gebraucht?
6. Process/Interne Organisation:
Sind die internen Prozesse kundenorientiert? Welche Schnittstellen bestehen zwischen den internen Arbeiten und den Kunden? Sind alle relevanten Mitarbeiter eingebunden (oder nur die Forscher)? Wie sind die Kommunikationsprozesse intern und extern und zwischen beiden organisiert?
7. Physical Facilities/Ausstattung:
Womit lässt sich die FuE-Leistung und -Qualität demonstrieren? Womit lassen sich potenzielle Kunden begeistern, faszinieren? Womit lassen sich Beziehungen aufbauen (emotional)?



Tipp

Generieren Sie in allen P's die Besonderheiten Ihrer FuE-Organisation, zum Beispiel in einem Brainstorming über Abteilungsgrenzen hinaus. Wo sind Sie einmalig, wo gehören Sie zu den Weltbesten, was ist durchschnittlich, aber notwendig? Lassen sich diese Einschätzungen seriös belegen?

Damit ermitteln Sie eine verbindliche Basis für Ihre (Marketing-)Kommunikation.

Auswirkungen von FuE-Marketing auf eine Organisation

Systematisches FuE-Marketing hat großen Einfluss auf FuE-Organisationen.

- FuE-Marketing ist Dienstleistungs- bzw. Beziehungsmarketing.
- FuE-Marketing ist eine Kernaufgabe moderner FuE-Organisationen.
- Systematisches FuE-Marketing löst die bisherige „inside-out“-Betrachtung der Welt durch die „outside-in“-Betrachtung von Märkten ab.
- FuE-Marketingkommunikation führt zu einem Paradigmenwechsel im Vergleich zu wissenschaftlicher Kommunikation.
- Die erweiterten Stellschrauben des Marketings – die 7 P's – machen ein systematisches FuE-Marketing in den Organisationen möglich.

3. Systematisches FuE-Marketing



Tipp

Starten Sie jede Marketingaktivität mit einem Kick-off, an dem die relevanten Akteure aus dem Projekt/der Abteilung beteiligt sind. Hier legen Sie die Ziele fest, die Aufgaben, die Maßnahmen und Zeiten und ermitteln mögliche Hindernisse. Es ist zu erwarten, dass ein solches Kick-off als Zeitverschwendung bezeichnet wird. Machen Sie es trotzdem, Sie sparen im Laufe der Arbeit an anderer Stelle viel mehr Zeit.

Der zentrale Erfolgsfaktor für FuE-Marketing ist die Systematik, mit der Leistungen vermarktet, akquiriert und gepflegt werden. In Forschungsprojekten sind Zeitpläne, Meilensteine und Reportings ständig eingesetzte Instrumente oder Maßnahmen. Daher verwundert es manchmal, warum diese doch bewährten Mittel in Marketingprojekten häufig nur schwer zu akzeptieren sind.

Das Denken in Kampagnen und die Visualisierung des Vorhabens in Roadmaps sichert zu einem hohen Grad den Erfolg von Marketingprojekten.

Kampagnen sind zeitlich festgelegte Projekte. Sie haben einen festgelegten Anfang und ein festgelegtes Ende. Dazwischen teilt sich jede Kampagne in eine Vorphase, die Kampagnenphase selbst und die Nachphase. Jede Phase hat ihre speziellen Ziele, Strategien und Maßnahmen. Jede Phase ist von gleicher Bedeutung.

Messeauftritt als Kampagne

Heute gleicht ein „Messeauftritt“ einem riesigen Eisberg: Alles konzentriert sich auf den Auftritt auf dem Messestand. Sind diese wenigen Tage, die lediglich die sichtbare Spitze des Eisbergs darstellen, vorbei, ist meist auch „die Messe“ vorbei. Eine lineare Konzeption als Kampagne vermeidet, dass nur dieser sichtbare Teil in den Vordergrund rückt. Erst die systematische Vorbereitung und ebenso systematische Nachbereitung können den Erfolg „Messe“ generieren und sichern.

Roadmaps

Eine Marketing-Roadmap macht allen Beteiligten deutlich, wo es hingehet, welche Schritte zu tun sind und wie einzelne Maßnahmen miteinander zusammenhängen. Ein Zeitstrahl bildet in der Regel das Rückgrat der Roadmap, farbige Felder markieren die Themenbereiche, in denen Marketing-Maßnahmen umgesetzt werden.

