

## **Kommunikationscontrolling – Schritte zu einem wirkungsvollen Steuerungssystem**

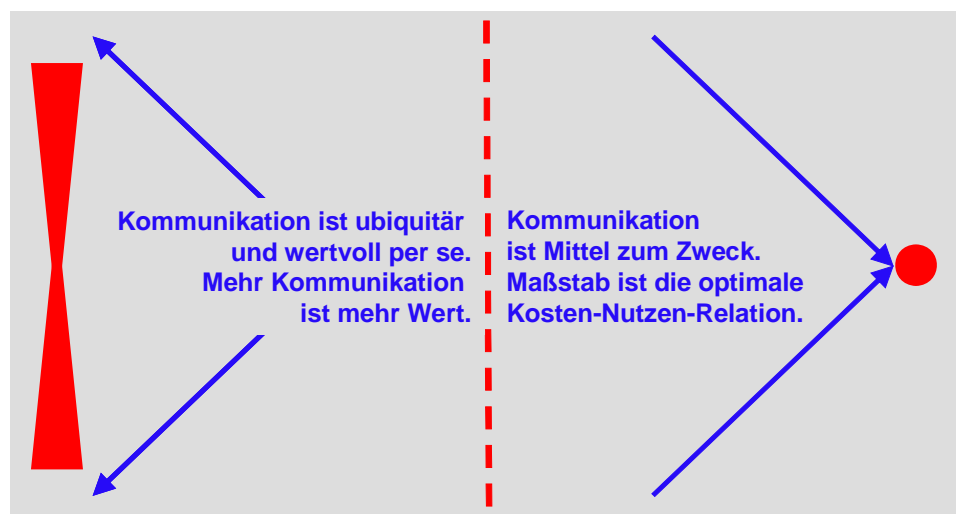
**Anja Ebert-Steinhübel M.A., Prof. Dr. Volker Steinhübel**

### **Zwei Welten: Grenzen und Schnittstellen**

Durch die Brille der Controller erscheint die Kommunikation erschreckend nebulös. Das bestehende Mit- und Durcheinander von Maßnahmen, Aktionen, Medien und Instrumenten, die durch die internen oder externen Akteure eingesetzt werden, wird von den Verantwortlichen selbst nur allzu häufig als komplexes Wirkfeld – oder deutlicher: - als Schuss ins Blaue bezeichnet. Wenn man nicht *nicht* kommunizieren kann - so das unumstößliche Axiom nach Paul Watzlawick – heißt der Umkehrschluss: Alles ist Kommunikation, d.h. alles wirkt - aber wie genau, d.h. auf wen, zu welchem Zeitpunkt, für welche Dauer, in welcher Intensität und mit welchem nachweisbaren Handeln, diese Kausalitäten bleiben im unklar. Sicher ist ebenfalls: Kommunikation ist teuer – und zwar insbesondere dann, wenn sie zu wenig, zu unklar, zu unspezifisch verläuft. Kommunikation kostet also Geld, und das ist es zunächst einmal, was den Controller interessiert.

