



Starter-Kit Kommunikations-Controlling

Autoren

Mark-Steffen Buchele, Rainer Pollmann, Walter Schmidt,

unter Mitarbeit von:

Reimer Stobbe, Christopher Storck, Stefanie Weigl

Redaktionsleitung

Walter Schmidt

Kontakt

Internationaler Controller Verein,

Dr. Reimer Stobbe, Leiter Fachkreis Kommunikations-Controlling

r.stobbe@controllerverein.de

Vorwort der Autoren

Seit 2006 entwickelt und diskutiert der Fachkreis Kommunikations-Controlling in einer interdisziplinären Besetzung zahlreiche Methoden, Modelle und Ansätze zur professionellen Steuerung von Unternehmenskommunikation. Immer wieder wurde die Frage von Interessierten an den Fachkreis gerichtet: „Aber wie fange ich an?“

Dieses Starter-Kit versucht, diese Frage zu beantworten. Es ist für alle diejenigen gedacht, die vor der Aufgabe stehen, ein Kommunikations-Controlling einzuführen:

- Kommunikatoren oder Controller, die ein Konzept entwickeln sollen, den Erfolg von Unternehmenskommunikation nachzuweisen [„Kümmerer“]
- Kommunikatoren, die Erfolge evaluieren und Erfolgsnachweise führen sollen [„Macher“]
- Controller, die Kollegen aus den Kommunikationsfunktionen bei solch einer Einführung unterstützen sollen.

Sie alle bekommen aufgezeigt, was auf Sie zukommen kann, was Sie dafür wissen müssen und welche Wege Sie einschlagen können.

Einige Passagen zeigen, welches Potenzial in der Einführung eines Kommunikations-Controllings steckt, aber auch, welcher Aufwand. Dieser Aufwand lohnt sich nicht erst, seit immaterielle Werte in Unternehmen intensiver betrachtet werden: Unternehmenskommunikation verursacht erhebliche Kosten. Eine professionelle, zielorientierte Kommunikationssteuerung ist unerlässlich. Und der Nachweis, dass die Mittel sinnvoll im Sinne des Unternehmens eingesetzt wurden. Das lässt sich über das kommende Thema Integrated Reporting transparent darstellen, nachdem Kommunikations-Controlling erfolgreich eingeführt worden ist.

Dieses Starter Kit versucht einen Spagat, indem es lesenswert für Kommunikatoren und Controller sein will. Jeder Leser bringt einen unterschiedlichen Zugang zum Thema mit. Es wird daher für Sie Dinge geben, die Ihnen schon lange bekannt sind – aber möglicherweise nicht den anderen – und umgekehrt. Wichtig ist, dass alle an der Einführung Beteiligten grundsätzlich verstehen, worüber gesprochen und diskutiert wird.

An der Entwicklung der dargestellten Zusammenhänge, Methoden und Ansätzen haben viele mitgearbeitet, wie bereits an unserem Grundmodell (2010). Stellvertretend für alle Kolleginnen und Kollegen aus dem Fachkreis haben wir es strukturiert und aufgeschrieben. Wir verstehen es als interessenfreies Gemeinschaftswerk.

Ein gutes Controlling entsteht nicht per Dekret und nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit, um zu reifen. Aber jeder Reifeprozess hat seinen Anfang. Starten Sie einfach.