Versuchen Sie, so viel wie möglich zu visualisieren. Malen Sie Figuren, wenn Sie über Menschen sprechen, skizzieren Sie einen Zeitraum auf einer Linie, wenn Sie über Ziele und Erfolge sprechen. Bilder werden, auch wenn sie rudimentären Inhalt haben, sehr viel leichter verstanden und gespeichert. Nutzen Sie bevorzugt Flipcharts und Pinnwände, entwickeln Sie als Gruppe auch mit den Wissenschaftlern zusammen die Marketingpläne. Post-its (Klebe-Notizzettel) verschaffen Ihnen die notwendige Flexibilität. Sie gibt es inzwischen in allen Farben und Größen – auch größer als A4.

In jeder Systematik gibt es Spielräume, aber auch Pflichtbereiche, ohne die kein Marketingplan erfolgreich ist. Im Folgenden geht es um solche Pflichtbereiche, die seriöse, belastbare Inhalte haben und deshalb immer bearbeitet werden müssen, wenn auch nicht immer im gleichen Umfang.

3.1 Analyse des Ist-Status

Im Grunde ist es selbstredend: Wenn ich nicht weiß, wo ich stehe, kann ich nicht den richtigen Weg einschlagen. Trotzdem zeigt die Praxis, dass diese Standortanalyse oft sehr halbherzig, ungerne oder gar nicht durchgeführt wird.

Ein Instrument zur Analyse ist die bekannte SWOT-Analyse, die Strengths/Stärken und Weaknesses/Schwächen der Organisation und Opportunities/Chancen und Threats/Risiken aus dem Umfeld sammelt. Unter dem Suchwort „SWOT-Analyse“ finden sich im Internet verschiedene Tabellen, auch Excel-Formulare, die die Ergebnisse der Analyse für alle sichtbar machen.

Ein weiteres Instrument ist die Portfolioanalyse. Auch hierzu finden sich sehr viele verschiedene Tools im Netz. Dieses Instrument setzt jedoch voraus, dass bereits marketingrelevante Daten vorliegen, was in vielen FuE-Organisationen nicht selbstverständlich ist. Ausprobieren!

Ein weiterer Schritt ist die Ermittlung der vorhandenen Kernkompetenzen und der möglichen Geschäftsfelder. Dazu ist es sinnvoll, zunächst die vorhandenen FuE-Projekte zu sichten, zu clustern und zu bewerten. Oft ergeben sich durch eine solche ganzheitliche Sicht auf eine Organisation schon eindrucksvolle Erkenntnisse. Ebenso verfährt man mit den Kunden, indem die Kunden und die zugehörigen Pro-

Wo stehen wir?



Tipp

Seien Sie beharrlich! Eine Standortanalyse ist absolut zentral. Seien Sie sicher, dass dieses Wissen in den wenigsten Fällen „latent“ vorhanden oder abrufbar ist.

Dazu ein weiterer Tipp: Benutzen Sie immer wieder das Wort GENAU! Was GENAU ist unsere Stärke bei ...? Warum GENAU soll diese Zielgruppe angesprochen werden? ...

jektbudgets über einen Zeitraum von beispielsweise drei oder fünf Jahren zusammengestellt und bewertet werden.

3.2 Ziele und Erfolge

Ohne Ziele kein Erfolg

Wie war die Messe? Hat diese Aktion XY uns eigentlich was gebracht? Was ist denn eigentlich aus dem Projekt YZ rausgekommen? Beliebte Fragen, die Antwort bleibt man immer dann schuldig, wenn nicht vorab das jeweilige Ziel und Indikatoren für Erfolg festgelegt wurden.



Tipp

Natürlich werden die Einwände kommen: Nicht alles ist messbar! Bei uns geht es nicht! Das ist eine Image-Messe! Doch es ist einen Versuch wert. Woran lässt sich Image messen? Image-Faktoren können sein: gezielter Besuch von Politikern, Veröffentlichungen in bestimmten Imagemedien, Art und Weise der Berichterstattung etc. Alles das lässt sich durchaus messbar machen. Wir sind es nur nicht gewohnt.

