

Vom Kommunikations- Controlling zum Communication Performance Management.

Ein ganzheitlicher Lösungsansatz eröffnet der
Wirkungsmessung neue Möglichkeiten.

Erschienen in: Media Tenor

Forschungsbericht Nr. 155 - 3. Quartal 2006

Vom Kommunikations-Controlling zum

Ein ganzheitlicher Lösungsansatz eröffnet der Wirkungsmessung neue Möglichkeiten



Prof. Frank Brettschneider
Lehrstuhl für
Kommunikationswissenschaft,
Universität Hohenheim

Kommunikatoren genossen bislang in der betrieblichen Realität eine Sonderstellung. Während Produktion und Vertrieb bis in die letzten Einzelheiten geplant, kontrolliert und rechenbar gemacht wurden, blieb die Kommunikationsfunktion verschont. Zunehmend sind die Verantwortlichen der Markt- und Unternehmenskommunikation aber gefordert, Rechenschaft über ihre Budgets abzulegen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg nachzuweisen. Dabei soll der Anschluß an das unternehmensweite Controlling gewährleistet sein.

Darüber hinaus sind die Kommunikatoren aufgefordert, die Effizienz ihrer Produktionsprozesse zu steigern. Und sie sollen die Kommunikationsaktivitäten permanent mit den aktuellen Unternehmenszielen synchronisieren.

Treiber dieser Entwicklung ist nicht zuletzt die steigende Bedeutung immaterieller Werte. Die Differenz zwischen Markt- und Buchwert, maßgeblich auf „Intangibles“ zurückzuführen, wird zunehmend größer. Die Steuerung der Intangibles wird damit wichtiger. Diese immateriellen Werte werden ihrerseits entweder durch Kommunikation als Funktion oder aber durch kommunikationsintensive, arbeitsteilige Prozesse aufgebaut.

Sowohl für die Ermittlung des Wertbeitrags als auch für die Steuerbarkeit von Kommunikation fehlen aber bisher pragmatische und gleichzeitig valide Lösungsansätze. Die eingebrachten Vorschläge sind oft punktuell, abstrakt und zuwenig praxisorientiert.



Bernd Ostermann,
Geschäftsführer,
Ostermann Syskom GmbH
München

Kommunikations-Controlling: „Lesen im Kaffeesatz“?

Während der theoretische Anspruch von Kommunikations-Controlling im Monitoring und in der Steuerung von Kommunikationsaktivitäten liegt, werden in der Praxis häufig nur der Output und der Outcome von Kommunikationsaktivitäten annäherungsweise gemessen – etwa durch Clippings – und meist zum Quartalsende rückblickend an die Geschäftsführung berichtet.

Zwar können Clippings darüber informieren, wie häufig in den Medien über ein Unternehmen berichtet wurde. Besonders aussagekräftig ist dies jedoch noch nicht. Zum Vergleich: Ein für Produktion und Vertrieb verantwortlicher Controller wird sich mit beeindruckenden Verkaufszahlen nicht zufriedengeben. Er wird sie vielmehr an konkreten – nicht zufällig zustande gekommenen – Zielvorgaben messen. Und er wird zumindest nach externen Kosten und internen Aufwänden fragen, um den Erfolg bewerten zu können.

Analog ist eine Zahl von 100 Clippings – oder auch ihr Medienäquivalenzwert – als Ergebnis eines Events alleine nicht aussagekräftig. Der Kommunikations-Controller benötigt zusätzlich Informationen über die Kosten, die für die Planung und die Durchführung des Events angefallen sind. Für ihn ist es auch wichtig, zu wissen, welchem Ziel die Veranstaltung dienen sollte. Unter Umständen ergab zwar die Befragung der Teilnehmer hohe Zufriedenheitswerte. Dies kann darauf zurückzuführen sein, daß die Teilnehmer ihren Spaß hatten und das Catering eine Gaumenfreude war. Wenn das Ziel der Veranstaltung jedoch darin bestand, das Unternehmen in einem bestimmten – für die Erreichung der Geschäftsziele wesentlichen – The-

