



Dossier Nr. 5

## **Reporting im Kommunikations-Controlling: Daten aufbereiten, visualisieren und kommunizieren**

Rainer Pollmann | Jan Sass

## Inhalt

1. Zusammenfassung .....	3
2. Grundlagen .....	4
3. Vorgehensweise .....	6
4. Datenaufbereitung und Darstellungsformen .....	8
5. Ausblick .....	12
6. Glossar .....	13
7. Literatur und Verweise .....	14
Herausgeber .....	15

## Impressum

Polllmann, Rainer/ Sass, Jan (2011): Reporting im Kommunikations-Controlling  
(communicationcontrolling.de Dossier Nr. 5). Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig, 2011.

Herausgegeben von: Mark-Steffen Buchele, Jörg Pfannenberg, Christopher Storck, Ansgar Zerfaß.

Diese Publikation ist online unter [www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de) verfügbar

© März 2011 | ISSN: 1868-5862

## 1. Zusammenfassung

Die Versorgung des Managements mit Informationen gehört zu den wichtigsten Dienstleistungen des Controllings im Unternehmen. Zielsetzung eines solchen Reportings ist die rechtzeitige Bereitstellung empfangergerechter Informationen zur Steuerung und Unterstützung von Entscheidungen.

In diesem Dossier stellen die Autoren dar, mit welchen Aufgaben die Unternehmenskommunikation bei der Ergebnisdarstellung befasst ist, welche Erwartungen an ein orientierendes Berichtswesen bestehen und wie das Reporting in der Unternehmenskommunikation effizient organisiert werden kann. Darüber hinaus werden Standards und Tools für das Reporting vorgestellt und Fragen zur Visualisierung von Informationen angesprochen.

Die vorherrschenden Berichte bestehen häufig aus einer Vielzahl operativer Daten. Denn bis heute überwiegen in der Kommunikationspraxis, wie der European Communication Monitor zeigt, operative Methoden der PR-Evaluation. Für die Steuerung von Kommunikationsabteilungen und das Reporting in Richtung Management werden entsprechend nahezu ausschließlich quantitative und qualitative Daten genutzt, die überwiegend aus der Medienresonanzanalyse gewonnen werden. Und: Nahezu alle Daten, die verfügbar sind, werden auch berichtet. Statt zu vereinfachen, drohen in umfangreichen, detailgenauen Berichten die wenigen für die Steuerung benötigten Informationen unterzugehen. Vor diesem Hintergrund erhält das Management meist zu viele Daten und zu wenig Informationen. Ein professionelles und effizientes Reporting der Unternehmenskommunikation sollte jedoch die vom Management benötigten Informationen durch Spitzenkennzahlen abbilden. Diese Kennzahlen stellen zielrelevante und durch Unternehmenskommunikation beeinflussbare Steuerungsgrößen dar.

Solche Daten, die den Erfolg der Unternehmenskommunikation in der Umsetzung der Kommunikationsstrategie zeigen oder gar die Unterstützung der Unternehmensstrategie belegen, stehen oft entweder nicht zur Verfügung oder sie werden nicht adäquat aufbereitet. Soweit neben der Medienresonanzanalyse Auswertungen etwa zur Unternehmensreputation oder zum Markenimage vorhanden sind, werden diese häufig isoliert präsentiert, selten in Bezug auf die gesetzten Ziele untersucht und noch weniger in den übergeordneten Unternehmenszusammenhang gestellt. Wo jedoch die Steuerungsrelevanz fehlt, ist auch eine Managementorientierung im Reporting kaum gegeben.

In der noch jungen Disziplin des Kommunikations-Controllings steht das Reporting am Anfang: Standards für die Unternehmenskommunikation müssen erst noch entwickelt werden. Bei der Frage, wie Daten angemessen aufzubereiten, zu visualisieren und zu kommunizieren sind, sollte die Unternehmenskommunikation auch aus den Erfahrungen der Controllingpraxis lernen. Das Managementreporting ist eines der aktuell in der Controllingpraxis am intensivsten diskutierten Themen. Es handelt sich dabei um den Teil des betrieblichen Berichtswesens, der die Aufgabe hat, das Management zu Steuerungszwecken mit Informationen zu versorgen (vgl. Gleich/Horváth/Michel, 2008, S.20).

Im Grundlagenteil bietet das Dossier Informationen über Qualitätskriterien und Prozessschritte des Reportings. Im Kapitel zur Vorgehensweise folgen Ausführungen zur Gestaltung eines Workflows für das Berichtswesen sowie Hinweise für die Sicherung eines einheitlichen Standards und Anforderungen an die Datenaufbereitung. Im Kapitel Darstellungsformen werden die visuellen Formen – und mit ihnen geeignete Instrumente – für das Reporting angesprochen.

