

VIELFÄLTIGE UMSETZUNG DES BEZUGSRAHMENS VON DPRG/ICV

# Kommunikationscontrolling in der Praxis

VON JAN SASS UND CHRISTOPHER STORCK

## KOMMUNIKATIONSCONTROLLING

> Die Befragungsergebnisse des European Communication Monitor zeigen, dass die europäischen Kommunikatoren das Thema „Linking business strategy and communication“ nach „Coping with the digital evolution and the social web“ weiterhin als größte Herausforderung des Kommunikationsmanagements ansehen. Dieses Resultat verdeutlicht auch, dass die eigentliche und noch zu wenig erkannte Bedeutung des Kommunikationscontrollings in der Steuerung der Kommunikation liegt. Denn erst mit der systematischen Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie kann sich Kommunikation als Managementfunktion etablieren und einen Wertschöpfungsbeitrag leisten. Die Relevanz der Unternehmenskommunikation wird durch die Anknüpfung an Managementziele belegt, nicht durch operative Leistungen.

Der Begriff des Kommunikationscontrollings wird allzu oft opportunistisch

oder rein operativ verwendet: Aus Evaluation ist plötzlich Kommunikationscontrolling geworden. Diese Gleichsetzung ist allerdings falsch. Denn die Evaluation beschreibt als letzte Phase des Kommunikationsmanagements – nach der Analyse, Planung und Umsetzung – lediglich einen Teilaspekt des Kommunikationscontrollings. Während der Kommunikationsmanager für die Ergebnisse, Finanzen, Prozesse und Strategien verantwortlich ist, bietet ihm das Kommunikationscontrolling Methoden und Instrumente, diese transparent zu machen.

### Der Wertbeitrag der Kommunikation

Nach den Impulsen des Institute for Public Relations in den USA (u.a. Lindenmann) sowie der Swedish Public Relations Association in Europa wird die Diskussion um eine wertorientierte Unternehmenskommunikation international schon seit Jahren geführt. In die-

ser von Verbänden und Wissenschaft bestimmten Diskussion spielten insbesondere pragmatische Ansätze wie Werbeäquivalenzwert-Modelle eine Rolle. Diese Ansätze erwiesen sich jedoch als wenig geeignet, da sie den komplexen Wertschöpfungsprozess der Unternehmenskommunikation nicht plausibel darstellen konnten. Vor allem sind sie nicht geeignet, den Return on Investment im betriebswirtschaftlichen Sinn zu belegen. Die Diskussion hat sich daher zunehmend auf die Unterstützung von Leistungserstellungsprozessen und die Schaffung immaterieller Werte verlagert – auf weiche Erfolgsfaktoren, die maßgeblich durch Kommunikation beeinflusst werden können.

Erst in jüngster Zeit sind neue und gemeinsame Linien erkennbar. Im Sommer 2010 haben Kommunikationsexperten aus 33 Ländern beim zweiten European Summit on Measurement die „Barcelona Declaration of Measurement Principles“ verabschiedet. Damit wurden erstmals international einheitliche Standards

management Unternehmensstrategie Komm  
Unternehmenskommunikation Managem  
nsmanager Impulse Erfolgsfaktoren Stand  
ommunikationsaufgaben Unternehmense

mit Blick auf das Kommunikationscontrolling etabliert. Im Nachgang hat die Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) das „Valid-Metrics“-Modell vorgelegt. Bei den Valid Metrics handelt es sich um ein Stufenmodell, das den Wertbeitrag der Kommunikation transparent darstellt und für verschiedene Wirkungsstufen Kennzahlen aufzeigt.

Alle genannten Initiativen wurden von Dienstleistern und Agenturen der Kommunikationsbranche initiiert. Für die Durchsetzung akzeptierter Standards ist es allerdings unverzichtbar, diejenigen Praktiker einzubeziehen, die in den Unternehmen Kommunikation verantworten, Strategien entwickeln, Ziele vereinbaren, Prozesse gestalten und Kennzahlen erheben. Eine solche Praxisorientierung und die Kooperation von Kommunikationsmanagern und Controllern kennzeichnen die Initiative zum Kommunikationscontrolling im deutschsprachigen Raum. An der von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und

dem Internationalen Controller-Verein (ICV) geführten Diskussion beteiligten sich PR-Entscheider, Controller, Marketingkommunikatoren auf Unternehmensseite gemeinsam mit Wissenschaftlern, Beratern und Research-Dienstleistern.