Ziele und Funktionen des Kommunikations-Controllings

Hierarchiestufe/Fokus	Ziele und Funktionen
Obere Führungsebene (Bereich): Strategisches Kommunikations-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Beitrag der Kommunikation zu den Unternehmenszielen nachweisen - Benchmarking und Best Practice - Effektivität der Aktivitäten gewährleisten - Reaktionsfähigkeit der Einheit sicherstellen - positionierungsrelevante Schwerpunktthemen identifizieren
Mittlere Führungsebene (Abteilungen): Taktisches Kommunikations-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Beitrag der Abteilung zu den Kommunikationszielen nachweisen - Benchmarking und Best Practice - Integrierte Kommunikation realisieren - Kommunikationsmix optimieren (Instrumente und Themen zielgruppengerecht wählen und kombinieren)
Untere Führungsebene (Teams, Mitarbeiter): Operatives Kommunikations-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Beitrag der Teams und Mitarbeiter zu Abteilungszielen nachweisen - Benchmarking und Best Practice - Effizienz von Maßnahmen erhöhen - Qualitäts-Standards erhöhen

Communication Performance Management

menfeld gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren, so wäre die relevante Kennzahl zur Beurteilung des Veranstaltungserfolgs der durch das Event erzielte Differenzierungszuwachs.

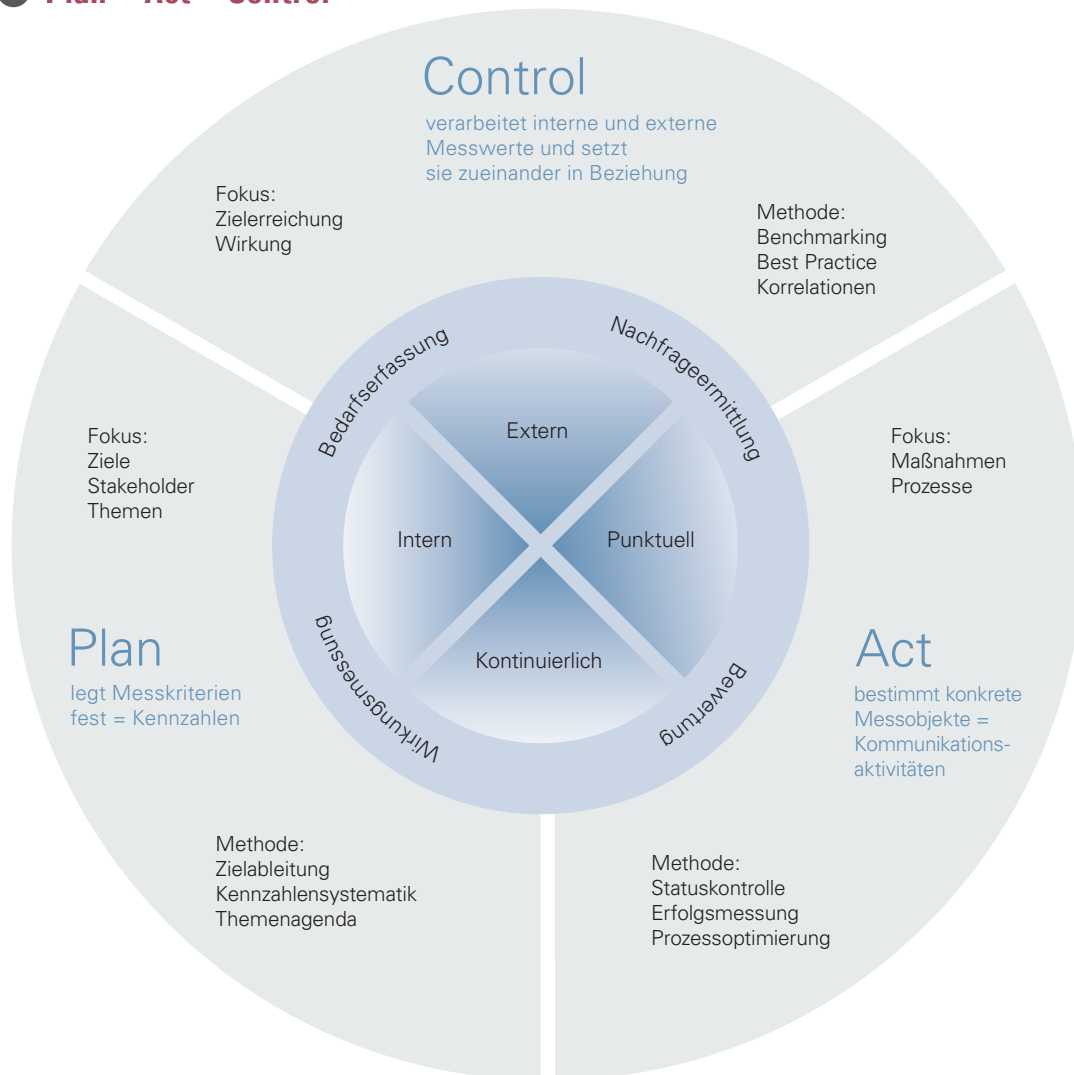
Um die Zielerreichung von Kommunikationsaktivitäten sowie ihre Wirkung zu erfassen, haben die Verfasser ein Modell entwickelt und in der Praxis eines Großunternehmens implementiert. Grundprinzipien sind die Verbindung von strategischem, taktischem und operativem Kommunikations-Controlling sowie die nachhaltige Bewirtschaftung immaterieller Güter entlang der Phasen Planung (Plan), Durchführung (Act) und Analyse (Control). Der Ansatz erhebt den Anspruch, den spezifischen Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation Rechnung zu tragen und gleichzeitig anschlussfähig zu sein an die Kategorien des Managements.