### Autoren



#### Rainer Pollmann

Rainer Pollmann ist geschäftsführender Partner von Pollmann & Rühm Training (Augsburg). Er ist stellvertretender Leiter des Fachkreises Kommunikations-Controlling im Internationalen Controller Verein (ICV).



#### Dr. Jan Sass

Dr. Jan Sass ist geschäftsführender Partner von Lautenbach Sass, Unternehmensberater für Kommunikation, Frankfurt. Er ist Mitglied des DPRG-Arbeitskreises „Wertschöpfung durch Kommunikation“.

## 2. Grundlagen

In der Unternehmenskommunikation orientiert sich das Reporting in der Regel an keinem einheitlichen Standard, und Berichte sind häufig un-

### Reportingstandards fehlen

übersichtlich aufbereitet. Gängige Praxis ist es, dass die Präsentationsformate und Auswertungsstandards

der jeweiligen Marktforschungsinstitute oder Analyse-dienstleister verwendet, aber keine eigenen Datenauswertungen und -interpretationen vorgenommen werden. Daten werden zudem eher beschrieben als interpretiert. Die Darstellungsqualität ist überwiegend verbesserungsfähig; das Reporting erfolgt selten in einer benutzerfreundlichen, attraktiven Form. Damit orientieren sich die Berichte zu wenig an den Informationsbedürfnissen und Lesegewohnheiten der Empfänger. Zweckmäßig ist es, vom „Ziel her zu denken“:

- Zu welchem Thema soll berichtet werden?
- Wer soll berichten, in welcher Frequenz?
- Was ist das Ziel des Berichts? Soll der Empfänger umfassend oder sehr komprimiert informiert werden? Soll der Empfänger mit den Informationen steuern oder lediglich einen Überblick erhalten?
- Wer ist der Empfänger, und wie viel Zeit hat er zum Lesen? Diese Frage zielt auf die Position des Empfängers in der Aufbauorganisation. Gehört der Empfänger zum Top-Management, so steht ihm wahrscheinlich sehr wenig Zeit zur Verfügung, um Berichte zu lesen, außerdem muss der Empfänger seine Zeit auf viele Berichte aufteilen. Handelt es sich um den Verantwortlichen einer Maßnahme, so ist das Zeitbudget vermutlich höher, es werden aber auch mehr Details benötigt.
- Welche Gewohnheiten bestehen bereits beim Reporting? Gibt es beim Empfänger Vorlieben für bestimmte Darstellungsformen (Text, Zahlen, Charts)? Die Berücksichtigung spezifischer Präferenzen ermöglicht eine empfangsorientierte Aufbereitung der Informationen.

### Empfängergerechte Informationen zur Steuerung und für Entscheidungen bereitstellen

Aus der Menge der in der Unternehmenskommunikation vorliegenden Daten müssen die entscheidungsrelevanten Informationen herausgefiltert und verdichtet werden. Das Reporting hat

die Aufgabe, diese Informationen übersichtlich für die jeweiligen Empfänger in Unternehmenskommunikation und

Top-Management bereitzustellen. Unter Reporting – synonym verwendet mit Berichtswesen – wird die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Empfänger mit relevanten und konsistenten Informationen verstanden. Dabei setzt ein gutes Reporting die strategische Anbindung der Unternehmenskommunikation an die Unternehmensziele voraus.

### Zielsetzung bestimmt Art des Reportings

Wie Controllingdaten aufzubereiten, zu visualisieren und zu kommunizieren sind, hängt vor allem von der Zielsetzung des Reportings ab. Das Reporting im Kommunikationscontrolling dient zum einen der Leitung Unternehmenskommunikation, um die strategische Ausrichtung und operative Steuerung der Abteilung zu verbessern. Es informiert zum anderen das Top-Management über den Kommunikationsstatus und die Beziehungsqualität in Bezug auf die wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Entsprechend der oben genannten Fragen können verschiedene Formen der Bereitstellung von Informationen unterschieden werden.

### Formen der Informationsbereitstellung

- 1) *Informationen, die die situative Entscheidungsfindung unterstützen*, beruhen auf schnell verfügbaren Ad hoc-Analysen. Beispiele sind anlassbezogene Blogauswertungen oder Sonderanalysen der Medienresonanz in einer unternehmenskritischen Lage. Bei diesen Informationen ist die schnelle Verfügbarkeit wichtiger als die grafische Aufbereitung. Sie sind daher zumeist nicht Bestandteil eines regelmäßigen Reportings mit vorformatierten Berichten.
- 2) *Informationen zur Steuerung des Tagesgeschäfts* sind vor allem für die operativ verantwortlichen Teams oder Abteilungen von Interesse. Beispiele sind Medienresonanzanalysen, die Kennzahlen wie Themendurchdringung oder Share of Voice liefern, oder Trackings, die Aussagen über die Werbeeffizienz treffen. Um eine hohe Steuerungsrelevanz zu gewährleisten, sind diese Informationen laufend zur Verfügung zu stellen; in großen Unternehmen erfolgt dies in der Regel monatlich oder quartalsweise. Dabei ist es üblich, auf die standardisierten Berichte der Marktforschungsinstitute und Analysedienstleister zurückzugreifen und keine weiteren daran anschließenden eigenen Auswertungen oder Aufbereitungen vorzunehmen. Besonders bei der Interpretation der Daten besteht mitunter Nachholbedarf. Nur wenn die Bedeutung der Ergebnisse für das Tagesgeschäft klar aufgezeigt wird, können

