

Gerade in Krisenzeiten scheint Kommunikation vielen Unternehmen lieb und teuer. Aber was sind Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Alltag wert? Und wie lässt sich ihr Beitrag zu Marke, Reputation, Firmenkultur oder Führungsverhalten bemessen? Zielbewusst ringen Controller und Kommunikatoren um gemeinsame Standards. Experten begrüßen dies – und mahnen ein neues Rollenverständnis der PR-Zunft an. **Von Bijan Peymani**

Gordischer Knoten

„Heute kennt man von allem den Preis, von nichts den Wert“ – mit Leidensmiene bemüht die Kommunikationsbranche unentwegt das Bonmôt des irischen Schriftstellers Oscar Wilde. Eine Branche, der, weil oft mehr geduldet als geliebt, ein latenter Minderwertigkeitskomplex inne wohnt. Die in der Fremdwahrnehmung zwischen Kleinmut und Größenwahn changiert, selten im Stande zum gedanklichen Ungehorsam. Was Wunder, dass ihr mancherorts der gebührende Respekt versagt bleibt. Ach, arme PR – bist ja doch selber schuld!

Uwe Kohrs, Inhaber der Agentur Impact in Frankfurt/Main, sieht seine Zunft „hin und her gerissen zwischen der gefühlten ‚Eigen-Bedeutungsschwere‘ und den ablehnenden Blicken der Controller“. In dem Maße, in dem PR als „Sektglasdienstleistung und ‚Essing-Service‘ daherkam, war Intransparenz Teil des Geschäftsprinzips“. Clippings als Grundlage für – zur Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen ebenso ungeeignete – Medienresonanzanalysen sind da eher Verzweiflungstat. Sie mögen Anerkennung für den Fleiß abringen, mehr nicht.

Zu ihrer Verteidigung mag man anführen, dass Kommunikation im Wertschöpfungsprozess eine unterstützende Funktion hat. Bilanztechnisch stehen den teils erklecklichen Aufwänden für interne und externe PR also keine direkten Erträge – sprich: Verkaufserlöse – gegenüber. Das macht es umso schwieriger, den wahren (Unternehmens-)Wert der Disziplin zu ermitteln. Und so bleibt der Versuch

einer Bilanzierung von Kommunikationswirkungen „wortreiches Wunschdenken“, resümiert Jörg Pfannenber, Chef der Agentur JP|KOM in Düsseldorf.

Dass Kommunikation dennoch maßgeblich zur Wertschöpfung beiträgt, hat Pfannenber mit Ansgar Zerfaß – Professor an der Universität Leipzig – in einem Anfang des Jahres verlegten Buch dokumentiert. Die Autoren verweisen auf die Bedeutung von Public Relations und machen sich für ein strategisches Kommunikationscontrolling stark. In ihrem Vorwort äußern sie gar die Hoffnung, Controlling und Reporting könnten mittelfristig „zum selbstverständlichen Handwerkzeug auch von Kommunikationsverantwortlichen gehören“. (siehe Buchtipps Seite 51)

Controller-Akzeptanz schaffen

Diesem Anspruch wird die Branche bis dato nicht gerecht – ungeachtet der Aktivitäten in jüngerer Vergangenheit (siehe Kasten Seite 47). Und die sind für manchen Experten nicht der Weisheit letzter Schluss: „Die subjektive Einschätzung von Kommunikationsleistungen wird aller durchaus verdienstvollen Versuche zum Trotz, Wirkung und wirtschaftliche Erfolge der Kommunikation exakt zu messen, wesentlich bleiben“, betont Berater Mathias

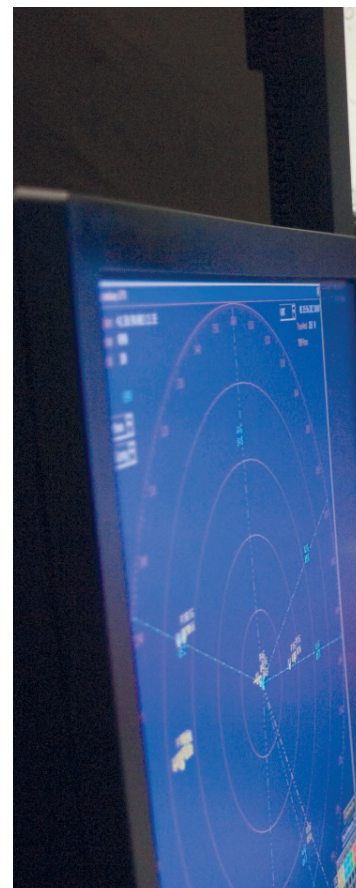




Foto: MCTS

Scheben. Wie etwa taxiere man, wenn PR-Verantwortliche Veröffentlichungen verhindern konnten?