In der Planungsphase werden aus den Unter-

nehmenszielen die strategischen, taktischen und operativen Kommunikationsziele abgeleitet und zwischen den hierarchischen Ebenen top-down und bottom-up vereinbart. Die Ziele müssen mit Kommunikationsmaßnahmen verknüpft und mit Kennzahlen konkretisiert werden.

Für die Kommunikations-Controller ist vor allem von Bedeutung, daß sich aus der Planungsphase relevante Kennzahlen ergeben. Die Kennzahlen müssen einen Bezug zu den zentralen Kommunikationszielen, den relevanten Stakeholdern und den eingesetzten Instrumenten aufweisen. Mit Hilfe der Kennzahlen wird festgelegt, woran der Erfolg von Maßnahmen gemessen werden soll. Sie schaffen damit die Grundlage zur Beurteilung des Zielerreichungsgrads, was u.a. für die Entwicklung leistungsorientierter Vergütungssysteme relevant sein kann.

1 Plan – Act – Control



Tipps: Was Sie von Medienanalysen verlangen sollten

1. Häufigkeit und Tendenz erfassen.
Medienpräsenz ebenso erfassen wie die Tendenz der wertenden Aussagen (positiv, neutral, negativ) – insgesamt und für jede einzelne Image-Dimension.

2. Medieninhalt auf Beitrags- und Aussageebene analysieren.
Analysen alleine auf der Ebene (weniger) Beiträge erlauben oft keine tiefgehenden Analysen. Sie sollten um Analysen auf Basis von (häufigeren) Aussagen in den Beiträgen ergänzt werden. Diese liefern präzisere Informationen.

3. Auch internationale Titel erfassen.
Neben deutschen Meinungsführermedien (Tageszeitungen, Wochenmedien, TV-Nachrichten, Online-Medien) auch ausgewählte internationale Titel erfassen, die auf die Meinungsbildung in Deutschland ausstrahlen.

