

# Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen



Die Investitionen der Wirtschaft in die Unternehmenskommunikation nehmen zu. Während der klassische Werbemarkt stagniert, steigen die Budgets für Public Relations 2008 europaweit um 14 Prozent. Das wirft in der Praxis neue Fragen auf und stellt auch das Kommunikationscontrolling vor neue Aufgabenschwerpunkte. Lesen Sie in diesem Beitrag, welche strategischen Herausforderungen dadurch entstehen und welche Prozesse eingeleitet werden müssen.

Ansgar Zerfaß | Mark-Steffen Buchele

## Kommunikation als Werttreiber und Baustein des Risikomanagements

Die Entwicklung eines Kommunikationscontrollings im Sinne von Methoden, Strukturen und Kennzahlen, die den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements unterstützen und dort Strategien, Prozesse, Ergebnisse und Finanzen transparent machen, setzt zunächst eine Klärung des Zielhorizonts voraus. Welchen generischen Beitrag leistet Kommunikation zum Unternehmenserfolg? Unstrittig ist zunächst, dass Kommunikation tendenziell gleichartige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse aufwertet. Als Steve Jobs im Januar 2007 in San Francisco das „iPhone“

vorstellte, waren es weniger die Technik und das Design des Mobiltelefons selbst, sondern vielmehr das Image des Firmengründers und der Unternehmensmarke Apple, die Kunden und Journalisten zum Schwärmen brachten. Apple profitiert von seiner starken Marke, seiner Reputation und einer innovationsfördernden Organisationskultur, die durch jahrelange Kommunikationsarbeit aufgebaut wurden und heute wertvolles immaterielles Kapital darstellen. In ähnlicher Weise gelingt es Unternehmen immer wieder, durch intelligente Maßnahmen der Markt- und Mitarbeiterkommunikation sowie der Public Relations Kundenpräferenzen zu beeinflussen, Mitarbeiter zu motivieren und öffentliche

Aufmerksamkeit zu erzeugen. Die Kommunikation dient hierbei nicht nur dem Aufbau von Erfolgspotenzialen, sondern unterstützt direkt die Wertschöpfung – eine verbesserte Rentabilität und Liquidität sind die Folge. Jenseits der Chancennutzung wird auch die Risikominimierung immer wichtiger (siehe Abbildung 1). In vielen Branchen sind Marktwert und Gewinn heute in erster Linie durch Reputationsrisiken bedroht (PWC 2004). Mangels geeigneter Controlling-Methoden spielen diese in Risikomanagement-Modellen jedoch im Allgemeinen keine Rolle (Krall 2005). Daher sind schmerzhafte Erfahrungen wie jene von Vattenfall Europe immer noch an der Tagesordnung: Dem Kon-

zern drohte infolge von kleineren Pannen und größeren Kommunikationsfehlern im Sommer 2007 der Verlust der Betreiberlizenzen für zwei deutsche Atomkraftwerke. Der Reputationsverlust mündete in Verunsicherungen bei Kunden und Multiplikatoren sowie im Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden. In deutschlandweiten Anzeigenserien, im Internet und mit Telefonhotlines bekannte das Unternehmen wenige Monate später: „Wir haben Sie nicht offen und umfassend genug informiert. Das werden wir in Zukunft besser machen“. Die Notwendigkeit unternehmerische Handlungsspielräume durch solche dezentralen Kommunikationsprozesse zu legitimieren, wird künftig noch steigen. Indikatoren dafür sind die zunehmenden Anforderungen an Corporate Governance und Responsibility sowie die steigende Zahl von Konsumenten, Kritikern und Mitarbeitern, die im Internet global vernetzt sind und mit ihren Äußerungen wirkungsvoll zur Imagebildung beitragen.

### Kommunikationsmanagement als Steuerungsfunktion

Die erste Voraussetzung für die Bewältigung der skizzierten Herausforderungen ist ein strategisches Kommunikationsmanagement, das die Planung, Organisation und Kontrolle aller Kommunikationsaktivitäten umfasst. Gesteuert werden müssen beispielsweise Medienarbeit (Meckel/Will 2006), Onlinekommunikation, Investor Relations, Mitarbeiterkommunikation und Kundenkommunikation. Die PR-Forschung hat zahlreiche Prozessmodelle des Kommunikationsmanagements und seiner idealtypischen Phasen entwickelt (Bentele/Nothhaft 2007). Mittels verschiedener Planungsmethoden können auf der Basis einer umfassenden Situationsanalyse konkrete Kommunikationsstrategien, Programme/Kampagnen sowie Einzelmaßnahmen konzipiert und umgesetzt werden. Der Managementzyklus mündet dann in Ergebniskontrollen, die die Zielerreichung im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs im Nachhinein überprüfen. Darüber hinaus ist eine begleitende Prozesskontrolle mitzuplanen. Sie behält erfolgskritische Meilensteine im Auge – während der operativen Umsetzung kann dann noch rechtzeitig umgesteuert werden.