Als Konsequenz hält Scheben manche Bemühungen, Kommunikationsarbeit zu legitimieren, „für Wichtigtuerei, zumindest aber für relativ fruchtbare Selbstbeschäftigung“. Eine Sicht, der Christoph Lautenbach, Geschäftsführer der Agentur Lautenbach Sass in Frankfurt, energisch widerspricht: „Ein systematisches Kommunikations-Controlling verbessert die Steuerung und Bewertbarkeit der Kommunikation erheblich.“ Allein die Fahndung nach geeigneten Wirkungs- und Leistungsindikatoren blieb bislang weitgehend ergebnislos.

Scorecards, Strategy Maps und dergleichen mögen dem einen oder anderen dabei nützliche Krücken sein. Für Wilfried Leven, Chef der Werbeagentur Leven in Köln, passen sie jedoch „genau in die der Kurzlebigkeit frönende Unternehmensphilosophie“. Sie verhinderten, dass eine Marke durch Kommunikation systematisch, kontinuierlich aufgebaut werde. Vielmehr forcierten diese Tools „den kurzfristigen Erfolg innerhalb der üblichen drei Jahre,

die ein Marketing-, PR- oder Werbemanager einen Job inne hat, bevor er karrierefördernd wechselt“.

Um ihre Etats besorgt, hantierten Kommunikationsprofis folglich mit zum Teil individuell konzipierten Mess- und Analyseverfahren, die „zwar das Controlling adressieren, aber dem anwendenden Unternehmenskunden bisher nur wenig Gewissheit darüber geben, ob diese Vorgehensweise für seine Prozesse wirklich relevant ist und welche Systematik er für sich daraus ableiten kann“, beobachtet Silvia Hänig, Inhaberin der Agentur Ikom in Ottobrunn. Vorrangig bleibe die Messung der Leistung – „aber Wirkungsmessung? Fehlanzeige“.

Viel zu lange habe man sich der Nachprüfbarkeit entzogen, mit dem Argument, Messen sei kreativitätstötend“, analysiert Leven – „Ergebnis: Man hat dem Marketing und der Kommunikation Messmethoden aufgezwungen, die der Sache nicht immer gerecht werden.“ Experte Lautenbach beruhigt, Kommunikations-Controlling sei „kein Korsett, das Mut und Kreativität erstickt“. Das Problem liege in der Regel auch nicht in der angeblich aufwändigen

Das Controlling behält alles im Blick, vor allem das Verhältnis von Kosten zu Leistungen. Doch bei der Wirkungsmessung tut es sich schwer

- Messung, sondern in der „fehlenden Zielorientierung“ von Kommunikation.

Tatsächlich jedoch kann eine faire Bewertung erst dann erfolgen, wenn Kosten differenziert erfasst und Wirkungszusammenhänge offen gelegt werden. „Davon ist die Kommunikation im Unterschied etwa zum Personalwesen und zum Patentmanagement noch weit entfernt“, urteilt Zerfaß, auch Herausgeber des Portals communicationcontrolling.de. Er rechne damit, dass die notwendigen Standardisierungsprozesse „noch mindestens zehn Jahre benötigen“. Immerhin, der Schulterchluss von Controllern und Kommunikatoren lässt hoffen.

Schub erhält die Initiative von Internationalem Controller Verein (ICV) und Deutscher Public Relations Gesellschaft (DPRG) durch die Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) in Frankfurt. „Mit der Etablierung des GPRA-Vertrauensindex sind wir gerade dabei, in Sachen Leistungstransparenz für die Branche einen – wie wir meinen – wichtigen Schritt in Richtung Controller-Akzeptanz zu leisten“, formuliert GPRA-Präsidiumsmitglied Kohrs selbstbewusst (siehe Seite 33). Dem Unternehmen nach wird dieses Monitoring-Instrument ab Mai erweitert.

Steuerungsfähigkeit erhöhen

Ob so viel Drive schwant mancher PR-Kraft, sich mehr denn je in Formalismus zu verlieren und noch ärger unter Rechtfertigungsdruck für ihr Tun zu geraten. Letzteres erscheint Lothar Rolke, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz, „aus Sicht des Controllings schon häufig deswegen albern, weil die PR-Budgets viel zu klein sind. ‚Zu geringe Flughöhe‘, wie es mancherorts bei den Controllern heißt, die sich zu Recht erst einmal lieber die großen Kostenblöcke vornehmen“.