4. Gesamte Berichterstattung des Wirtschafts- und Politikteils analysieren.

Nicht nur die Berichterstattung über das eigene Unternehmen oder die Branche untersuchen. Um den medialen Stellenwert des eigenen Unternehmens (und der Mitbewerber) zu ermitteln, muß die gesamte Berichterstattung im Wirtschafts- und im Politikteil erfaßt werden.

5. CEO-Image berücksichtigen.
Bei zunehmender Personalisierung der Berichterstattung über Unternehmen auch den Stellenwert der prominentesten Person in der Berichterstattung erfassen.

6. Daten permanent erheben, in Echtzeit bereitstellen und zeitnah zur Verfügung stellen.

Nur so kann bei bereits projektierten Maßnahmen inhaltlich reagiert werden.

7. Alert-Service installieren.
Ein Alert-Service sollte darüber informieren, wenn eine kritische Wahrnehmungsschwelle überschritten wird und kurzfristig kommunikativ auf eine sich verändernde Berichterstattung reagiert werden muß.

Für die operative Planung müssen außerdem Erfahrungswerte zu Dauer, Kosten und erwarteten Aufwänden zur Verfügung stehen. Grundsätzlich müssen Kennzahlensysteme im kommunikativen Bereich die Balance halten zwischen Anforderungen der Flexibilität und der Kontinuität: Schnelles Reagieren auf sich ändernde Rahmenbedingungen ist ebenso erforderlich wie eine Vergleichbarkeit von Zahlenreihen über die Jahre hinweg.

In der Durchführungsphase werden die in der Planung vereinbarten Kommunikationsmaßnahmen realisiert – z.B. Kundenevent, Mitarbeiterveranstaltung, Pressekampagne. Für die Kommunikations-Controller ist in dieser Phase der kommunikativen Wertschöpfung zum einen von Bedeutung, daß sie tagesaktuelle Plan- und Ist-Werte vergleichen und Prozesse optimieren können. Dafür bedarf es einer Realtime-Erfassung der Leistungskennzahlen. Liegt man im Zeitplan? Wird das angesetzte Budget eingehalten? Zum anderen müssen Kommunikations-Controller den ersten, unmittelbaren Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen identifizieren können: Wie viele relevante Personen aus der Zielgruppe haben an dem Event teilgenommen? Wurde in den Medien über die Aktivität berichtet? Auch sollten sie einschätzen können, ob eine Kommunikationsmaßnahme mehr oder weniger zu den vereinbarten Spitzenkennzahlen beiträgt. Dafür ist es notwendig, den Beitrag einzelner Kommunikationsmaßnahmen nicht erst im Nachhinein – mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung – zu ermitteln, sondern es bedarf bereits hier einer Realtime-Erfassung auch von Wirkungskennzahlen.

Dafür bietet es sich an, das Potential derjenigen Personen zu aktivieren, die mit dem Image des Unternehmens und seiner Wahrnehmung in der Öffentlichkeit tagtäglich konfrontiert sind: den Mitarbeitern. Sie sollten an der Bewertung der Kommunikationsaktivitäten anders als bislang beteiligt sein. Mitarbeiter sind beispielsweise eine wertvolle und verlässliche Informationsquelle über den Zielbezug von Kommunikationsmaßnahmen. Sie können ebenfalls Auskunft über die Reputation des Unternehmens in relevanten Stakeholdergruppen geben und die Nachfrage nach Themen einschätzen. Nach dem Motto „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ werden Mitarbeiter durch die Integration in den Prozeß der Kommunikationsmessung vom kontrollierten Mitarbeiter zum aktiven Kommunikationsmanager.