Ein Ziel einer Messe kann so aussehen: „Neue Kontakte in der Automobilindustrie herstellen“. Ein Ziel kann aber auch so aussehen: „5 Vertreter der Premium-Autohersteller und 10 Vertreter der entsprechenden Zulieferbetriebe auf dem Messestand das neue System XY live vorführen mit dem Ziel, in den nächsten neun Monaten bei dreien jeweils ein Projekt in Höhe von 100 Tsd. zu akquirieren“.

Das Ziel ist eindeutig formuliert: 3 Projekte à 100 Tsd. in 9 Monaten akquirieren. Der Erfolg ist messbar, auch ein weniger guter Erfolg, der bei 2 Projekten läge etc.

3.3 Leistung anbieten

Der Bauchladen ist passé

Eine der zentralen Aufgaben des FuE-Marketings ist das Anbieten der FuE-Leistung. Betrachtet man den Alltag in einer klassischen FuE-Organisation, ergeben sich folgende Fragen:

- Was ist mit Leistung gemeint?
- Welche Leistungen werden wann kommuniziert oder angeboten?
- Wer bietet die Leistung an?
- In welcher Form wird sie angeboten?

Ein professionelles FuE-Marketing entscheidet hier eindeutig.

- Leistung ist das, was dem potenziellen Kunden nutzt, seinen Bedarf befriedigt.
- Leistungen werden zielorientiert kommuniziert und angeboten – nicht alles, was man kann oder hat.
- Leistungen werden von marketing- oder akquisegesulten Mitarbeitern angeboten; diese sind nicht immer notwendig auch die Forscher und Entwickler.
- Leistungen werden kunden- und mediengerecht aufbereitet und angeboten.



Tipp

Ein Reibungspunkt bei der Formulierung von „Leistung“ ist sehr häufig die Wahl und Verwendung von Begriffen. Diese Diskussion – Fachbegriffe ja/nein – lässt sich objektivieren, indem über eine Suchmaschine wie Google die Begriffe ermittelt werden, die der potenzielle Kunde selbst am meisten verwendet.

Traditionell werden FuE-Leistungen ausführlich in Printform angeboten und verbreitet. Diese Form ist arbeitsintensiv und kostspielig, hat aber auch zukünftig seine Bedeutung trotz zunehmender Digitalisierung. Projektflyer lassen sich auch verstehen als Visitenkarten eines Projektes, die überreicht werden und eine hohe Verweildauer auf den Schreibtischen der potenziellen Kunden haben.

Zunehmend werden sogenannte crossmediale Informationen entwickelt, die beispielsweise in Form eines weniger umfangreichen Flyers nur Basisinformationen liefern und auf weitergehende Informationen im Web verweisen.



Tipp

Die Corporate-Website wird zunehmend zum zentralen Informations-, Dialog- und Transaktionsmedium einer Organisation. Gerade für FuE-Organisationen bieten sich viele Möglichkeiten, einen „Blick hinter die Kulissen“ zu gewähren oder neue Zusammenhänge herzustellen.

3.4 Kontakte herstellen, managen, pflegen

Versteht sich FuE-Marketing als Management von Beziehungen im Umfeld von Forschung und Entwicklung, so entfällt ein Großteil der Aufgaben auf das Management dieses Beziehungssystems. Dies beginnt bei der Analyse und Akquise potenzieller Kunden, erstreckt sich aber auch auf die Pflege der bestehenden Kontakte. Dies gilt insbesondere dann, wenn aktuell keine konkreten FuE-Projekte stattfinden. Der Zeitpunkt wird wieder kommen, dann muss der Kontakt „gepflegt“ und Vertrauen aufgebaut sein.

Aber immer öfter

Professionelles FuE-Marketing schafft – auch unabhängig von laufenden Projekten – Anlässe, um mit Kunden in Kontakt zu treten. Vom organisierten Branchentag über das Kamingespräch bis hin zu exklu-

siven Erlebnissen in den eigenen Laboren oder Showrooms bieten sich eine Vielzahl von Gelegenheiten. Wenn man bedenkt, dass ein sehr hoher Prozentsatz an Projekten durch Empfehlungen von anderen Industriepartnern erfolgt, kann diesem Aspekt nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Vor der Installation von Customer-Relation-Management-Systemen (CRM), die ein umfassendes Management von Kundenbeziehungen ermöglichen, empfiehlt es sich, die Kolleginnen und Kollegen in den Fachabteilungen zum Thema Kundenorientierung zu schulen. Ohne diese innere Haltung im Beziehungssystem zwischen FuE und Kunden wird ein CRM-System oftmals nur als bessere, aber meist teure Adressverwaltung genutzt.