Vielleicht ist es unser vorwiegend ökonomisch geprägte Gesellschaftsbild, vielleicht aber auch lediglich eine Frage des eigenen Selbstverständnisses: Seit ca. 20 Jahren zeigt sich bei den Kommunikationsprofis selbst, und zwar in Wissenschaft und Praxis, ein starkes Bedürfnis nach Kontrolle. Die Agenden der Kongresse offenbaren dies ebenso wie die Beiträge in der Fachpresse. Evaluation liegt im Trend, und zwar sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfrager. Die Frage, was eine PR- oder Werbeaktion kostet und nutzt, verbleibt nicht länger im Nirvana des „irgendwie Qualitativen“, sondern wird ganz offensiv gestellt und methodisch zu beantworten versucht. Ganz in der Logik des eigenen Systems werden die Bemühungen um Evaluation und Controlling plötzlich zum agenturtypischen USP. Die üblichen Analyse- und Befragungsmethoden (Reichweiten, Medienresonanzen, Clippings, Monitorings etc.) haben jedoch den Nachteil, dass sie einerseits sehr aufwendig, andererseits aber lediglich deskriptiv und post-hoc vorgehen und daher eher dokumentarischen als wirklich evaluativen Charakter haben. Welchen ökonomischen Nutzen aber eine Kommunikationsleistung erbringt, und mit welchem Aufwand sie konzipiert und realisiert werden muss, um möglichst effizient einerseits und effektiv andererseits zu wirken; wie das Zusammenspiel interner und externer Kommunikation optimal zu gestalten und im Hinblick auf die Gesamtziele des Unternehmens zu verwirklichen ist – diese Kernfragen der Systemschnittstellen von Qualität und Quantität, von Kommunikation und Controlling bleiben bis heute zentral – und ungelöst.

Abb. 1: Unterschiedliche Perspektiven



Aus der Vogelperspektive zeigt sich das Dilemma: Controller und Kommunikationsverantwortliche betrachten die Materie aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Erfolgreiche Kommunikation für den einen ist – qualitativ - gute Kommunikation (i.e. Layout, Design, Papierqualität, Stil, Visualisierung etc.). Für den anderen ist gute Kommunikation dasjenige Kommuniké oder diejenige Maßnahme, die schnell und kostengünstig wirkt. Problematisch wird es vor allem dann, wenn gemessen wird, was nicht gemessen werden kann, wenn z.B. Einstellungsänderungen an kurzfristigen Verkaufszahlen abgelesen werden sollen. Das Ergebnis ist häufig eine Kurzschlusshandlung: Statt die strategischen Wirkungen kommunikativer Prozesse in neuen Methoden zu fassen, werden viele Kommunikationsaktivitäten insbesondere in ökonomisch schwierigen Zeiten einfach ad acta gelegt. Die Grenzen werden neu befestigt: „Kommunikation bringt nichts“ sagen die einen – und verlegen kommunikative Aktivitäten auf „Schönwetterzeiten“. „Die `Erbsenzähler´ denken zu kurz“ sagen die anderen und vereidigen die befreundeten Bastionen in Marketing und Vertrieb auf eigene Kriegsführung zum Zwecke der kreativen, servicefreundlichen und mitarbeiterorientierten (Selbst-)Darstellung.

### **Grenzgänge: vom Kostenfaktor zum Wertschöpfungsbeitrag**

Zwar lebt das Klischeé weiter – in einer Studie von Peter Schütz (2003), deren Ergebnisse laut praktischer Evaluation der Autoren noch immer nachvollzogen werden, existieren die „Feindbilder“ in eben der beschriebenen Art und Weise bis heute. Doch die Positionen sind insgesamt durchlässiger geworden. Die Gründe dafür sind einerseits ganz pragmatischer Natur, andererseits bedingt durch neue Kenntnisse übereinander und neue Methoden zum wechselseitigen „Grenzverkehr“. Kommunikation und das ganze „menschelnde“ Drumherum wird von Seiten der Ökonomie nicht mehr länger als Kostentreiber oder notwendiges Übel, sondern, ganz im Gegenteil, als wertschöpfende und vor allem nachhaltig wirksame Investition erkannt. Controlling und die betriebswirtschaftliche Perspektive insgesamt ist für Kommunikationsschaffende eine Lebensnotwendigkeit und damit *conditio sine qua non* für den – nachweisbaren – Erfolg.

Ganz von alleine kam dieser Bewusstseinswandel jedoch nicht: Die Erfahrungen des letzten Jahrzehnts haben manchem Unternehmen(sführer) leidvoll vor Augen geführt, was es bedeutet nicht, falsch, unzureichend oder zu spät informiert und kommuniziert zu haben. Spektakuläre Beispiele wie Enron, Parmalat, Mannesmann u.a. mit massiven Vertrauensverlusten, Imageschäden, Verkaufseinbrüchen bis hin zu Strafverfolgungen und finanziellen Maßnahmen sind die teuren Folgen kommunikativer Ignoranz und eines fehlenden Kommunikationscontrolling.