In der Analysephase (Control) werden die Zielerreichung, die Effektivität und die Effizienz der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen bewertet. Aufgrund von intern und extern erfassten Daten muß nachvollziehbar berechnet werden,

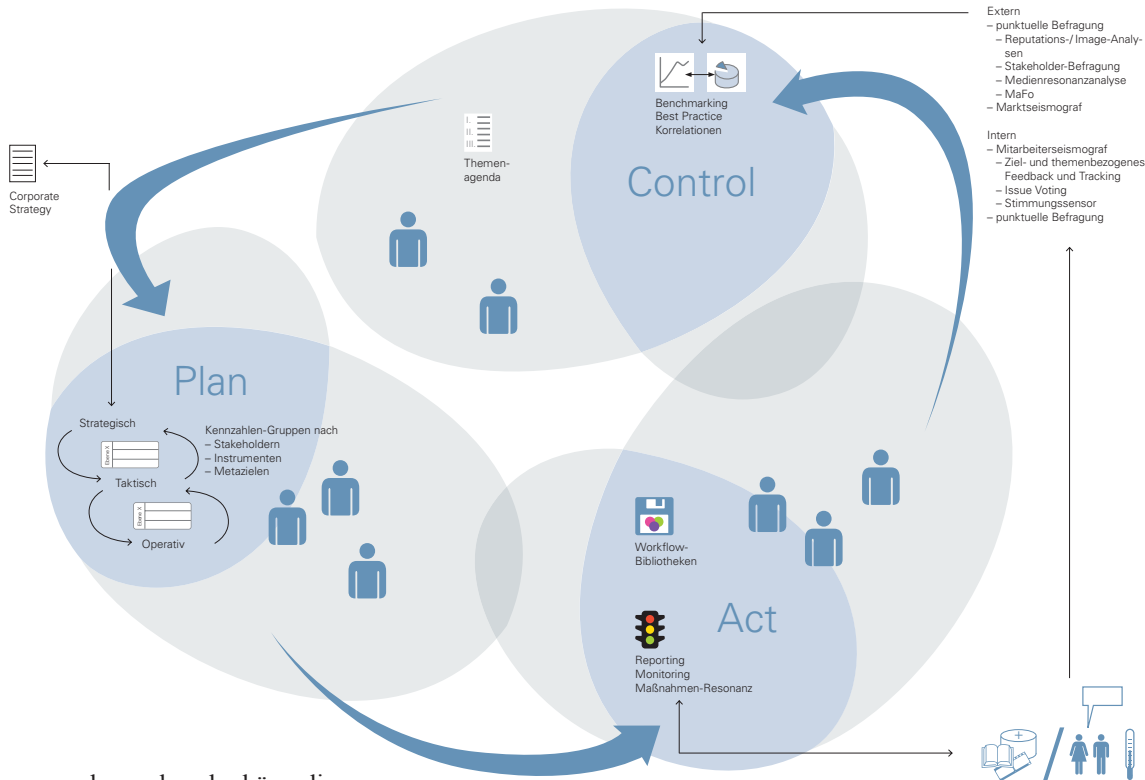
- welche Abteilungen, Kommunikationsinstrumente, Maßnahmen oder Themen
- zu welchen Kosten
- welchen Beitrag zu den mit dem Vorstand vereinbarten Key Performance Indikatoren leisten (etwa zum Differenzierungsgrad gegenüber den Wettbewerbern, zur Bekanntheit des Unternehmens, zur Strategic Readiness oder zur Prozesseffizienz).
An die für das Benchmarking, die Ermittlung von Best Practice und die Wirkungsmessung erforderlichen Daten und ihr Handling sind folgende Anforderungen zu stellen:
- Die Messung sollte immer auf die relevanten Kennzahlen bezogen sein und im Kontext der konkreten Unternehmensziele erfolgen. Die Datenerhebungen müssen synchronisiert werden, wobei interne Datenquellen (mit Informationen über Leistungs- und Wirkungskennzahlen) systematisch mit in den meisten Unternehmen bereits vorliegenden externen Datenquellen (etwa Reputations-Studien, Marktforschungsdaten, Stakeholder-Befragungen oder Medienanalysen) zu verknüpfen sind.
- Die Daten sollten nicht erst mit einer zeitlichen Verzögerung, sondern in Realtime zur Verfügung stehen, um eine schnelle Reaktion auf sich verändernde Kommunikationsbedingungen zu ermöglichen.
- Die Daten sollten nicht nur punktuell erhoben und zur Verfügung gestellt werden, sondern permanent, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen verlässlich berechnen zu können.

