

**PR-Controlling:
Wirtschaftlich und wirkungsvoll kommunizieren**

- Von Collin Scholz, Mitglied der Geschäftsführung der Pilot:Projekt GmbH -

Was leisten Tools der internen und externen Kommunikation für den Auftraggeber? Wie kann ihr Wertbeitrag gemessen und beziffert werden? Um diese Fragen fundiert zu beantworten, nutzt die PR-Agentur Pilot:Projekt GmbH, Hannover, bereits seit Jahren das Instrumentarium des PR-Controllings.

Mitarbeiter der Pilot:Projekt GmbH setzen wirksame Instrumente des PR-Controllings ein, um Effektivität und Effizienz der Kommunikations-Maßnahmen zu ermitteln.

Gleich zwei Enttäuschungen bereitet das PR-Controlling all jenen, die sich mit dem Thema befassen (müssen):

- Die Materie ist sperrig - zumindest am Anfang - und arbeitsintensiv.
- Und nein: Es ist kein Instrument, mit dessen Hilfe sich auf Euro und Cent genau ermitteln lässt, wie hoch der Anteil einer einzelnen Pressemitteilung oder eines Journalisten-Events am Jahresertrag eines Unternehmens ist. Oder welchen Anteil eine Kommunikations-Maßnahme am Gesamterfolg der Organisation hat.

Doch davon unabhängig gilt: Das PR-Controlling leistet wertvolle Dienste für jeden, der die Kommunikation eines Unternehmens oder eines Wirtschaftsverbandes verantwortet. Und das in doppelter Hinsicht:

- Zum einen unterstützt das Controlling den Kommunikator darin, die Arbeit seiner Abteilung wirtschaftlicher und auch wirkungsvoller zu machen.
- Zum anderen ermöglicht das Controlling ihm, den Anteil der Unternehmens-Kommunikation am Erreichen der Unternehmens-Ziele (ihren Wertbeitrag) zu verdeutlichen. Und das in einer Form, die den betriebswirtschaftlich geprägten Berichtsformaten einer Unternehmensführung entspricht.

Beide Aspekte werden in den kommenden Jahren noch erheblich an Bedeutung gewinnen. Treiber dieser Entwicklung ist die Digitalisierung und deren weitreichenden Konsequenzen für Geschäftsmodelle, Organisationsformen, Führungspraktiken und Kommunikations-Aufgaben in Unternehmen und Wirtschaftsverbänden. Die unter dem Schlagwort Disruption zusammengefassten Prozesse stellen die Kommunikation von Organisation vor neue Aufgaben.

Das gekonnte Management von Informationen wird immer wichtiger für den Erfolg. Daher erscheint es logisch, wenn Unternehmen wie Henkel die Abteilungen Unternehmenskommunikation und Digitalstrategie bereits integriert haben.

*Bevor näher auf die Inhalte des PR-Controllings eingegangen wird, noch ein Hinweis zum Begriff. Die Fülle der Arbeitsfelder der PR und deren Bedeutung für die Kommunikation eines Unternehmens sind die Hauptgründe dafür, dass in der Fachliteratur (z.B. Pleil, Rolke, Sass, Zerfuß) der Begriff **Kommunikations-Controlling** weitaus häufiger verwendet wird als der Begriff **PR-Controlling**. Zum Hintergrund: Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG), Berlin, gliedert den Oberbegriff Public Relations in zehn Arbeitsfelder. Die dort entwickelten Kommunikations-Maßnahmen richten sich an unterschiedliche interne und externe Anspruchsgruppen (Stakeholder):*

- Human Relations (potenzielle und aktuelle Mitarbeiter),
- Media Relations (Journalisten, Redakteure),
- Public Affairs (Mandats- und Entscheidungsträger in Politik und öffentlicher Verwaltung),
- Community Relations (Nachbarn des Unternehmens, Standort-Bevölkerung)
- Produkt-PR (Konsumenten),
- Öko Relations (Interessengruppen, Politiker),
- Themen- bzw. Issues-Management (Kommunikatoren und Manager des eigenen Unternehmens),
- Krisen-PR (Journalisten, Investoren, Geschäftspartner)
- Corporate Identity (Top-Management, Kunden),
- Vertriebs-PR (Vertriebs-Mitarbeiter).