### **Beispiel Coca Cola**

Auf der anderen Seite führen manche Kommunikationsausgaben ins scheinbar Unermessliche, sowohl auf der Kosten- als auch auf der Nutzenseite. Nach aktuellen Schätzungen fließen ca. 25 % der Umsätze von Weltunternehmen wie Unilever, Procter & Gamble, Nestlé, Coca-Cola und Ford (FTD 01-12-06) in den Werbeetat. Das (immaterielle) Ergebnis ist überwältigend: Coca Cola z.B. steht mit einem Wert von 67 Mrd. \$ (interbrand 06-06) gegenüber einem Umsatz von 23,1 Mrd. \$ (Die Welt 08-02-06) an der Spitze des Rankings der weltweiten Markenbekanntheit. Image, Reputation und Vertrauen sind die neuen – qualitativen – Schlüsselgrößen im Wettbewerb um den globalen Erfolg. Die Aufmerksamkeit auch der Börsianer richtet sich nicht mehr nur auf Finanzdaten, sondern beurteilt das gesamtunternehmerische Verhalten in seiner normativen und gesellschaftspolitischen Dimension. Coca Cola hat die Zeichen der Zeit erkannt. Konzernchef Nevill Isdell priorisiert den direkten, zeitnahen Dialog mit Kritikern und Freunden und investiert in Aufklärung, Evaluation und Initiativen für Arbeitsgerechtigkeit, umweltgerechte Verfahren, soziale und Sportprogramme für Kinder, Angehörige etc. – selbstverständlich im Sinne eines nachhaltigen ökonomischen Erfolgs.

### **Integration der Perspektiven: Value Based Management**

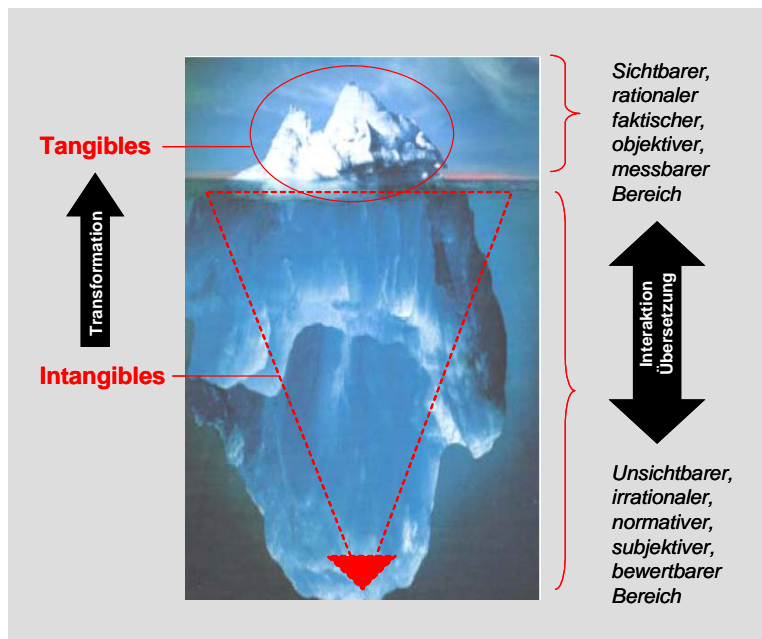
Management heute kann also nicht mehr als linearer und zeitlich eindimensionaler Prozess von der Ressourcenallokation über die Produktion von Gütern und Dienstleistungen zur Erwirtschaftung quantitativer Marktergebnisse erfasst werden. Modernes Wirtschaften ist stattdessen eine Netzwerkfunktion mit einer hohem Interaktionskomplexität, die immer wieder neu im Hinblick auf die umgebenden sozialen, wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Einflussfaktoren definiert und optimiert werden muss. Eine rein ökonomische Reflexion des ökonomischen Systems ist in der ganzheitlichen Wirksamkeit folglich unzureichend. – Und dennoch scheint es in der Wissenschaft nach wie vor die prima ratio, wobei die Tautologie nahezu alle Wissenschaftsbereiche betrifft. Systeme funktionieren jedoch immer – nur – durch Kommunikation: „Organisations work primarily through conversations and relationship. And the quality of those interactions has a direct impact on business results“(Cohen/Prusak 2001).