Performance Management: Für Kommunikatoren!

Die Etablierung eines wirkungsvollen Kommunikations-Controllings im betrieblichen Alltag scheiterte bislang nicht nur daran, daß die zugrunde liegenden Modelle in Teilen unvollständig und zu wenig managementorientiert waren. In Ermangelung effizienter EDV-Unterstützung war Kommunikations-Controlling bis dato schlicht zu aufwendig und zu teuer.

Im Unterschied zu den klassischen Controllingbereichen, wie Fertigung oder Vertrieb, wird Kommunikation erst meßbar, wenn qualitative Ziele mit „harten“ Kennzahlen festgezurr werden. Zudem stecken im Kommunikationsmanagement-Prozeß weitere Stolpersteine: Abstrakte Vorgaben und dynamische, komplexe Kommunikationsprozesse erschweren eine aktuelle und präzise Planung. Die Kleinteiligkeit und Varianz der Abläufe in der Durchführung widersprechen etablierten Prozeßoptimierungsansätzen. Der Reportingaufwand mit klassischen Mitteln ist enorm, Standards fehlen. Medienresonanzanalysen, Zielgruppenbefragun-

2 Modell für Communication Performance Management



gen oder andere herkömmliche Meßmethoden kosten viel, bringen aber, isoliert eingesetzt, erst spät Ergebnisse.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen im klassischen Controlling lassen sich die Anforderungen an eine wirkungsvolle Systemunterstützung klar beschreiben:

1. Für die Analyse der Kommunikationsleistung werden große Datenmengen benötigt, die nicht nur über die Wirkung, sondern auch über die Kosten und Aufwände sowie den Zielbezug der durchgeführten Kommunikationsaktivitäten Auskunft geben. Um der Dynamik im Kommunikationswettbewerb standzuhalten, müssen diese Daten schnell verfügbar sein. Die Daten können aus Kosten- und Validitätsgründen nur im laufenden Prozeß erfaßt werden. Weil Kommunikatoren auf allen Ebenen und permanent wirkungsrelevante Entscheidungen treffen, müssen alle Mitarbeiter einbezogen werden.

2. Die Anschlußfähigkeit an bereits bestehende datenföhrnde Systeme – auch über die engeren Unternehmensgrenzen hinweg – muß sichergestellt sein. Es steht fest, daß der Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg nur durch Korrelation mit den Leistungs- und Wirkungskennzahlen anderer Unternehmensbereiche zu ermitteln ist.

3. Ein Vergleich mit den Entwicklungen beim Management von tangiblen Gütern zeigt, daß sich die für die Analyse konzipierten Business-Intelligen-

ce-Systeme zunehmend in Performance-Management-Systeme wandeln. Ziel ist es, die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen. Die durch Datenanalyse hervorgebrachten Informationen sollen also möglichst in Echtzeit für die laufende Planung und Produktion genutzt werden können. Das ist insbesondere für die Unternehmenskommunikation essentiell.