Achtung: Die Aufzählung in den Klammern nennt nur die jeweils wichtigsten Anspruchsgruppen.

Wer den Begriff PR-Controlling im weiten Sinne verwendet, kann ihn mit dem Begriff Kommunikations-Controlling gleichsetzen, wie es in diesem Beitrag geschieht.

Kernaufgaben der Unternehmens-Kommunikation

Erlöse zu erwirtschaften ist nicht die direkte Aufgabe der Kommunikations-Abteilung eines Unternehmens oder eines Wirtschaftsverbandes.

Und Versuche, die Existenz der Abteilung allein über das Verhältnis Investition/Ertrag (Return of Investment) zu rechtfertigen, sind falsch und müssen scheitern.

Zur Wertschöpfung ihrer Organisation trägt die Kommunikations-Abteilung wirksam bei, wenn sie

- immaterielle Erfolgspotenziale aufbaut und pflegt (z.B. hohe Bekanntheit, gute Reputation und positives Image der Organisation bei den Anspruchsgruppen),

- der Organisation dadurch Handlungsspielräume auf sämtlichen Aktionsfeldern sichert,
- die anderen Organisations-Abteilungen bei der Leistungserstellung unterstützt,
- wirtschaftlich arbeitet und
- der Organisations-Führung wertvolle Hinweise zur Strategie-Entwicklung liefert.

Das Erreichen dieser Ziele setzt voraus, dass die Kommunikations-Abteilung ihre Arbeit eng an der Strategie ihrer Organisation ausrichtet. Zudem müssen ihre Maßnahmen zum Erreichen der Organisations-Ziele beitragen. Nur wenn das gelingt, kann die Kommunikations-Abteilung zum strategischen Partner der Organisations-Führung aufrücken. Wenn nicht, bleibt sie mehr oder weniger Dienstleister und Befehlsempfänger.

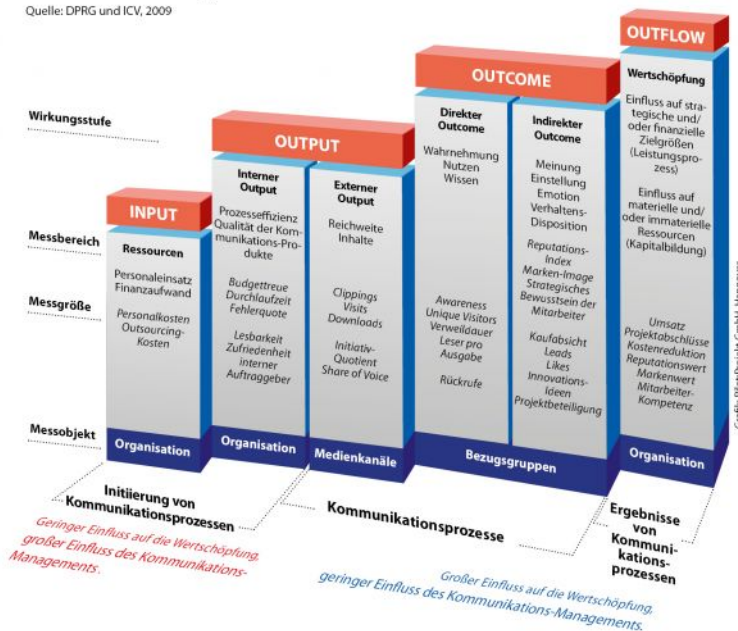
Der Wert des PR-Controllings

Genau an dieser Stelle kommt das PR-Controlling ins Spiel. Richtig eingesetzt, hilft es dem Kommunikations-Verantwortlichen, aus der übergeordneten Unternehmens- oder Verbands-Strategie die richtigen Kommunikationsziele abzuleiten und zu definieren. Oder anders gesagt: PR-Controlling trägt dazu bei, eine Kommunikations-Strategie zu entwickeln, die im Einklang mit der organisations-Strategie steht. Zudem unterstützt das PR-Controlling den Kommunikator beim Planen, Verzaubern, Umsetzen, Untersuchen und Bewerten der Kommunikations-Maßnahmen. Dies trägt entscheidend dazu bei, dass die Kommunikations-Abteilung besser, also wirkungsvoller, und zugleich wirtschaftlicher arbeitet. Und nicht zuletzt liefert das PR-Controlling dem Kommunikator Kennziffern und Daten, mit denen er die Ergebnisse seiner Abteilung in einem Code präsentieren kann, der von den Controllern und Managern anderer Abteilungen ebenso verstanden wird wie von der Führung. Indem er quasi in der Sprache der Organisationssteuerung spricht, fällt es ihm leichter, Budgets und die Personalauslastung zu begründen und den Wert der Kommunikations-Arbeit darzustellen.