Dr. Mark-Steffen Buchele
Dr. Reimer Stobbe

Rainer Pollmann
Prof. Dr. Christopher Storck

Dr. Walter Schmidt
Stefanie Weigl

Inhalt

Vorwort der Autoren

Die Autoren

Geleitwort

1. Grundlagen legen: Das sollten Sie am Anfang klären

- 1.1 Ein gemeinsames Verständnis von zentralen Begriffen schaffen
- 1.2 Kommunikations-Controlling kann in jedem Unternehmen funktionieren
- 1.3 Anlässe, Auftraggeber und Zielpersonen kennen
- 1.4 Erwartungen interner Stakeholder kennen, eine gemeinsame Sprache finden
 - 1.4.1 Erwartungen und Ziele klären
 - 1.4.2 Den richtigen Zeitpunkt wählen
 - 1.4.3 Miteinander reden: Tipps für die Argumentation
- 1.5 Controller und weitere Führungskräfte einbeziehen

2. Konzipieren: Ziele herausarbeiten und Aufgabenpakete schnüren

- 2.1 Was soll mit einer organisierten Kommunikation erreicht werden? Wieviel sind wir bereit, dafür auszugeben?
- 2.2 Welche strategischen Ziele verfolgt das Unternehmen?
- 2.3 Kommunikationsziele ableiten
- 2.4 Kommunikations-Controlling macht Unternehmen erfolgreich
- 2.5 Exkurs: Erfolgsdimensionen in Unternehmen
- 2.6 Erfolgreich Führen mit messbaren Zielen
- 2.7 Ihre Hausaufgaben
- 2.8 Welche Herausforderungen und Hindernisse erwarten Sie?

3. Implementieren: Typische Entwicklungsschritte gehen

- 3.1 Die ersten Schritte: Hausaufgaben erledigen
 - 3.1.1 Ressourcen transparent gestalten
 - 3.1.2 Erst die Fragen, dann die Kennzahlen
 - 3.1.3 Woher kommen die Daten?
 - 3.1.4 Datenquellen festlegen und Datenqualität sichern
 - 3.1.5 Eine einfache Präsentationsform entwickeln
- 3.2 Die nächsten Schritte: Ziele setzen, Planung und Steuerung für die Bereiche der Unternehmens-Kommunikation unterstützen
 - 3.2.1 Regelmäßig Kommunikationsziele aus der Strategie ableiten
 - 3.2.2 Kommunikationsprozesse planen und budgetieren
 - 3.2.3 Potenziale überprüfen
 - 3.2.4 Maßnahmen überprüfen
 - 3.2.5 Einen „Nullpunkt“ messen

3.2.6 Werkzeuge zusammenstellen und überprüfen

3.2.7 Aufstellung überprüfen

3.3 Typische Fragen, die ein erfolgreiches Kommunikations-Controlling beantworten kann

4. Die wichtigsten Instrumente und Methoden für ein erfolgreiches Kommunikations-Controlling

4.1 Grundmodell adaptieren

4.2 Wirkungsstufen nutzen und praktisch umsetzen

4.2.1 Aufgabe des Wirkungsstufenmodells

4.2.2 Wirkungsstufenmodell als Steuerungsmodell

4.2.3 Wirkungsstufenmodell als Managementmodell

4.3 Ein „Strategisches Haus“ bauen

4.4 Weitere Instrumente

4.4.1 SWOT-Analyse

4.4.2 Stakeholder-Analyse

4.4.3 Portfolio-Analysen

4.4.4 Target Costing

4.4.5 Prozesskostenrechnung

4.4.6 ABC-Analyse

4.4.7 Balanced Scorecard

5. Zusammenfassung und Ausblick

6. Literaturverzeichnis

7. Stichwortverzeichnis

Geleitwort

Kommunikations-Controlling ist gemessen an den mehr als vier Jahrzehnten erfolgreicher Praxis im Controlling eine noch relativ junge Disziplin. Zwar gibt es Diskussionen über eine Evaluierung kommunikativer Leistungen schon seit Ende der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts. Aber ein nennenswertes Echo in der Unternehmens-Praxis fand diese Diskussion erst in den vergangenen zehn Jahren.

