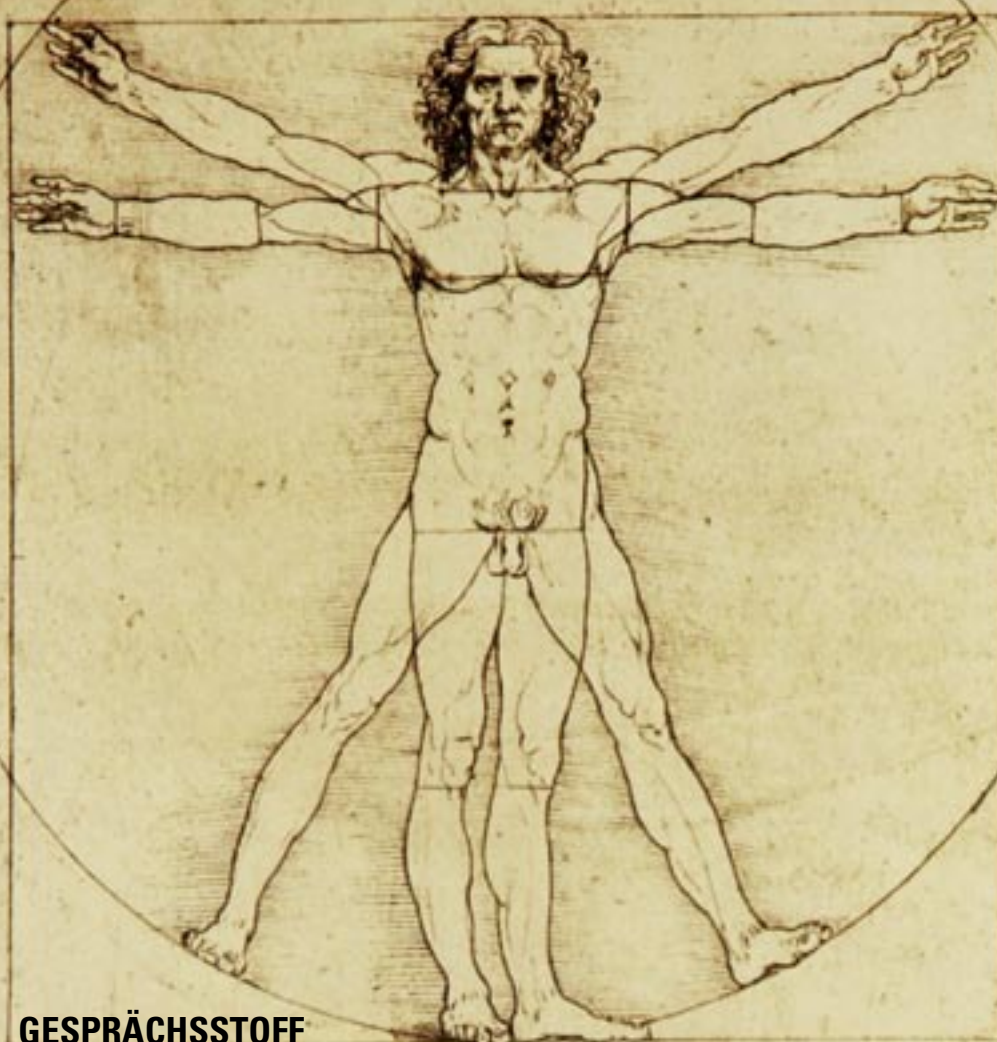


PERFEKTION

WELCHE FÄHIGKEITEN KÜNFTIG IN DER
KOMMUNIKATION GEFRAGT SEIN WERDEN



GESPRÄCHSSTOFF

Gabriele Fischer, Chefredakteurin von „brand eins“, über PR und warum ihr Magazin dieser eine ganze Ausgabe widmete

PIONIERARBEIT

Der Aufbau professioneller Kommunikation im Mittelstand muss sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Ein Erfahrungsbericht

KRAFTAKT

Die Wirtschafts- und Finanzkrise drängt die Themen vieler NGOs in den Hintergrund. Sie müssen um Aufmerksamkeit kämpfen.

„SONDERSTELLUNG AUFGEBEN“

Bislang war **Kommunikations-Controlling ein Expertenthema**. Walter Schmidt vom Internationalen Controller Verein und Christopher Storck, Leiter des DPRG-Arbeitskreises Wertschöpfung durch Kommunikation, erklären, wie sie diesen Zustand mit einheitlichen Standards ändern wollen.

► **pressesprecher:** Sie arbeiten seit zwei Jahren an gemeinsamen Standards für das Kommunikations-Controlling. Nun haben Sie im März ein gemeinsames „Wirkungsstufenmodell der Kommunikation“ zur Leitlinie erhoben. Was muss ich mir darunter vorstellen, Herr Schmidt?