Letztlich müsse es darum gehen, die Steuerungsfähigkeit von Kommunikation zu erhöhen und die eigene Position im Unternehmen zu verbessern, weil PR-Wissen dort dringend gebraucht werde. „Wer seine Arbeit überprüft, stimuliert sich und entwickelt so Kreativität“, ist Rolke überzeugt, „nur wer sich nicht überprüft, verfällt in dumpfe Routine. Und ist verängstigt.“ Auf Seiten der PR sieht er „mehr Mut zum ‚Evidence based Management‘“ geboten, „also Mut zur Quantifizierung, Standardisierung und Empirie“. Aber auch die Auftraggeber sind gefordert.

Denn dort lauert ein sehr gefährlicher Feind: die Ungeduld. „Wirkungen von Kommunikation stellen sich nur nach längerer Zeit ein und lassen sich auch nur nach längerer Zeit messen“, so Agenturchef Leven. Ungeduldige Manager wollten aber unmittelbare Wirkungen erzielen und diese auch noch qualifizieren. „Damit ist man im Bereich der Verkaufsförderung“, frotzelt er. Ungeachtet dessen sprechen Leven und seine Kollegen sich überraschend klar für eine standardisierte, regelmäßige Bewertung von Kommunikationsleistungen aus.

Augenmaß gefordert

„Wer sauber arbeitet und ehrlich mit seinen Kunden umgeht, muss Wirkungsmessung und Wettbewerb nicht fürchten“, sagt Ursula Reimers, Inhaberin einer gleichnamigen Beratungs- und Kommunikationsagentur in Hamburg. Sie sieht ihre Branche in der Bringschuld – „erst das legt die Basis für Vertrauen und Wertschätzung“. Uni-Professor Zerfaß sekundiert, wer sich wegduckt und sein Handeln nicht erklären könne oder wolle, sei „fehl am Platz“. Dabei müsse indes die Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Nutzen gewahrt bleiben.

Agenturchefin Hänig weiß: „Wenn die Wahrnehmung der Kommunikationsverantwortlichen nur über die reinen operativen Aufgaben erfolgt, deren Resultate monatlich gemessen werden, wird die Aufwand/Nutzen-Diskussion kein Ende nehmen. Denn die Resultate beschränken sich dann mehrheitlich auf Veröffentlichungen und Anzeigenäquivalente.“ Entscheidend sei aber „nicht, was hinten rauskommt, sondern in welchem Wirkungszusammenhang es mit der Kommunikationsstrategie, den eingesetzten Ressourcen oder den Unternehmenszielen steht“.

Als Faustregel gilt: Besser Kommunikationsstrategien, Kampagnen und Abläufe grob, aber ganzheitlich durch wenige Meilensteine und Wirkungsindikatoren im Auge behalten, als einzelne Bereiche intensiv zu evaluieren. „Genau das passiert nämlich im Moment“, moniert Zerfaß, „europaweit messen 74 Prozent der PR-Verantwortlichen, ob Medien berichten und Websites genutzt werden.“ Um Kostenerfassung beim Input und den betriebswirtschaftlichen Erfolg kümmert sich dagegen nur jeweils ein Drittel – „hier ist mehr Augenmaß gefordert“.

Über die Sinnhaftigkeit von Kommunikationscontrolling besteht Einigkeit. Jutta Menninger, Partner bei Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers

„Wer sauber arbeitet und ehrlich mit seinen Kunden umgeht, muss Wirkungsmessung nicht fürchten.“



Ursula Reimers,
ursula reimers consulting & communications

in München, sieht zwei Dimensionen: „Zum einen müssen auch Kommunikationsfachleute beweisen, dass sie einen Beitrag zum Ergebnis und damit zum Unternehmenswert leisten. Zum anderen besteht der Nutzen – vor allem die Chance – von Kommunikations-Controlling in einer potenziellen Aufwertung der Kommunikationsfunktion im Unternehmen“ – sehnlicher Wunsch aller Kommunikatoren.

Reimer Stobbe, Leiter des entsprechenden ICV-Facharbeitskreises, betont in diesem Kontext, Kommunikations-Controlling reduziere sich keineswegs auf Messmethoden, sondern sei ein ganzheitliches Managementmodell. Stobbe: „Voraussetzung für einen Überzeugungsprozess ist natürlich die Bereitschaft, vorurteilsfrei zuzuhören.“ Und die weitere Professionalisierung auf Unternehmensseite: Einer Studie zufolge messen im deutschsprachigen Raum vier von fünf Unternehmen ihre Kommunikationswirkung nicht systematisch.