### „Geänderte Rahmenbedingungen müssen erkannt werden, denn bei Bedarf sind die eigenen Kommunikationsziele anzupassen.“

Dies erscheint vor allem aus strategischer Sicht notwendig: Geänderte Rahmenbedingungen müssen erkannt werden, denn bei Bedarf sind die eigenen Kommunikationsziele anzupassen. Erfasst wird der gesamte Planungsprozess, überwacht werden die im Laufe der Durchführung möglicherweise auftretenden Änderungen von Stakeholderinteressen und Themen. So werden strategierelevante Informationen registriert, die im Zuge einer ungerichteten Überwachung des Umfelds erkennbar sind (ausführlicher Zerfaß 2004, S. 374 ff.).

### Kommunikation – Prozesse und Wirkungsebenen

Ungeachtet aller Managementprozesse ist Kommunikation allerdings keine einseitige Angelegenheit: Sie gelingt nur, wenn Mitteilungs- und Verstehenshandlungen der Beteiligten konform gehen. Klassische Ursache-Wirkungsbeziehungen sind dabei nur *ein* Element in einem komplexen Prozess. Gegenseitige Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Kommunizierenden, Sinnkonstruktionen im kommunikativen Handeln, Informationsgenerierungs- und Infor-

mationsaustauschprozesse sowie ein subjektives Selektionsverhalten der Kommunikationspartner prägen aktuelle Kommunikationsmodelle (Burkart 2003, S. 169 f.). Für die Unternehmenskommunikation gilt dabei generell: sie ist kein Selbstzweck, sondern dient übergeordneten Interessen und soll letztlich die Einstellungen, Meinungen, Themen-Diskurse relevanter Anspruchsgruppen und auch deren Deutungen durch Kommunikationspartner mit den Unternehmenszielen abgleichen. In diesem Sinne kann der Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenswert nachgewiesen werden – „wenn diese Prozesse systematisch, dokumentierbar und unter effizientem Mitteleinsatz unternommen oder aufrechterhalten werden“ (siehe Abbildung 2 und Buchele 2008, S. 50 f.).

Konkrete Kommunikationsprozesse lösen Wirkungen auf mehreren Ebenen aus. In einer Verlaufsbetrachtung lassen sich folgende Aspekte unterscheiden (Lindenmann 2003, S. 5 ff.):

- *Input (Leistung des Unternehmens bzw. seiner Agenturen):* Zeitlich, inhaltlich und formal passende und effiziente Erstellung von Kommunikationsangeboten für die Bezugsgruppen bzw. Mittler wie Journalisten und Multiplikatoren.
- *Output (Verfügbarkeit und Reichweite der Botschaften):* Zugänglichkeit der Kommunikationsangebote für die Bezugsgruppen im Sinne von Veröffentlichungen in der Presse, Verbreitung von Drucksachen, Reichweite von Online-Angeboten, Teilnehmerzahl bei Veranstaltungen usw.

**Abb. 1 Wie Kommunikation den Unternehmenswert beeinflusst**



Quelle: Zerfaß 2007

- **Outcome (Wirkung bei den Stakeholdern):** Nutzung, Wahrnehmung und Verstehen der verfügbaren Kommunikationsangebote durch die relevanten Bezuggruppen (Outtakes/Outgrowth) sowie Beeinflussung von Wissen, Meinungen, Einstellungen und Handlungsweisen.
- **Outflow (Betriebswirtschaftliche Wirkung):** Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens durch Unterstützung der laufenden Leistungserstellung als „enabling function“ (marktorientiert) und/oder durch den Aufbau immaterieller Werte wie Reputation, Marken und Unternehmenskultur (ressourcenorientiert).

Die Wirkung der Kommunikation kann auf diesen Ebenen durch Auswertung von Prozessstatistiken (z. B. Durchlaufzeiten bei der Erstellung von Presseinformationen oder Mitarbeiterzeitschriften), Berechnung von Finanzkennzahlen (z. B. Kosten pro Besucher einer Veranstaltung) sowie mit einschlägigen Methoden der empirischen Sozialforschung, z. B. Medienresonanzanalysen und Befragungen, jeweils quantitativ und qualitativ bestimmt werden.