### **Kommunikationsmanager und Controller kooperieren**

Die enge Zusammenarbeit professioneller Kommunikatoren und Controller ist eine Besonderheit dieser Initiative. Dokumentiert wurde der Schulterschluss von DPRG und ICV im Jahr 2009 mit der Veröffentlichung des gemeinsamen DPRG/ICV-Bezugsrahmens für Kommunikation. Dieser Rahmen wird auch durch den österreichischen und schweizerischen Berufsverband sowie vom Deutschen Kommunikationsverband unterstützt. Damit wurde ein einheitlicher Standard für das Kommunikationscontrolling im deutschsprachigen Raum geschaffen. Der ICV veröffentlich-

te im vergangenen Jahr das „Grundmodell Kommunikationscontrolling“ unter Mitwirkung von DPRG-Vertretern. In diesen Wochen wird zudem auch ein gemeinsames Positionspapier von ICV und DPRG zum Kommunikationscontrolling in deutscher und englischer Fassung vorliegen.

Im Vergleich mit dem Standard der „Barcelona Declaration of Measurement Principles“ aus dem Jahr 2010 ist das Kommunikationscontrolling im deutschsprachigen Raum deutlich weiter entwickelt – in der Theorie und in der Praxis. Die Realisierung des Kommunikationscontrollings hängt dabei von verschiedenen Intentionen und Rahmenfaktoren ab. Wichtige Fragen sind zum Beispiel, ob das Steuerungs- und Bewertungssystem international angelegt werden soll, welche organisatorischen Strukturen zu berücksichtigen sind, wie ausgeprägt das Zielsystem des Unternehmens ist oder welche Mitarbeiter an der Entwicklung des Kommunikationscontrollings beteiligt werden.

Kommunikationsstrategie Kommunikation Wert  
 Instrumentziele Kommunikationscontrollings Eva  
 ards Praxisorientierung Fokus Budget Steu  
 erfolg Mediale Strömungen Spektrum Ziel

Das Kommunikationscontrolling folgt in der Umsetzung zwar dem Bezugsrahmen von DPRG/ICV, es wird aber nach Umfang und Prozessen individuell gestaltet.

So konzentrierte sich die Henkel AG bei der Einführung des weltweiten Kommunikationscontrollings vor bald zehn Jahren in erster Linie auf die internatio-

Das Kommunikationscontrolling der Schweizer Hoerbiger Holding AG legt den Fokus darauf, alle Mitarbeiter mit Kommunikationsaufgaben auf die strategischen Kommunikationsziele zu orientieren. Ein weiteres Ziel ist die Steuerung der wichtigsten Kommunikationsprojekte in Unternehmens- und Geschäftsbereichen. Das dritte Ziel besteht

porate Communications Cluster Vienna“ (CCCV) in Österreich. Hier wurden unter der wissenschaftlichen Leitung der Universitäten Leipzig und Fribourg für mehr als 15 führende Unternehmen in Österreich – darunter A1 Telekom Austria, Austrian Airlines, Bank Austria, OMV, Roche, Siemens und Voestalpine – prozessorientierte Meilensteine der Unternehmenskommunikation entwickelt. Ein gemeinsames CCCV-Kennzahlenset dient seit 2009 im Rahmen eines operativ angelegten Benchmarkings zur Steuerung und Evaluation der Unternehmenskommunikation.

Viele Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – vom Mittelständler bis zum globalen Konzern – setzen die Erkenntnisse von DPRG und ICV damit bereits um. Die Anwendung des Bezugsrahmens weist in der Praxis ein breites Spektrum auf: Das Kommunikationscontrolling ist strategisch abgeleitet oder stärker auf Prozesse bezogen, es ist an unternehmensspezifischen Zielen ausgerichtet oder eher an operativen Benchmarks orientiert. Wenn das Thema Kommunikationscontrolling also seinen Hype-Charakter verloren hat, mag das auch ein Hinweis auf seine gewachsene Praxisfähigkeit sein. <