3.5 Gespräche führen

Sicher auftreten



Tipp

Wer aus dem Umfeld der verfügbaren Kolleginnen und Kollegen aus den Fachabteilungen hat das Potenzial, hier Türen zu öffnen? Gibt es Nachwuchskräfte, die mit gezielter Schulung eine Rolle im Beziehungsmanagement spielen können?

Wie wirke ich im Auftritt, wie beeinflusst mein Auftreten die „Beziehung“? Kaum ein Moment ist so sensibel wie der erste Augenblick.

Doch auch die weiteren Schritte sind entscheidend dafür, ob die Beziehung so sein wird, dass es zu konkreten Akquisegesprächen kommen wird. Länger als manch ein Forscher meint, spielt das fachliche Wissen und das konkrete Angebot nicht die entscheidende Rolle. Erst wenn die Entscheidung gefallen ist – hier stimmt die Chemie oder, wie es in USA üblich ist „he is a nice guy“ –, wird das Geschäftliche relevant.

Auch im Gespräch, ob auf der Messe oder beim Kunden, ist es so – ohne Ziele keine Ergebnisse! Auch Gespräche sind nur dann erfolgreich, wenn sie zielorientiert geführt werden, wenn aufgrund einer Zielformulierung feststeht, welche Zielgruppen relevant sind und welche nicht. Und auf dieser Basis – was will ich mit dem Gespräch erreichen? – kann die Gesprächsstrategie gewählt werden. Welchen konkreten Bedarf hat der Gesprächspartner? Ist sein Unternehmen ein potenter Partner? Was meint er genau mit dem Einwand, wir seien zu teuer?

Ein Großteil der möglichen Gesprächssituationen lässt sich im Vorfeld vorbereiten – Nutzenargumente werden gesammelt, mögliche Einwände mit (Gegen-)Antworten belegt, zentrale Fragen für die Bedarfsanalyse festgelegt etc.

3.6 Marktrecherche

„Meinen Markt kenne ich!“ Das mag in vielen Fällen stimmen, in anderen fehlt die Vorstellung davon, was man noch alles kennen und wissen könnte. Systematische Marktrecherche – vom schnellen Branchen-Scan über Wettbewerbs- und Technologierecherchen bis hin zu kompletten Markt- und Absatzanalysen – sind eine notwendige Basis, um einen seriösen und erfolgreichen Marketingplan zu erstellen. Vor allem, wenn die noch häufig vorzufindende „inside-out“- (also von Innen-nach-Außen-) Sicht abgelöst wird durch die „outside-in“-Sicht, dann wird das Wissen über Kunden und Märkte von entscheidender Bedeutung.

Man weiß nicht, was man nicht weiß!

Recherchieren in Datenbanken ist eine eigene Qualifikation. Recherchieren lässt sich lernen und macht dann erste eigene Recherchen möglich. Für umfangreichere Analysen können externe/freie Rechercheure beauftragt werden.

3.7 Medien

Die Medienlandschaft ist in Bewegung. Für das FuE-Marketing, das die Medien in großem Umfang für die Informationsverbreitung nutzt, spielen folgende Entwicklungen eine besondere Rolle

- Fachressorts in den Verlagen werden aufgelöst; Wissenschafts- und Technikressorts gibt es kaum noch, Großredaktionen entstehen.
- Tages- und Fachzeitschriften verzeichnen zunehmend rückläufige Anzeigenerlöse.
- Das Redaktionsformat „Boulevard“ bekommt immer mehr Bedeutung.
- Die Pressemeldung ist nicht mehr primäre Recherchequelle von Journalisten.
- Freie Redakteure, Reporter und Redaktionsdienstleister bekommen zunehmend als Zulieferanten für die Redaktionen Bedeutung.

Diese Entwicklung, die zunächst einen – im Sinn der gezielten Verbreitung von FuE-Informationen – bedrohlichen Charakter hat, hat durchaus positive Aspekte, die es zu nutzen gilt.

- FuE-Informationen werden zunehmend in den unterschiedlichsten Ressorts als Hintergrund-Informationen eingesetzt.