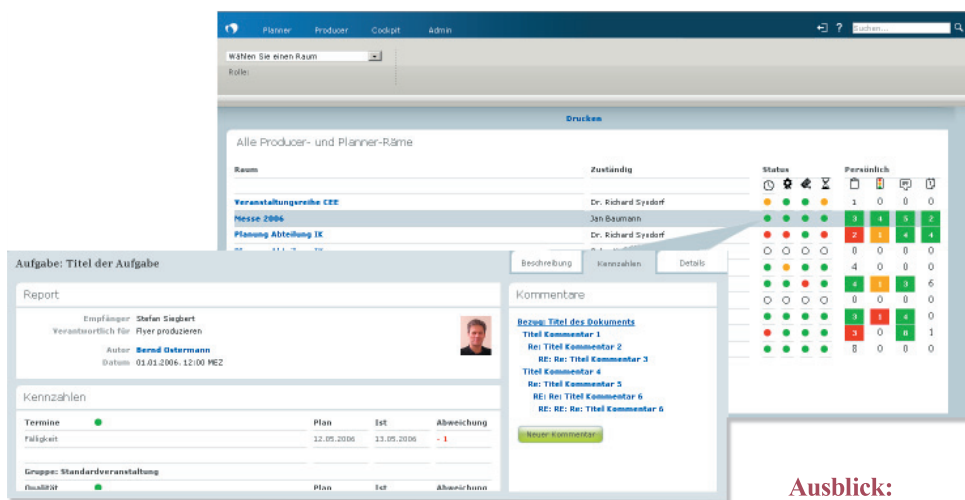
Diese Erkenntnisse und die oben hergeleiteten Anforderungen standen Pate für die Entwicklung der webbasierten Plattform os/rooms. os/rooms ist die erste integrierte Anwendung zur Steuerung der kompletten immateriellen Wertschöpfungskette. Als zentrale Arbeitsplattform für alle Prozeßbeteiligten kann os/rooms controllingrelevante Daten effizient erfassen und den strategisch, taktisch und operativ Verantwortlichen in Echtzeit bereitstellen. Die Kombination von Methoden und Werkzeugen der Planung, Zusammenarbeit, Wirkungsmessung und Analyse ermöglicht integriertes Communication Performance Management.

In einem interaktiven Top-Down/Bottom-Up-Planungsprozeß können nach dem Prinzip der Balanced Scorecard oder vergleichbarer Management-Systeme die Ziele flexibel erfaßt, mit Kennzahlen konkretisiert und mit Maßnahmen verknüpft werden. So kann exakt vereinbart werden, wer bis wann welche Vorgaben erreichen soll. Auch läßt sich überprüfen, inwiefern das gesetzte Ziel tatsächlich erreicht wur-

Tipps: Wie Sie Communication Performance Management implementieren sollten

1. Auf Anschlußfähigkeit achten. Vorherrschende Standards im Unternehmen berücksichtigen (z.B. Unternehmens-BSC).
2. Auf Vorhandenem aufbauen. Bereits eingesetzte Meßinstrumente und Kennzahlen weiterhin nutzen. Daten anderer Unternehmensbereiche (z.B. Marketing) berücksichtigen.
3. Nachhaltigkeit sicherstellen. Durch intelligente Kennzahlen-Systematiken und intelligente Software Erfahrungswerte speichern.
4. Schrittweise vorgehen. In einzelnen Teams/Abteilungen und mit einem inhaltlichen Teilbereich starten
5. Skalierbare Software implementieren.
6. Kennzahlen-Fundus ausbauen. Mit wenigen Kennzahlen beginnen, testen, je nach Nutzwert weiterverwenden oder streichen.

3 Performance Management mit os/rooms



Während externe Datenquellen zum Standardreper-toire von Kommunikatoren gehören, werden die Mit-arbeiter als interne Datenquelle herangezogen, bislang viel zu selten systematisch erschlossen. Aufgrund von Gesprächen mit Vertretern relevanter Stakeholdergruppen verfügen sie meist über ein ausgeprägtes Sensorium für sich wandelnde Stimmungen in der Öffentlichkeit. Diese Informationen können mit der Methode des Mitarbeiterseismografen erfaßt werden: Realtime, permanent und im Ziele-Kontext des Unternehmens.