Die Kommunikationsperspektive stellt die Ökonomie nicht auf den Kopf. Aber sie bedeutet die Chance, das Primärsystem durch wertvolle Wirkungsbeziehungen zu verbessern und neu zu dimensionieren. Dies beinhaltet die Berücksichtigung moralischer Normen ebenso wie die Forderung nach umweltpolitischer

Nachhaltigkeit, das Erfordernis eines gesunden, familiengerechten Arbeitsumfelds für die Mitarbeiter in gleichem Maße wie die umfassende Flexibilität und Servicebereitschaft gegenüber den internen und externen Kunden.

Darüber hinaus kommt ein verstärkter Druck seitens der Finanz- und Börsenwelt: Betrachtet man die komplexe ökonomischen, ökologischen und sozialen Trends der Globalisierung, so stellt sich die aktuelle Praxis der unternehmerischen Rechnungslegung (i.e. der betriebswirtschaftlichen Legitimation) als völlig unzureichend dar. In der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft müssen künftig nicht nur materielle, sondern vor allem auch immaterielle Werte auf den Prüfstand und in die Bilanz. Als sogenannte „intangible assets“ werden bislang verborgene, nicht ausdrücklich in 's Kalkül gezogene Ressourcen eines Unternehmens bezeichnet, die ein ungleich hohes Potenzial zur langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts besitzen und durch deren Definition sich die Wertschöpfungskette im Unternehmen neu erschließt. Kommunikationspotenziale zählen zu diesen „weichen“, hochgradig individuellen und tief verankerten Intangibles, die z.B. in Form des „Beziehungskapital“ als – schwer imitierbare und nachhaltig wirksame strategische Kompetenz eines Unternehmens in hohem Maße erfolgsverantwortlich sind.

Abb. 2: *Verborgene Potenziale erschließen*



Die „value based“ – dt.: „wertorientierte“ - Perspektive ist die methodische Voraussetzung für eine betriebswirtschaftliche Erfassung des kommunikativen Prozesses und die kognitive Lösung des o.g. Problems. Kommunikation schafft Wert, in soweit bestand die Übereinstimmung. Nun kann man dieses Bündel immaterieller Erfolgsfaktoren nicht nur als Wert bzw. Wertestrom erfassen und darstellen, sondern zugleich auch mit ihm „rechnen“, d.h. a priori in die Strategie integrieren und damit seiner Relevanz gerecht werden. Für die Kommunikation ist dies eine Chance und eine Herausforderung zugleich. Denn nun gilt es, die eigene Existenz ökonomisch zu legitimieren, um langfristig mit Ressourcen

ausgestattet zu werden, die für die Realisierung des Erfolgs(beitrags) erforderlich sind.

### **Kommunikationscontrolling: aktuelle Ansätze und Methoden**

Die „Wertschöpfung durch Kommunikation“ benennt die Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. (GPRA) als „eines der zentralen Themen der Kommunikation zum Anfang des 21. Jahrhunderts.“ (pr-guide.de) Es gilt einerseits sicherzustellen, dass „dass Kommunikation bestmöglich die finanziellen und strategischen Ziele einer Organisation unterstützt.“ Andererseits muss gewährleistet sein, dass ein funktionierendes Kommunikations-Controlling im Unternehmen installiert und verwirklicht ist. Es gilt also, sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der kommunikativen Aktivitäten – ob von externen Agenturen oder im Rahmen interner Prozesse – zu ermitteln, darzustellen und zu optimieren. Diese Wirkbeziehungen stellt die GPRA in ihrem Modell des **Communication Value System (CVS)** dar. Aktuell ist die Nutzung jedoch nur den Mitglieder vorbehalten.