- „Boulevard“ bedeutet Emotion, Beziehung – FuE kann hier gezielt mit „neuen Geschichten“ punkten.
- Individuelle Beziehungen zu (freien) Journalisten bekommen (wieder) Bedeutung.
- Aktive Medienarbeit mit bedarfsgerechten Angeboten und unterschiedlichen Formaten werden attraktiver.

Stellen Sie Ihre bisherige Medienarbeit grundsätzlich in Frage! Ersetzen Sie z. B. lange Pressemeldungen durch „Ideen für eine gute Story“, recherchieren werden die Journalisten selber.

Bieten Sie umfangreiche Informationen online an – Blick in die Organisation, in Labore oder Showrooms.

Liefere Sie Hintergrund- und Quelleninformationen – zu Experten, zu Lösungen, zu Kunden und Anwendern.

Setzen Sie Medien aus dem Web2.0 und Social Media ein.

3.8 Online-Marketing – Web 2.0

Das Konsumgütermarketing hat die Möglichkeiten von Web 2.0 und Social Media schon lange für sich erkannt – Facebook, YouTube, Twitter, aber auch Blogs, Foren, Wikis etc. zum Mitmachen. Aus Sicht des FuE-Marketings erschließen sich mit diesen meist interaktiven bzw. multimedialen Medien gerade für die komplexen Themen und oft immateriellen Leistungen von FuE ganz neue Möglichkeiten:



Tipp

Starten Sie nicht in Web 2.0 und Social Media, weil alle das machen. Nur ein stimmiges Konzept, das sowohl die Ziele als auch die – voraussichtlich wachsenden – Ressourcenanforderungen berücksichtigt, wird Erfolg bringen. Stellen Sie zu Anfang die richtigen Fragen!

- frühzeitiger und häufiger Kundenkontakt mit Feedbackmöglichkeit
- vielseitige Darstellung der Leistungen, der Ausstattung, der Kooperationsmöglichkeiten
- Platzierung von Themen in Foren, um Feedback und Ideen zu generieren

- Schnelles Monitoring, was zu bestimmten Themen diskutiert wird
- Identifikation von Zukunftsthemen und Playern
- Personalmarketing und Employer Branding

Eckpunkte zur Erstellung eines Marketinplans

Der Marketing-Plan:

1. Aufgabenstellung – was GENAU ist zu tun?
2. Situationsanalyse – wo stehen wir heute? Wie ist die Welt draußen?
3. Marketingziele – was GENAU soll erreicht werden? Woran erkennen wir den Erfolg?
4. Marketingstrategie – wie wollen wir vorgehen?
5. Marketingmaßnahmen – was GENAU ist zu tun?
6. Marketingkontrolle – in welchen Zeitabschnitten überprüfen wir Erfolge, Strategien, Maßnahmen?
7. Budget und Zeitplanung – was muss investiert werden? Was soll wann getan, erreicht werden?

Handout 1

Eckpunkte zur Erstellung eines Marketingplans

4. FuE-Marketing im Arbeitsalltag

„Genau, so kann ich mir FuE-Marketing in unserer Organisation vorstellen!“ – Systematischer, regelmäßiger Austausch zwischen Fachabteilungen, Lehrstühlen etc. Tatsächlich ist die Lage heute noch anders.

4.1 Selbstverständnis

„Eine weitere Stelle in Marketing und Kommunikation ist nicht drin, wir brauchen die Stellen für unsere Kernkompetenzen in den Fachabteilungen.“

„Kommunikation und Marketing sind aber Kernkompetenzen moderner FuE-Organisationen!“

„Ja, ich weiß, dass Sie das so denken! Aber ...“

Mut und Selbstbewusstsein

Die Lage ist desolat. Zum Teil. Es gibt, wie immer, solche und solche. Doch was ist zu beschreiben? Der Durchschnitt? FuE-Marketing-Menschen? Das reicht vom promovierten Betriebswirt mit Industrieerfahrung bis zum BWL-Studenten. Aber das ist nicht das Problem. Noch nicht einmal die Bedeutung, die man in der Organisation dem FuE-Marketing zumisst, ist entscheidend.