Walter Schmidt: Ein Wirkungsstufenmodell hilft dabei, die Kommunikation erfassbar zu machen. Das, was am Ende eines Prozesses herauskommen wird, lässt sich dabei in mehreren Stufen betrachten. Die erste Stufe nennen wir Input, also alles, was in Kommunikation investiert wird. Daraus folgt eine spezifizierbare Kommunikationsleistung,

der Output. In einem nächsten Schritt kann dann untersucht werden, welche Wirkung dieser Output hatte. Da sich Kommunikation an Menschen richtet, analysieren wir in der Folge, welchen Einfluss diese auf Menschen hatte. Zuletzt schauen wir uns an, ob das Verhalten dieser Menschen Veränderungen gezeigt hat – und ob diese Veränderungen zu betriebswirtschaftlichen Ergebnissen geführt haben. Im Grunde genommen ist das Konzept simpel, beruht auf gesundem Menschenverstand.

Warum hat es dann so lange gedauert, sich nur auf dieses Wirkungsstufenmo-

INTERVIEW
MARC-OLIVER VOIGT
mv@pressesprecher.com

dell zu verständigen, das ja noch keinen einheitlichen Standard darstellt?

Christopher Storck: Die Idee eines Wirkungsstufenmodells ist nicht neu. Bislang wurden allerdings einzelne Elemente herausgegriffen und deren Wirkungen gemessen. So ließ sich aber nichts steuern, weil die verschiedenen Stufen nicht miteinander in Beziehung gesetzt wurden. Neu ist nun zweierlei. Zum einen haben wir durchgängige Ketten von Ursachen- und Wirkungsbeziehungen hergestellt, also den Weg vom Moment der Investition in Kommunikation bis zum betriebswirtschaftlichen Ertrag. Darüber hinaus definiert das Modell Messbereiche und stellt beispielhaft konkrete Messgrößen zur Verfügung. Hinter diesen Ergebnissen steckt einige Arbeit.

Schmidt: Wir haben zudem eine Weile gebraucht, um eine gemeinsame Sprache zu finden. Controller und Kommunikationsexperten nutzen jeweils ihre eigene Sprache – und beide haben lange gedacht, dass der jeweils andere diese nicht versteht. Controller bilden die Realität in



„ Wir mussten erst einmal einen interessenfreien Raum schaffen. CHRISTOPHER STORCK

Zahlen ab, während PR-Leute die Realität in Geschichten wiedergeben. Das sind unterschiedliche Blickwinkel und damit auch andere Erfahrungswelten.

Was macht es so schwer, ein allgemeingültiges Controlling-System für die Unternehmenskommunikation zu entwickeln?

Storck: Wir mussten erst einmal einen interessenfreien Raum schaffen. Beratungsgesellschaften waren die ersten, die das Thema vorangetrieben haben. Diese waren jedoch zunächst daran interessiert, ein eigenes Modell zu entwickeln, dieses zu vermarkten und Honorare zu erwirtschaften. Andere Berater entwickelten ebenfalls Modelle und hatten auch das Interesse, ihr Modell zu verkaufen. Deshalb hat es länger gedauert, bis wir uns auf einen gemeinsamen Nenner einigen konnten. Heute ist dieses Ziel, auch dank der Hilfe von Unternehmen und Wissenschaftlern, erreicht. Beim Controller Verein gab es diesen interessenfreien Raum von Anfang an.

Schmidt: Ich glaube nicht, dass es lange gedauert hat. Für meine Begriffe ging das unglaublich schnell. Überlegen Sie einmal: Bis 1793 waren für nahezu 1.000 Jahre die Maße der Herrscher die ausschlaggebenden Längenmaße gewesen. Erst als die Experten gelernt hatten, dass sie aufhören mussten, Recht haben zu wollen, einigten sie sich auf das Meter.

Sie sind also auf dem Weg zum Urmeter?

Schmidt: Genau, und dafür muss man aufhören, Recht haben zu wollen. Solange Experten darauf bestehen, dass ihr Modell das einzig richtige ist, werden sie nie eine Kombination finden.



” Controller bilden die Realität in Zahlen ab, während PR-Leute die Realität in Geschichten wiedergeben. WALTER SCHMIDT

Eine kurze Antwort bitte: Nennen Sie mir die wichtigsten drei Eigenschaften eines einheitlichen Kommunikations-Controlling-Modells.

Storck: Es muss einfach, konkret und – dafür reicht ein Adjektiv nicht – mit Hilfsmitteln ausgestattet sein.

Schmidt: Es muss für diejenigen verständlich sein, die es nutzen wollen, nicht für die, die es erfunden haben. Darüber hinaus muss das Modell handhabbar und für seine Nutzer von Bedeutung sein.

Dann sind Sie aber noch ein ganzes Stück von Ihrem Ziel entfernt. Input, Outcome, Outflow, Readability/Fog-Index sind nur einige Begriffe aus dem Wirkungsstufenmodell. Wer soll das verstehen?

Storck: Das Modell ist eine extreme Konzentration. Vielleicht ist es nicht die ideale Form der Darstellung. Es ist der Versuch, unsere Überlegungen zusammenzufassen. Wir wissen, dass wir an dieser Stelle noch einiges tun müssen. Die ausführliche Erklärung, was sich hinter den Begriffen verbirgt, steht uns noch bevor.