Der Ablauf des PR-Controllings folgt dem vom Internationalen Controller Verein (ICV), Wörthsee, entwickelten Steuerungszyklus. Er enthält die vier Phasen **Planung** (Ziele, Strategie, Maßnahmen, Budget), **Umsetzung**, **Evaluation** (Wirkungsmessung, Berichte) und **Analyse** (Soll-Ist Vergleiche, Indikatoren für Optimierungen). Das Umsetzen des PR-Controllings in der Praxis litt lange darunter, dass Controller in der PR bzw. in der Kommunikation kaum bewandert waren, während die meisten Kommunikatoren betriebswirtschaftliche Defizite aufwiesen. Um diese Hürde zu nehmen, konzipierten Fachleute der DPRG und des ICV gemeinsam mit Kommunikations-Experten aus der Wissenschaft das sogenannte Wirkungsstufen-Modell. Es hat sich in der Praxis als Standard-Bezugsrahmen für PR-Controlling etabliert. Dem Modell liegen folgende Überlegungen zugrunde: Anders als im üblichen Controlling reichen Input- und Output-Kennzahlen nicht aus, um den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen zu erfassen. Dieser besteht in erster Linie in ihrer Wirkung auf die Mitglieder einer oder mehrerer Anspruchsgruppen (Stakeholder). Aus diesem Grund müssen auch sogenannte Wirkungskennzahlen definiert werden. Diese Kennzahlen lassen sich nach Zielebenen zu übergeordneten Einheiten zusammenfassen. Je nachdem, ob Kommunikationsmaßnahmen Teilziele, Oberziele oder Hauptziele erreichen sollen bzw. erreicht haben. Die im Wirkstufen-Modell enthaltenen Kategorien ermöglichen es dem Kommunikations-Manager und seinem Controller, Erfolge auf abgestuften Ebenen zu erkennen und zu berichten. Den Beitrag der Kommunikation zum Wert der Organisation können sie ausweisen, wenn sie die Ursache-Wirkungs-Beziehungen von Kommunikations-Maßnahmen im Detail nachvollziehbar darlegen und mit Zwischenergebnissen dokumentieren. Und so sieht das Modell aus:

Das Wirkungsstufen-Modell

Quelle: DPRG und ICV, 2009



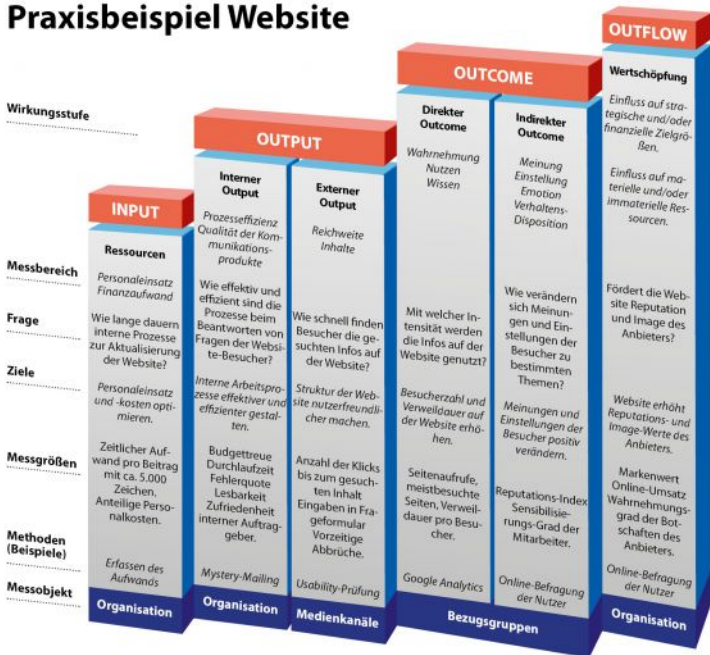
Auf jeder der vier übergeordneten Wirkungs-Stufen sind folgende Kernfragen zu beantworten:

- Input: Welche Ressourcen wurden eingesetzt/investiert?
- Interner Output: Welche Kommunikations-Produkte wurden mit welcher Wirtschaftlichkeit erzeugt?
- Externer Output: Stimmen Reichweite und Inhalte der Kommunikations-Produkte?
- Direkter Outcome: Welche direkte Wirkungen (z.B. Wahrnehmung, Nutzung, Wissen) erzielt der Output bei den Empfängern?
- Indirekter Outcome: Welche indirekte Wirkungen (Meinungen, Einstellungen, Gefühle) erzielt der Output bei den Empfängern?
- Outflow: Welche strategischen und finanziellen Auswirkungen hat die Kommunikation, wie ist ihre Wertschöpfung?

Die Kunst des Kommunikators und seines PR-Controllers besteht nun darin, auf jeder Wirkungsstufe Fragen, Ziele, Messbereiche, die Messgrößen sowie Planwerte für einzelne Kommunikations-Maßnahmen festzulegen. Spätestens jetzt sollte der mit der Einführung eines PR-Controllings verbundene Arbeitsaufwand erkennbar sein.

Zudem sollte der Kommunikator darauf achten, wichtige Messgrößen in Absprache mit der Führung der Organisation festzulegen. Wie das Raster für Kommunikations-Maßnahmen auf einer Business-Website gefüllt werden kann, zeigt folgendes Schaubild:

PR-Controlling: Praxisbeispiel Website



Im nächsten Schritt gilt es, für die Kategorien Messbereich und Messgrößen Soll und Ist-Zahlen zu ermitteln, zu erfassen und mit Kennziffern anderer Kommunikations-Maßnahmen zu korrelieren. Geschieht dies konsequent, wird der Kommunikations-Verantwortliche nach einigen Monate erste Hinweise erhalten, in welchen Bereichen er Hebel ansetzen kann, um die Wirtschaftlichkeit seiner Abteilung sowie die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen zu erhöhen. Dass PR-Controlling in jedem großen Unternehmen bzw. Konzern ein Muss ist, sollte aus dem bisher Gesagtem klar geworden sein.

Doch lohnt sich PR-Controlling auch für kleinere Unternehmen und Wirtschaftsverbände? Qualitativ gesehen zweifellos. Allerdings fehlen in diesen Organisationsgrößen oft die dafür erforderlichen Kapazitäten. Für sie bietet es sich an, das Know-how externer Dienstleister zu nutzen. Eigens für diese Zielgruppe hat die Pilot-Projekt GmbH, Hannover mit dem PR-Cockpit eine verschlankte Variante des PR-Controllings entwickelt. Es enthält standardisierte, praxistaugliche Verfahren für die Bewertung von Kommunikationsleistungen (offline und online) wie

- Absenderbefragungen,
- Akzeptanzmessung von Corporate Publishing-Medien und Events,
- Balanced Scorecards,
- Ergebniskontrollen/Befragungen bei den Zielgruppen,
- Markt- und Meinungsforschung,
- Medienresonanzanalyse,
- Meinungsmonitoring,
- Responserate auf Mailings,
- Reputations-Messungen,
- Strategy Maps,
- Ziel-Diagramme.

Ihr Einsatz liefert dem Auftraggeber und der Agentur eine quantifizierbare Grundlage für den Einsatz bzw. die Modifizierung ausgewählter Kommunikations-Maßnahmen.



Die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes veröffentlichte den Beitrag von Collin Scholz auf ihrer Website. Zum Artikel

Kommunikations-Controlling steht in den DAX-Unternehmen sowie in den meisten mittelständischen Firmen auf der Tagesordnung.



Professor Dr. Ansgar Zerfaß
*Kommunikationsmanagement
in Politik und Wirtschaft,
Universität Leipzig.*