Wichtiger, auch langfristig, ist das Selbstverständnis derer, die FuE-Marketing machen (wollen), ob studiert oder Fachwissenschaftler. An welcher Stelle der Organisation ordnet sich diese Rolle ein? Wird die Rolle akzeptiert, unterstützt? Mit welchem Mandat tritt man dem Fachwissenschaftler gegenüber? Welche Indikatoren/Kennzahlen zeigen den Erfolg des FuE-Marketings? Was braucht es? Mutige FuE-Marketing-Menschen; Netzwerke, die sich unterstützen, ... und eine Leitung, die eindeutige Signale in alle Fachabteilungen, Fachbereiche und Lehrstühle sendet.

4.2 Organisation

FuE-Marketing als Stabsstelle? Das macht doch die PR/Öffentlichkeitsarbeit mit? Das machen die Abteilungen, Fachbereiche selbst? Neben dem häufig auftretenden Ressourcenproblem – wer zahlt die Marketingkompetenzen? – spielt die Organisationsform und die Kultur eine entscheidende Rolle. Wertigkeiten werden sich zunehmend verschieben. Kommunikation, ob Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit, wird für das Überleben und die Entwicklung von Organisationen immer wichtiger. In einigen Dax-Unternehmen fließt Kommunikationsleistung bereits mit in die Bilanz der Organisation ein. FuE-Organisationen, universitär und außeruniversitär, werden zukünftig noch mehr am eigenen Selbstverständnis arbeiten – und ihre Organisationsstrukturen und -schwerpunkte daraufhin verändern.

Die Institute der Fraunhofer-Gesellschaft organisieren ihre Marketingaktivitäten sehr unterschiedlich:

- eine zentrale Marketingstelle unterstützt die Fachabteilungen
- in den Fachabteilungen sind Marketing-Menschen installiert
- Vermarktung machen Abteilungs- und Gruppenleiter
- in wenigen Instituten gibt es separate „Vertriebs“-Abteilungen

Die ideale Organisationsform von FuE-Marketing gibt es auch in der Fraunhofer-Gesellschaft nicht. Dazu sind die einzelnen Institute zu unterschiedlich. Es zeigt sich jedoch, dass eine Mischung aus zentraler FuE-Marketing-Verantwortung und Marketing-Menschen in den einzelnen Abteilungen sehr gute Ergebnisse im Sinne einer gleichmäßigen Entwicklung des gesamten Instituts bewirken.

4.3 Kosten und Budgets

Forschungseinrichtungen haben das Problem, dass übergreifende Aufgaben, zu denen das FuE-Marketing in der Regel zählt, aus der Grundfinanzierung bestritten werden müssen. Öffentliche Förderprojekte sehen solche Vermarktungs-Budgets kaum oder gar nicht vor. Professionelles FuE-Marketing, das die Akquisition von Mitteln aus Wirtschaftsunternehmen unterstützt, braucht zunächst diese Anschubfinanzierung. Mittelfristig müssen dann Ziele gesetzt werden, die den Erfolg des FuE-Marketing sichern – und damit die eigenen Ressourcen durch Vermarktung finanzieren.

Versuchen Sie, den Begriff „Kosten“ aus Ihrem Sprachschatz zu streichen! Sprechen Sie von „Investitionen“! Jede Marketingstelle, jede Broschüre, jeder Web- oder Messeauftritt ist eine Investition. Das bedeutet aber auch, dass es einen erkennbaren Rückfluss – den Return-of-Invest – der eingesetzten Mittel geben muss. Was wurde erreicht durch die Marketingkampagne XY, den Messeauftritt, ja auch durch den Flyer? Machen Sie Ihre Arbeit messbar. Wie viel sind Sie und Ihre Marketing-Aktivitäten „wert“?

Erfolgsfaktoren im FuE-Marketing

- Nutzenorientierte Leistungsbeschreibung
- Berücksichtigung von FuE-Besonderheiten
- Durchgängige Kundenorientierung
- Frühzeitiger Kundenkontakt
- Häufiger Kundenkontakt
- Exakte Marktkenntnisse
- Qualifizierte Mitarbeiter
- Systematisches Vorgehen

Informationen zur Autorin:

Gudrun Quandel ist Abteilungsleiterin Corporate Communications am Fraunhofer Heinrich-Hertz-Institut, Berlin; gleichzeitig leitet sie das Fraunhofer-Marketing-Netzwerk, ein Dienstleister für die Vermarktung von FuE-Leistungen der Fraunhofer-Institute; im Bundesverband deutscher Pressesprecher ist sie im Präsidium Berlin-Brandenburg und leitet die Fachgruppe Wissenschaft, Forschung, Innovation.