Dr. Jan Sass ist Mitglied im DPRG Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ und geschäftsführender Partner von Lautenbach Sass, Unternehmensberater für Kommunikation, in Frankfurt am Main; Dr. Christopher Storck ist Leiter des DPRG-Arbeitskreises „Wertschöpfung durch Kommunikation“ und Managing Director von Hering Schuppener Consulting, Strategieberatung für Kommunikation, Düsseldorf

„Die Relevanz der Unternehmenskommunikation wird durch die Anknüpfung an Managementziele belegt, nicht durch operative Leistungen.“

nale Steuerung der Dachmarkenkommunikation auf Basis der Balanced Scorecard. Der Fokus lag darauf, die Kommunikationsziele mit den strategischen Unternehmenszielen zu verzahnen, die relevanten Budgetentscheidungen daran auszurichten und intern einen nachvollziehbaren Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags der Kommunikation zu liefern. Bei der Implementierung standen unter anderem die Definition von KPIs für die Kommunikation und die Einführung eines botschaftenbasierten Communication-Performance-Managementsystems im Vordergrund.

Die Deutsche Telekom AG hat ein nationales Steuerungssystem für Kommunikation eingeführt, das ebenfalls auf konsequente Zielableitungen zurückgeht. Die Unternehmenskommunikation sollte systematisch auf eine neue Kommunikationsstrategie und die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Zudem war es eine Anforderung, die Erfolge und Leistungen der einzelnen Kommunikationsabteilungen mit ihren heterogenen Aufgaben möglichst trennscharf zu messen. Bei der Umsetzung wurde darauf geachtet, vorhandene Daten, die vorher nur verstreut vorlagen, in das Steuerungssystem zu integrieren. Die Kommunikationsleistungen und -wirkungen werden jeweils in abteilungsbezogenen Communication Scorecards ausgewiesen. Die Ergebnisse werden für das Kommunikationsmanagement in einem einheitlichen, kennzahlenbasierten Reporting dargestellt.

in der Steuerung und im Controlling von Dienstleistern gemäß den übergreifenden Kommunikationszielen und zur Qualitätssicherung für die Unternehmenskommunikation. Zur Absicherung dieser Ziele setzt Hoerbiger seit einigen Jahren ein System von hierarchisch abgestuften Scorecards ein.

### Anwendungen des Bezugsrahmens von DPRG/ICV

Ein Steuerungssystem für die Unternehmensreputation hatte dagegen 2008 die Audi AG bei der Entwicklung ihres Kommunikationscontrollings im Blick. Mit der Einführung des „Audi Communications Performance Management“ war die Neuausrichtung der Kommunikationsarbeit verbunden. Im Vordergrund steht, die kommunikativen Leistungsbeiträge zum Unternehmenserfolg abzubilden und mediale Strömungen besser wahrzunehmen. Das IT-basierte Managementsystem weist wöchentlich die Ergebnisse verschiedener Medienanalysen sowie die Veränderungen des Medienimages einschließlich der inbegriffenen reputationswirksamen Aspekte aus. Das Kommunikationscontrolling der Audi AG ist konform mit dem Grundmodell des ICV und wurde 2010 mit dem Internationalen Deutschen PR-Preis der DPRG ausgezeichnet.

Ein anderer Schwerpunkt beim Einsatz des DPRG/ICV-Bezugsrahmens für Kommunikationscontrolling gilt für das „Cor-

»In der PR-Branche muss man seine eigenen **Alleinstellungsmerkmale** schaffen, um die Traumjobs zu bekommen. Mit der Zusatzqualifikation der PZOK schafft man sich selbst einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.«

**BENJAMIN HÜBLER**  
FAMILIE REDLICH AGENTUR FÜR MARKEN- UND KOMMUNIKATION GMBH



---

## Handeln Sie jetzt!

Durch den branchenweit anerkannten **PZOK**-Abschluss verbessern Sie Ihre beruflichen Möglichkeiten erheblich. Sie signalisieren Kolleginnen und Kollegen sowie Arbeitgebern, dass Sie über ein qualitativ hochwertiges und aktuelles PR-Wissen aus Praxis und Theorie verfügen. Auch Arbeitgeber fördern den Abschluss.

**Tel: 030/80409737 | [info@pzok.de](mailto:info@pzok.de) | [www.pzok.de](http://www.pzok.de)**

**PZOK.**  
Prüfungs- und Zertifizierungsorganisation  
der deutschen Kommunikationswirtschaft