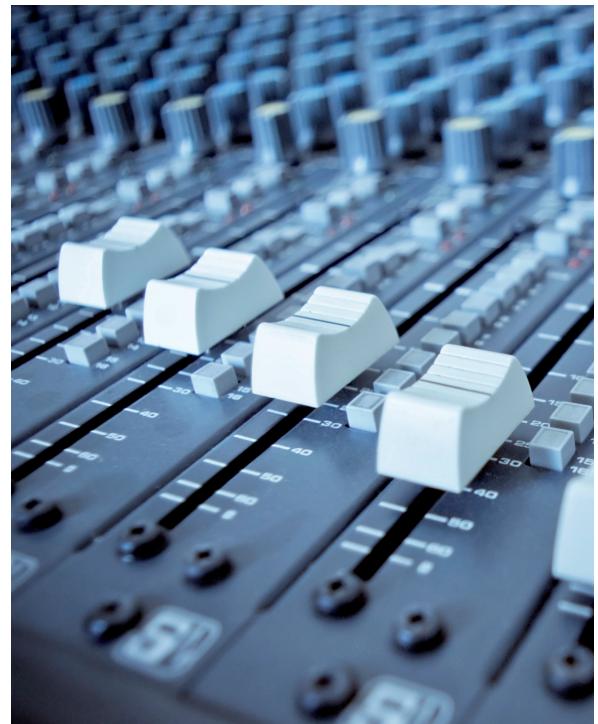
### Bausteine des Kommunikationscontrollings

In unternehmensspezifischen Kommunikationscontrolling-Systemen werden alle bislang skizzierten Elemente – die Verknüpfung von Kommunikation und Wertschöpfung, der Prozess des Kommunikationsmanagements und die sich über mehrere Wirkungsebenen erstreckenden Kommunikationsmaßnahmen – zusammenfassend abgebildet. Das Kommunikationscontrolling stellt damit ein Scharnier zwischen Unternehmensführung

und Kommunikationsfunktion dar. Der Begriff ist keineswegs auf Kontrollaufgaben zu reduzieren, vielmehr werden in einem umfassenden Sinn Transparenz geschaffen und Methoden bzw. Kennzahlen bereitgestellt.

Zu unterscheiden sind vier Dimensionen (Zerfaß 2005, S. 205):

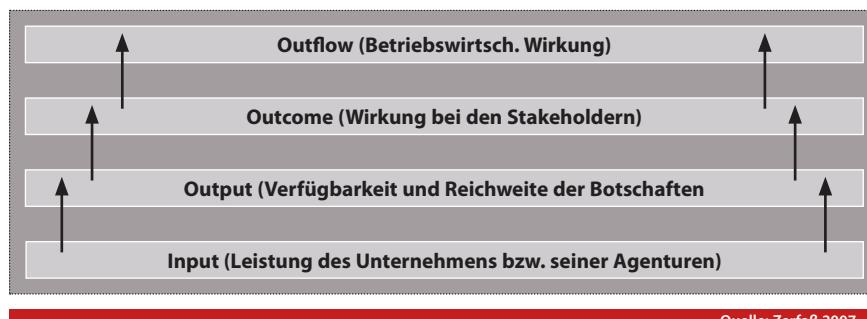
- Im Bereich *Kommunikationsmanagement* geht es um die Transparenz der Prozesse, mit denen Unternehmens- oder Organisationskommunikation gesteuert und kontrolliert werden. Hier können beispielsweise über Prozessanalysen und regelmäßige Audits organisatorische und personelle Rahmenbedingungen von Kommunikationsabteilungen sowie Faktoren, wie Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, interne Workflows und Schnittstellen zu Dienstleistern erfasst, bewertet und gegebenenfalls optimiert werden. Die dabei generierten Kennzahlen ermöglichen es dem Top-Management, das Potenzial der Kommunikationspolitik zu beurteilen und längerfristig zu sichern.
- Die Verknüpfung von Unternehmens- und *Kommunikationsstrategie* steht im Fokus der Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie – der zweiten Dimension des Kommunikationscontrollings. Herausgestellt werden die Leistungen der Unternehmenskommunikation und wie hoch ihr Anteil am Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens ist – also die Wertschöpfung durch Kommunikation (Pfannenberg/Zerfaß 2005; Buchele 2008). Es kommen Methoden zum Einsatz, die kommunikativ geschaffene Werte rekonstruieren können, wie integrative Markenwertansätze (Bentele et al. 2005, S. 168 ff.), Kennzahlensysteme (Rolle/Koss 2005) oder Adaptionen der Balanced Scorecard