Ausblick: Kommunikations-Controlling nutzen

Kommunikations-Controlling muß keine „Geheim-wissenschaft“ sein, vor der sich die Kommunikato-ren zu fürchten hätten. Kommunikation leistet einen Beitrag zum Unternehmenswert. Und dieser Beitrag wird sich auch messen lassen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen allerdings bestimmte Vorausset-zungen erfüllt sein, wie die Erfahrungen im „klas-sischen“ Controlling zeigen. Auch hier ist man erst über die Jahre hinweg schlauer geworden.

Erst nach dem Vorliegen einer aufeinander ab-gestimmten, validen Datenbasis war es möglich, Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkun-gen zu erkennen. Gleiches gilt für das Kommuni-kations-Controlling. Auch können die Kommuni-katoren das Controlling selbstbewußt dazu nutzen, ihre Bedeutung für das Unternehmen mit Zahlen zu belegen und zu untermauern. Außerdem: Ein integriertes, zielbezogenes, systemunterstütztes, permanentes und methodisch anschlussfähiges Communication Performance Management, wie es hier vorgestellt wurde, ermöglicht kürzere Reakti-onszeiten auf sich verändernde Kommunikations-bedingungen, eine optimale Ausrichtung auf die Unternehmensziele, eine paßgenaue Allokation der Ressourcen und letzten Endes eine bessere Unter-nnehmensperformance.

de. Kommunikationsmanager können tagesaktuelle Plan- und Ist-Werte von Vorgaben vergleichen und identifizieren, wo die Kommunikation mehr oder weniger zu den vereinbarten Key Performance Indika-toren beiträgt. Instrumenten- und Stakeholderspezifi-sche Kennzahlen-Kataloge werden den Mitarbeitern zur Zieldefinition bereitgestellt. Diese gewährleisten gleichzeitig die Konsistenz der verwendeten Kenn-zahlen.

Die durchgeführten Ad-hoc-Prozesse und die damit verbundenen Kosten, Termine, Aufwände und ihre Qualität werden in os/rooms zielbezogen erfaßt. Die Daten ermöglichen einerseits eine permanente Kontrolle über den Status einzelner Maß-nahmen oder Projekte, andererseits können mehrere Maß-nahmen oder Instrumente verglichen werden, um Best Practice zu identifizieren. Durch hinterlegte, aber jederzeit anpaßbare Workflows kann zudem auf Knopfdruck eine komplette Projektstruktur aufge-setzt werden.

Um die für das Communication Performance Management benötigten Kennzahlen zu erfassen, stehen zahlreiche Meßmethoden zur Verfügung. Sie lassen sich danach unterscheiden, ob sie intern oder extern erhoben werden und ob sie Informa-tionen punktuell oder kontinuierlich liefern.

Meßmethoden im Communication Performance Management (Beispiele)

	Kontinuierlich	Punktuell
Intern	<ul style="list-style-type: none"> ● Mitarbeiterseismograf ● Marktseismograf mit Online-Tracking 	<ul style="list-style-type: none"> ● Große jährliche Mitarbeiterbefragung
Extern	<ul style="list-style-type: none"> ● Clippings ● Umfassende Medienanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stakeholder-Befragungen ● Reputations-/Image-Analysen ● Marktforschungsdaten

Kontakt:

Prof. Dr. Frank Brettschneider
 Universität Hohenheim
 Kommunikationswissenschaft
 Fruwirthstraße 46
 70599 Stuttgart
 Tel.: 0711/459-4030
 frank.brettschneider@uni-hohenheim.de
 www.uni-hohenheim.de/komm/!

Bernd Ostermann
 Geschäftsführer
 Ostermann Syskom GmbH
 Dachauer Str. 42
 80335 München
 Tel. 089-5155603-0
 bernd.ostermann@osyskom.de
 www.osyskom.de