Wie gelingt nicht nur erfolgreiches, sondern vor allem „gutes“ ökonomisches Handeln? Wodurch legitimiert sich die ökonomische „licence to operate“? Die Diskussion und Normierung der Corporate Governance Bewegung wird im Konzept der **Corporate Communications Scorecard (CCS)** strategisch dimensioniert und praktikabel strukturiert. Die klassische Scorecard wird darin um die Potenzial- und die gesellschaftspolitische Perspektive erweitert. Damit soll vor allem sichergestellt werden, dass Unternehmen „im gesellschaftspolitischen Raum so handeln, dass die Verfolgung von Marktzielen nicht gegen rechtliche oder moralische Normen verstößt“ (Zerfaß 1994).

Die gesamtunternehmerische Bedeutung der Kommunikationsinvestitionen wird im Modell des **Communication Control Cockpit (CCC)** konkretisiert. Es stellt die kommunikativen Wertströme zueinander ins Verhältnis und bemisst die Rentabilität der Maßnahmen im Hinblick auf die Imagewirkung und die Reputation des Unternehmens bei seinen unterschiedlichen Stakeholdern. So können Kennzahlen wie „Imagerendite“, „Kommunikationseffizienz“ und „Return on Communication (RoC)“ ermittelt und auf den EVA bezogen werden (vgl. Rolke 2004).

Nach dem Ansatz des **Value Based Communication Management (VBCoM)** greifen die vorgestellten Ansätze zu kurz. Solange Kommunikation sich der konkreten – monetären – Bewertung verweigert, so die Autoren, könne Sie auch nur auf einem Nebenkriegsschauplatz spielen. Statt also ein eigenes Bewertungssystem zu etablieren, muss sich die Kommunikation daher „den Anforderungen des Controllings stellen und den monetären Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens ermitteln“ (Pfannenbergs 2005). Im Unterschied zum CCC wird kein Bezug zwischen kommunikativen und ökonomischen Renditekennzahlen ermittelt, sondern es werden die EVAs der kommunikativen Key Performance Indicators (KPIs) – wie z.B. Markt-Reputation, Kunden-Vertrauen, zugeschriebene Kompetenz etc. – berechnet und direkt in das Controlling-System des Unternehmens integriert.

## **Kommunikationsmanagement: Entwurf für ein wirkungsvolles System**

Das Begriffswirrwarr scheint Methode: Man spricht von Evaluation, Controlling oder Management in bezug auf Maßnahmen, Instrumente, Ergebnisse oder Erfolge von Werbung, PR oder Kommunikation ganz allgemein. Tertium comparationis der Diskussion ist die Fokussierung auf Kosten und Nutzen und die Auflösung der Problematik auf einer höheren – wertorientierten Dimension – mittels Strategie, Integration und System. Alles ist mehr oder weniger richtig, die Frage ist nur – ganz pragmatisch – wo fängt man an?

Die Wirkung beginnt mit einem neuen Verständnis. Die erforderlichen Schritte werden im Folgenden kurz dargestellt:

### **Kommunikation ist eine Führungsfunktion**

Kommunikation ist keine PR-Aufgabe Was so tautologisch und damit unsinnig klingt, ist die erste Stufe einer richtig konzipierten Unternehmenskommunikation: Denn diese ist weder reduzierbar auf die Themen des Marketings noch der Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit. Solange Kommunikation nicht in die strategische Planung integriert ist, kann auch kein Controlling stattfinden. Dabei ist zwischen eigenständigen Kommunikationszielen und kommunikativen Unterstützungsprozessen für andere Unternehmensziele zu differenzieren. Erstere sind in den Perspektiven des Zielsystems (z.B. der Balanced Scorecard) zu integrieren. Letztere bedeuten die proaktive Vermittlungsdimension unternehmerischer Entwicklungen, i.e. die Fragen der Entscheidungsdurchsetzung, Zielvereinbarung und Motivation.