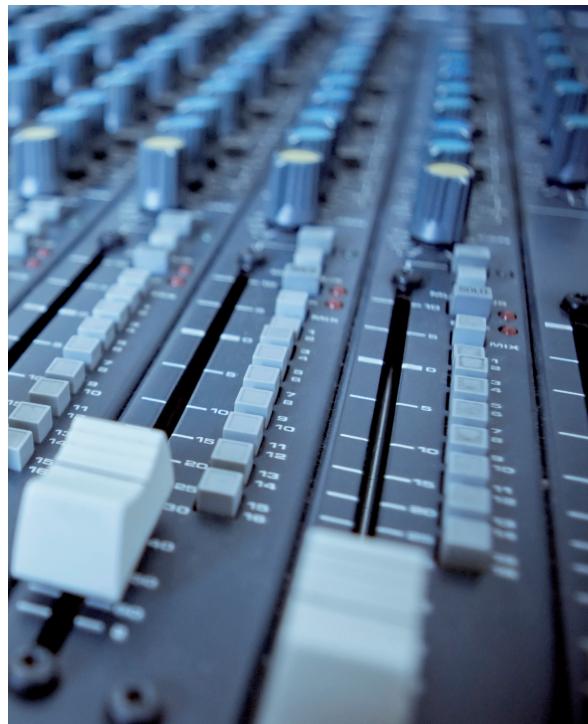


(vgl. die Beiträge in Pfannenberg/Zerfaß 2005). Auf dieser Ebene ist künftig noch stärker der Rezipient als Adressat aller geplanten und nicht geplanten Kommunikationsprozesse sowie kommunikativer Handlungen in den Blick zu nehmen. Im Rezipienten entsteht und festigt sich ein kommunikatives Konstrukt, das es zu rekonstruieren gilt, um die spezifische (Stakeholder-)Kommunikation und die Strategie des Unternehmens in Einklang zu bringen (Buchele 2008, S. 295 ff.).

- Auf einer dritten Ebene ist zu gewährleisten, dass integrierte *Kommunikationsprogramme* und -kampagnen entwickelt und geplant werden. Stringente, widerspruchsfreie, mit optimalen finanziellen, sachlichen und technischen Ressourcen ausgestattete PR-Konzeptionen lassen sich beispielsweise über Programm-, Prozess- und Konzeptionsevaluationen vor der eigentlichen Umsetzung überprüfen und gegebenenfalls optimieren (Besson 2003, S. 110 ff.).
- In der vierten Dimension stehen die *Kommunikationsmaßnahmen* im Vordergrund: Die zahlreichen, zur Verfügung stehenden Methoden der empirischen Forschung von Befragungen über Medienresonanzanalysen bis zur komplexen Imagemessung liefern Grundlagen für die Steuerung und

**Abb. 2 Wirkungsebenen der Kommunikation**





Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten. Analysiert und erfasst werden Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) der Pressearbeit, der Mitarbeiterkommunikation, des Corporate Publishing (Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften) sowie der immer relevanter werdenden Onlinekommunikation. Hierfür stehen eine Vielzahl erprobter und benchmarkfähiger Kennzahlen bereit.

### **„Das Kommunikationscontrolling stellt damit ein Scharnier zwischen Unternehmensführung und Kommunikationsfunktion dar.“**

faß et al. 2007). 45 Prozent der befragten Entscheider sehen „linking business strategy and communication“ als eine der drei wichtigsten Herausforderungen bis 2010, fast jeder dritte Befragte betrachtet neue Evaluationsmethoden als besonders relevant. Dementsprechend werden Kommunikationscontrolling-Systeme von Großunternehmen wie DaimlerChrysler, Henkel, Heidelberger Druckmaschinen, Münchner Rück und Swiss Re, aber auch von innovativen Organisationen mittlerer Größe wie Festo und Vivesco immer häufiger implementiert. Die Einführungsprozesse dauern meist mehrere Jahre und münden aufgrund der engen Verzahnung mit der jeweiligen Strategie stets in organisationsspezifische Lösungen. Standardlösungen, die inzwischen von einigen Dienstleistern und Agenturen angeboten werden, eignen sich allenfalls in Teilbereichen – beispielsweise um einschlägige Kennzahlen zu erheben.