Umso mehr sind wir als Internationaler Controller Verein (ICV) stolz darauf, mit dem 2006 gegründeten Fachkreis Kommunikations-Controlling einen im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum anerkannten Meinungsführer in die Debatte einbringen zu können. Der ICV-Fachkreis hat maßgeblich dazu beigetragen, den Blick der Kommunikations-Verantwortlichen in den Unternehmen von den Bewertungsfragen hin zur strategisch eingebetteten Zielsetzung, Planung und Steuerung der Unternehmenskommunikation zu wenden. Auf dieser Grundlage ist ein wachsendes Interesse für Kommunikations-Controlling in den Unternehmen zu erkennen. Die Disziplin beginnt, sich als eigenständiger Teil des Controllings zu etablieren.

Wenn sich eine neue Disziplin in den Unternehmen etabliert, betreten die Verantwortlichen Neuland. Nun wohnt jedem Anfang ein Zauber inne – um mit Hermann Hesse zu sprechen. Zugleich erfordert Neues aber auch Mut und solide Basisarbeit. Dabei kann die Erfahrung der Vorreiter hilfreich sein. Nicht, um sie zu kopieren, sondern, um sie als Leitfaden für das eigene Handeln zu nutzen.

In diesem Sinne Leitfaden zu sein, ist die Intention des „Starter Kit Kommunikations-Controlling“. Der ICV-Fachkreis hat zusammengetragen, welches Vorgehen sich in der Praxis bewährt hat und mit welchen Hindernissen Sie rechnen müssen. Er zeigt auf, welche Instrumente es bereits gibt und wie sie diese nutzen. Und er führt Sie Schritt für Schritt auf einen Weg, den einige Praktiker schon erfolgreich gegangen sind.

Ich wünsche den Lesern dieses „Starter Kit“ nicht nur Vergnügen und Erkenntnisse bei der Lektüre, sondern vor allem Erfolg in ihrer praktischen Arbeit. Controlling benötigt einen langen Atem und eine gehörige Portion „liebenswürdiger Penetranz“. Gepaart mit einem ausreichenden Fachwissen bietet es dann die Chance für eine bessere Positionierung im Wettbewerb.

Dieser Herausforderung stellt sich der nun vorliegende Leitfaden. Als Vorsitzender des ICV bedanke ich mich bei den Mitgliedern des Fachkreises Kommunikations-Controlling und insbesondere bei den Autoren sowie der Schriftleitung für die dafür geleistete Arbeit sehr herzlich.

Siegfried Gänßlen

Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins

Stichwortverzeichnis

A

ABC-Analyse
Ad-hoc-Typ
Arbeitgebermarke

B

Balanced Scorecard
Befragungen
Beziehungsgestalter

C

Controller-Funktion
Controlling
Customer Relationship Management

D

Datenbeschaffung

E

Employer Brand
Entscheidertypen
Erfolg
finanziell
Kommunikation
Periode
strategisch
Wertschöpfung
Erfolgsdimensionen
Erfolgspotenzial
Evaluation
Externe Kommunikation

F

Finanz-Kommunikation

H

Herausforderung
Human Resource Management

I

Image
immaterielle Faktoren
Interne Kommunikation
Investor Relationship Management

K

Kanal-Experten
Kapitalrentabilität
Kennzahlen
Kommunikation
Kommunikations-Controlling
Kommunikationsmanagement
Kommunikationsziele
Kostenarten
Kostenstellen

L

Leitbild
Leitkennzahl
Leitziel

M

Marktkommunikation
Medienresonanzanalysen

P

Portfolio-Analysen
Prozesskostenrechnung

R

Reporting
Tools

Reputation
Ressourcen

S

SMART-Methode
Soziale Medien
Stakeholder
Stakeholder-Analyse
Stakeholderziele
Strategische Aufgabe
Strategische Haus
Supply Chain Management
SWOT-Analyse
systematische Typ

T

Target Costing
Transparenz

U

Unternehmensmarke
Unternehmensreputation

W

Wirkungsstufen
Wirkungsstufenmodell

Z

Ziele
Zielen
Zielformulierung
Zielkaskadierung