### **Kommunikation muss gemanaged werden**

Die Wirkungen der Kommunikation sind in der Regel langfristig, die Maßnahmen meist kurzfristiger Natur. Diesem Missverhältnis kann nur im Rahmen abgestimmter Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollkonzepte entgegengewirkt werden. Ein integriertes Kommunikationsmanagement bezieht idealerweise alle internen und externen, formellen und informellen Aktionen und Maßnahmen, Institutionen und Prozesse von Information und Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern mit ein.

### **Controlling steuert die kommunikative Effizienz und Effektivität**

Die Erfolgskontrolle im Rahmen des Kommunikationsmanagements kann und muss für alle Einzelaktionen durch die Kommunikationsverantwortlichen selbst realisiert werden. Übergeordnet existiert jedoch die unternehmensseitige Koordinierung aller Leistungsbeiträge im Hinblick auf das Zielsystem. Für die Transparenz und Relationierung z.B. in einer Strategy Map müssen die qualitativen Wirkungsdimensionen der Kommunikation in ökonomische Bewertungskategorien übersetzt werden. Dazu bedarf es spezifischer Kennzahlen wie z.B. dem RoC o.a..



## Literatur

Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“ (2004): Wertschöpfung durch Kommunikation. Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. Diskussionspapier der DPRG. Bonn

Bruhn, Manfred/Dahlhoff, Dieter H. (Hr.) (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart

Cohen, Don/Prusak, Laurence (2001): In good company: how social capital makes organizations work. Harvard: Harvard Business School Press

Ebert, Günter/Ebert-Steinhübel, Anja (1995): PR-Controlling. Betriebswirtschaftliche Evaluation von Öffentlichkeitsarbeit. Studie in Zusammenarbeit mit den Deutschen Kommunikationsverband BDW e.V., Bonn. FH Nürtingen: unveröff. Forschungsbericht

Lindenmann, Walter K. (2006): Public Relations Research for Planning and Evaluation. URL:  
[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006\\_Planning\\_Eval.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_Planning_Eval.pdf) (25-01-07)

O.V. (2005): Value Based Communication Management (VBCoM). Den finanziellen Erfolgsbeitrag von Kommunikation messbar machen. Online-Pub. PR-guide.de, 20.

O.V. (2006): Kennzahlen für die Kommunikation? In: presssprecher 05/06, S. 38-43.

Pfannenber, Jörg (2005): Neue Controlling-Philosophien lenken Aufmerksamkeit auf die weichen Faktoren, Online-Pub. URL:  
[http://www.jppr.de/news-archive/news/newsdetailed0509\\_vbcom.html](http://www.jppr.de/news-archive/news/newsdetailed0509_vbcom.html) (25-01-07)

Piwinger, Manfred/Porák, Victor (Hrsg.) (2005): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden

Rolke, Lothar (2004): Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum CommunicationControlCockpit, in: TRIMEDIA Topics, Nr. 7, Juli 2004, hrsg. Trimedia Communications GmbH

Rolke, Lothar (2004): Das Armaturenbrett für die wertorientierte Unternehmenskommunikation, in: TRIMEDIA Topics, Nr. 7, Juli 2004, hrsg. Trimedia Communications GmbH

Schütz, Peter (2003): Grabenkriege im Management. Wie man Bruchstellen kittet und Abteilungsdenken überwindet. Frankfurt/Wien

Zerfaß, Ansgar (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? in: prportal.de Nr. 57 (24/04) vom 22.06.04 – Artikel Nr. 20-06-04-521754