Schmidt: Das Modell ist ein Kompromiss, bei dem wir nicht um jedes Wort gefeilscht haben. Deshalb sind im Wirkungsstufenmodell durchaus einige Begriffe enthalten, die Controller nicht kennen. Dazu kommt die Unsitte, von der auch wir Con-

troller nicht frei sind, alles mit englischen Begriffen ausdrücken zu wollen. Ganz nach dem Motto: Seine allzu großen Lücken füllte er mit Fachausdrücken.

Warum nehmen Sie nicht einfach die besten Elemente aller bisherigen Konzepte und vereinen sie zu einem Modell?

Storck: So weit entfernt von diesem Prozess waren wir nicht. Natürlich haben wir uns alle Modelle angeschaut. Wir haben tatsächlich untersucht, welche guten Elemente im einen, welche guten Elemente im anderen Konzept enthalten sind. Es ging aber nicht darum, eine Patchwork-Decke zusammenzunähen. In jedem Modell fehlten noch Ideen, die dann von Controllern eingebracht wurden. Vieles davon steckte bis dahin nicht einmal im Ansatz in den existenten Konzepten.

Schmidt: Wir wollen etwas für die Praxis schaffen, ein Modell entwickeln, an das jeder Praktiker mit seinen ganz konkreten Problemen andocken kann. Wir bieten einen Bezugsrahmen, in den möglichst viele ihre prakti-

schlichen Erfahrungen einbringen können und der sich so zunehmend konkretisiert.



WALTER SCHMIDT

Dr. Walter Schmidt ist Vorstandsmitglied des Internationalen Controller Vereins. Der studierte Chemiker ist Inhaber von ask – Angewandte Strategie und Kommunikation und hat zahlreiche Beiträge und Kapitel zu betriebswirtschaftlichen Themen wie Strategie, Balanced Scorecard und Controlling veröffentlicht.

Deutschland steht beim Thema Kommunikations-Controlling im Vergleich zu anderen Ländern gut da. Dennoch setzt bislang nur eine Minderheit der Unternehmen auf Kommunikations-Controlling. Woran liegt das?

Storck: Es sind gar nicht so wenige Unternehmen, die Kommunikations-Controlling-Systeme implementiert haben. Unter den Dax-30-Konzernen dürfte die Zahl zweistellig sein.

Die stellen aber nicht die Mehrheit der deutschen Wirtschaft.

Storck: Richtig, aber ich sehe eher das halbvolle als das halbleere Glas, weil ich weiß, wie lang der Weg bis zum heutigen Stand der Dinge war. Vor zehn Jahren hat sich kein Unternehmen mit Kommunikations-Controlling auseinandergesetzt. Soweit es die Anbindung an Steuerungsprozesse betrifft, befindet sich die Unternehmenskommunikation aus Sicht vieler ihrer Verantwortungsträger auch heute noch auf einer Insel der Glückseligen – weil sie nicht viel Rechenschaft ablegen müssen. Sie setzen den Begriff Controlling fälschlicherweise

mit Kontrolle gleich, fühlen sich bedroht und sind dem Thema gegenüber



CHRISTOPHER STORCK

Dr. Christopher Storck ist Vorsitzender des Arbeitskreises Wertschöpfung durch Kommunikation der Deutschen Public Relations Gesellschaft und Lehrbeauftragter am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Münster. Im Hauptberuf ist Storck Managing Director bei der Beratungsfirma Hering Schuppener.

ber zurückhaltend. Nur: Wenn Kommunikationsverantwortliche mit am Vorstandstisch sitzen wollen, dann müssen sie auch nach den entsprechenden Regeln spielen. Mitspielen zu können, setzt voraus, dass sie ihre Sonderstellung aufgeben und sich der Managementpraxis anschließen, die in anderen Bereichen Alltag ist.

Schmidt: Ganz unschuldig sind wir aber auch nicht daran. Controller verstehen sich als Dienstleister in einem Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung. Kommunikationsexperten waren für uns lange Zeit Exoten, ihr Arbeitsfeld etwas, mit dem sich Controller nicht befassen. Das hat sich erst mit dem Platzen der Internetblase geändert, als wir gesehen haben, dass Unternehmen in Kommunikation viel Geld investieren. Erst da ist uns der Gedanke gekommen, dass wir schauen müssen, was diese Investition erbringt. Und erst da haben wir auch erkannt, dass Reputation ein ganz großer Vermögenswert ist.

Dramatisch an Beliebtheit würde Kommunikations-Controlling wohl gewinnen, wenn es Praktikern ermöglichte, den Wertschöpfungsbeitrag ihrer Kommunikationsarbeit in Euro und Cent zu beziffern. Sind Sie dem ein Schritt näher gekommen?

Storck: Das steht nicht im Mittelpunkt unseres Interesses. Die ausführliche Antwort lautet: Die Kommunikation war lange Zeit geradezu manisch darauf fixiert, den Wertschöpfungsbeitrag ihrer Arbeit auf Euro und Cent angeben zu können. In den vergangenen zwei Jahren haben wir durch den Austausch mit Controllern gelernt, dass das eine sehr verengte Sichtweise ist, die nicht zwangsläufig zum Erfolg führt. ■

Fotos: Moritz Vennemann