Die Erfahrung zeigt: In den meisten Organisationen liegt eine Vielzahl von Prozessbeschreibungen und Kennzahlen vor. Explizit zusammengedacht und aggregiert werden sie aber selten. Ein systematisches Kommunikationscontrolling bindet deshalb nicht zwangsläufig dauerhaft zusätzliche Ressourcen, son-

der führt dazu, dass unnötige oder ähnlich gelagerte Erhebungen wegfallen und bislang unbeachtete Informationen zu Steuerungszwecken herangezogen werden – auch aus anderen Abteilungen. Im Ergebnis werden häufig Scorecards zur strategischen Steuerung implementiert und mit verschiedenen bewährten Evaluationsmethoden (Reichweitenmessungen, Reputationsindizes, Markenbewertungen) kombiniert.

Aber noch besteht eine große Kluft zwischen theoretischem Anspruch, praktischem Stellenwert und Umsetzungsstand. Unmittelbaren Klärungsbedarf gibt es in den Punkten Verständnis, strategische Relevanz und Einordnung von Kommunikationscontrolling im Unternehmen (Lopez/Jäger 2007; Sommer 2007). Fast allen Leitern Unternehmenskommunikation der umsatzstärksten deutschen Aktienunternehmen ist die zunehmende Bedeutung von Kommunikation

als Werttreiber immaterieller Vermögensgüter wie z. B. Image, Reputation und Wissen zwar bewusst (Sommer 2007). Aber nur die Hälfte der Befragten kennt eines der derzeit in der Branche diskutierten strategieunterstützenden Verfahren und nur ein Fünftel setzt derartige Methoden ein. Erweitert man das Feld um Marketingverantwortliche und Finanzdirektoren ergibt sich ein ähnliches Bild. Generell wird die Möglichkeit, den monetären Wert von Kommunikation zu ermitteln, skeptisch betrachtet. Interessant ist darüber hinaus, dass sich die Hälfte der Praktiker – meist diejenigen, die (noch) kein Kommunikationscontrolling einsetzen – nicht sicher ist, ob wertorientiertes Kommunikationscontrolling wichtig ist oder nicht. Angesichts der Notwendigkeit, sämtliche Investitionen im Unternehmen transparent zu machen und im Hinblick auf die Zielerreichung zu rechtfertigen, besteht hier noch großer Handlungsbedarf.

### **Perspektiven und Ausblick**

Minimalanspruch für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement ist das systematische Ableiten von Kommunikationszielen aus den Unternehmenszielen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, Kommunikation als eigene Managementfunktion bzw. eigenen Managementbereich in die Unternehmensführung einzubinden. Dies wird in vielen Unternehmen noch nicht hinreichend berücksichtigt. Auf dieser Ebene sind aber die zentralen Transformationsleistungen zu erbringen, um Planungs- und Steuerungsfunktionen unternehmerischer Kommunikationsprozesse

### **„Noch besteht eine große Kluft zwischen theoretischem Anspruch, praktischem Stellenwert und Umsetzungsstand.“**

wahrzunehmen und in die bestehenden Controllingsysteme einbinden zu können. Kreativität – nach wie vor für die Gestaltung professioneller Kommunikation erforderlich – wird dabei weder überflüssig noch eingeschränkt. Vielmehr schafft Kommunikationscontrolling professionelle Rahmenbedingungen für kreative Prozesse.

### **Praktische Herausforderungen und empirische Einsichten**

Die Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmensstrategie sowie die Entwicklung neuer Methoden für Kommunikationscontrolling gelten derzeit als wichtigste Herausforderungen. Dies zeigen die Ergebnisse des European Communication Monitor 2007, einer europaweiten Studie zu den Zukunftstrends von Unternehmenskommunikation und Public Relations bei rund 1.100 Kommunikationsverantwortlichen aus 22 Ländern (vgl. Zer-