Henkel, Telekom oder der Medizingerätehersteller B. Braun aus Melsungen fallen nicht in diese Gruppe. „Für die Erfolgsmessung unserer Kommunikation nutzen wir neben gängigen und pragmatischen Instrumenten wie Medienresonanzanalysen ein auf die Belange des Unternehmens zugeschnittenes Index-System, mit dem wir Leistungen erfassen, Ziele definieren und die Ergebnisse nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ messen“, erklärt Bernadette Tillmanns-Estorf, Direktorin Unternehmenskommunikation bei B. Braun.

Akzeptable Bewertungskriterien etablieren

Henkel in Düsseldorf hat Kommunikations-Controlling 2002 eingeführt. „Wir standen damals vor der Aufgabe, unsere neue Dachmarke einzuführen, und erkannten, dass unsere weltweiten Kommunikationsressourcen dafür nicht nur ausgebaut, sondern strategisch gesteuert werden mussten“, begründet Simone Gleumes, Head Corporate Branding & Communication Strategy. Seitdem arbeite Henkel kontinuierlich an diesem Steuerungssystem – „sowohl im Hinblick auf Messinstrumente, Berichtsformate und Managementprozesse, als auch bei der Verteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Zentrale, Regionen und Ländern“.

Die Deutsche Telekom in Bonn hat laut Peter Rutz, Leiter Communication Performance und Eventstrategie, 2007 mit der Entwicklung eines „Communication Performance Managements“ begonnen. „Im Folgejahr wurde ein Kennzahlenren-

porting über ‚Communication Dashboards‘ aufgebaut“, so Rutz, „welches 2009 zum quartalsweisen Reporting inklusive Analyse und Handlungsempfehlungen für jede Kommunikationsdisziplin wie Externe Kommunikation, Interne Kommunikation, Sponsoring, Events und Corporate Responsibility erweitert wurde.“

Universitätsprofessor Zerfaß bilanziert: „Wenn das Kommunikationsmanagement im Konzert mitspielen will, wird es höchste Zeit, dass es aufschließt und Kommunikations-Controlling installiert.“ PR-Berater Kohrs ergänzt in Richtung seiner Kollegen, es müsse „unser Interesse sein, für die Entscheider in Unternehmen akzeptable Bewertungskriterien zu etablieren, um uns Handlungsfähigkeit und Kreativität sichern zu können. Wie diese Kriterien dann heißen ist weniger wichtig – ihre Akzeptanz und unsere Leistung sind entscheidend.“ ■

MÜHSAME SUCHE NACH EINEM BEWERTUNGSSTANDARD

Die seit Jahren so intensiv wie fruchtlos geführte Diskussion um eine betriebswirtschaftliche Zielfindung für sowie die strategische Planung und Steuerung von Kommunikation gewinnt durch neue Initiativen vor allem des Internationalen Controller Vereins (ICV), Gauting, und der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) in Berlin endlich Kontur. Letztere hatte schon 2002 den Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ ins Leben gerufen. Seit 2005 findet jährlich der „**Fachtag Kommunikations-Controlling**“ in Wiesbaden statt. Doch erst mit der Gründung des Facharbeitskreises für Kommunikations-Controlling im ICV im Oktober des Folgejahres gelang der für einen über die Branche hinaus akzeptierten Standard notwendige Brückenschlag zwischen Kommunikatoren und Controllern. Die Verbindung beider Communities, die Vereinbarung einer gemeinsamen Sprache und – wichtiger noch – gemeinsamer Methoden ist die Voraussetzung für die Integration der Kom-

munikation in die strategische Unternehmenssteuerung. 2009 konnten sich ICV und DPRG mit der Errichtung des „**Wirkungsstufenmodells**“ auf einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Messung kommunikativer Wirkungen verständigen. Das Modell wurde im Mai vergangenen Jahres zunächst auf dem **Controller-Congress** in München und im September darauf auf dem Kommunikationskongress in Berlin vorgestellt. Unter anderem soll es künftig ermöglichen, den monetär bewerteten Beitrag der Unternehmenskommunikation am Unternehmenserfolg aufzuzeigen. Diesen „Wirkungsstufen der Kommunikation“ haben sich mit dem in Hamburg ansässigen Kommunikationsverband inzwischen auch Vertreter von Marketing, klassischer Werbung, Promotion, Sponsoring und Event-Management angeschlossen. In einem weiteren Schritt will der ICV-Facharbeitskreis im Juni dieses Jahres ein „**Controller-Statement**“ als Grundmodell für Kommunikations-Controlling veröffentlichen.