Die Einführung eines so umfassend verstandenen Kommunikationscontrollings ist abteilungsintern als umfangreicher Changeprozess zu begreifen, der in selbstreflexiver Weise wiederum eine kommunikative Begleitung erfordert. Die Implementierung ist zeit- und kostenintensiv. Und hochkomplex: Viele Unternehmen schwebt ein leicht verständliches, praxisbezogenes, funktionierendes Kennzahlensystem vor, das zudem verlässlich, objektiv, überprüfbar und wirtschaftlich ist. Realistisch betrachtet wird sich das aber angesichts der Komplexität von Kommunikationsprozessen und ihren Wirkungen nicht realisieren lassen. Unter Berücksichtigung der von der Marketingforschung bereits aufgezeigten Grenzen des Controllings sind vielmehr Methoden gefragt, die ein „ausgewogenes Verhältnis von Intuition und Reflexion“ (Reinecke 2006, S. 27 ff.) sicherstellen und dem Wertschöpfungsfaktor Kommunikation in allen seinen Dimensionen gerecht werden. Der Weg dorthin führt einerseits über interdisziplinäre Forschungsansätze und zum anderen über eine breite Diskussion und einen Austausch über Kennzahlen und Best Practi-

ces in der Praxis, wie sie derzeit von Fachverbänden und Hochschulen vorangetrieben wird ([www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org); [www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de)). Obwohl das Kommunikationscontrolling erst am Anfang steht, ist sein Beitrag zur Exzellenz der Kommunikation unübersehbar.

#### Literatur:

- Bentele, G./Buchele, M.-S./Hoepfner, J./Liebert, T. (2005): Markenwert und Markenwertermittlung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bentele, G./Nothhaft, H. (2007): Konzeption von Kommunikationsprogrammen, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 357-380.
- Besson, N. (2003): Strategische PR-Evaluation, Wiesbaden.
- Buchele, M.-S. (2008): Der Wertbeitrag von Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.
- Burkart, R. (2003): Kommunikationstheorien, in: Bentele, G./Brosius, H.-B./Jarren, O. (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation, Opladen, S. 169-192.
- Krall, M. (2005): Risikomanagement als Instrument der strategischen Unternehmensführung, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 325-341.
- Lindenmann, W. (2003): Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities, Gainesville.
- Lopez, S./Jäger, W. (2007): Wertorientiertes Kommunikationscontrolling in der Praxis, Online-Dokument, <http://www.djm.de/kom-con/studien.htm>, Zugriff: 12.05.2007.
- Meckel, M./Will, M. (2006): Media Relations als Teil der Netzwerkommunikation, in: Schmid, B./Lyczek, B. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 287-318.
- Pfannenberg, J./Zerfaß, A. (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt/Main.
- PWC Price Waterhouse Coopers (2004): Uncertainty tamed? The evolution of risk management in the financial services industry, London.
- Reinecke, S. (2006): Return on marketing? Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgsnachweises des Marketing, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Wiesbaden, S. 3-37.
- Rolle, L./Koss, F. (2005): Value Corporate Communications, Norderstedt.
- Sommer, C. (2007): Vision und Realität des Kommunikationscontrollings, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Handbuch Kommunikationsmanagement, Loseblattwerk, München, Beitrag 4.27, S. 1-34.
- Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Zerfaß, A. (2005): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: Rademacher, L. (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht, Wiesbaden, S. 181-220.
- Zerfaß, A./Van Ruler, B./Rogojinaru, A./Verčič, D./Hamrefors, S. (2007): European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications, Leipzig.



#### Autoren

##### **Prof. Dr. Ansgar Zerfaß**

Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft an der Universität Leipzig und Autor zahlreicher Publikationen zum strategischen Kommunikationsmanagement  
E-Mail: zerfass@uni-leipzig.de

##### **Dr. Mark-Steffen Buchele**

Managing Partner von aexea – communication, content, consulting sowie freier Projektleiter Strategie und Wertschöpfung am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement der Universität Leipzig  
E-Mail: msbuchele@uni-leipzig.de



# TOP- Industrie- Adressen vom Spezialisten

Ihre Empfänger sollten Sie  
nicht dem Zufall überlassen!



**Selektieren Sie online**

**DataM-AddressDirekt**  
Fichtestraße 9  
97074 Würzburg  
Tel. +49 931 41 70-440

EIN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN DER  
• VOGEL BUSINESS MEDIA  
• VF MEDIENGRUPPE • dsb AG

[www.datam-adressdirekt.de](http://www.datam-adressdirekt.de)



**Adress-Kollektionen**  
**Wählen Sie aus den Branchen**

Elektronik / Automatisierung

Kfz-Gewerbe

Produzierendes Gewerbe



**Adress-Potenziale**  
**Selektieren Sie aus über**

1.000.000 Adressen

300 Branchen

270.000 Personenadressen



**DATA M**  
ADRESS DIREKT