Handlungsempfehlungen für das operative Kommunikationsmanagement ausgesprochen werden. Mit Blick auf Attraktivität der Darstellung und Aussagekraft der Informationen besteht ebenfalls häufig Optimierungsbedarf. Ein Beispiel dafür sind die Kostenstellenberichte, die dem Fachbereich Unternehmenskommunikation durch das Finanz-Controlling zur Verfügung gestellt werden. Sie enthalten nach Kostenarten und nicht nach Kommunikations-Maßnahmen geschlüsselte Kosteninformationen. Hier muss erst eine Umrechnung der Zahlen erfolgen, damit notwendige Informationen für die Input- und Output-Dimension erfolgen können (vgl. ICV, 2010).

3) *Informationen zur strategischen Ausrichtung der Unternehmenskommunikation* – die auch Relevanz für die Unternehmensstrategie haben – sind regelmäßig im Managementteam der Unternehmenskommunikation zu diskutieren und mindestens einmal jährlich dem Top-Management vorzustellen. Beispiele sind die Unternehmensreputation in der Bevölkerung und bei Meinungsbildnern, die Markenwahrnehmung bei Kunden und potenziellen Kunden oder weitere Schlüsselkennzahlen bzw. Key Performance Indicators der Unternehmenskommunikation.

#### An der Strategie ausrichten

Zu den wesentlichen Anforderungen an ein Reporting gehört die Orientierung an übergeordneten Zielen. Diese können je nach Reportingebene strategischer oder operativer Natur sein. Beispielsweise ist die Orientierung an strategischen Unternehmenszielen für ein professionelles Management Reporting essenziell. Das Reporting sollte daher längerfristig angelegt sein, wobei mindestens die strategisch relevanten Informationen im Zeitverlauf miteinander zu vergleichen sind. Das Reporting von operativen Kennzahlen orientiert sich überwiegend an kurzfristigen Leistungszielen.

Ein klarer Zielbezug vereinfacht somit deutlich die Auswahl der für das jeweilige Reporting relevanten Messgrößen und

#### Diskussion über Wertbeitrag von Unternehmenskommunikation anstoßen

Kennzahlen, macht den Prozess für die Unternehmenskommunikation nachvollziehbar und die Zielerreichung transparent.

In der Praxis stellt eine integrierte Planung und Steuerung der Unternehmenskommunikation im direkten Anschluss an die Unternehmensziele allerdings die Ausnahme dar. Stattdessen überwiegt eine rein operative Steuerung von Bereichen bzw. Abteilungen. Wirklich aussagekräftig ist ein Reporting aber erst, wenn es über den eigenen Verantwor-

tungsbereich hinausweist und an übergeordnete Unternehmensziele anschließt. Das Kommunikations-Controlling kann hier einen wichtigen, dem Reporting vorgelagerten Beitrag leisten, indem es mit der Auswahl wesentlicher Messgrößen und Kennzahlen für die Steuerung der Unternehmenskommunikation eine Diskussion über den übergeordneten Wertbeitrag und die gemeinsamen Kommunikationsziele initiiert. Ein daran anschließendes Reporting enthält auf operativer und strategischer Ebene entsprechend Messgrößen und Kennzahlen, die aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig ergänzen.

Informationen unterscheiden sich von Kommunikation (vgl. Piwinger/Porak 2005), weil sie sachbezogen sind.

#### Informationsaufnahme erleichtern

Eine Information setzt voraus,

- dass der Adressat den Sachverhalt versteht,
- eine Veränderung des Wissensstandes beim Adressaten herbeigeführt wird, und
- dass sie wertvoll ist, also bei der Steuerung behilflich ist (vgl. Pollmann/Rühm, 2006).

Viele Berichte werden in der Praxis nicht verstanden, weil sie nicht gelesen werden. Sie werden nicht gelesen, weil verschiedene Elemente der Informationsvermittlung die Informationsaufnahme erschweren. Neben einem zu großen Umfang und zu viel Fachsprache können auch ein unübersichtliches Layout und unverständliche Diagramme zu einem schlechten Vermittlungsergebnis beitragen.

Damit Berichte überhaupt als Entscheidungshilfe genutzt werden, müssen sie gut verständlich und aussagekräftig sein. Dazu gehört selbstverständlich auch, dass auf Basis der Daten im Report ein für den Adressaten relevanter Entscheidungsbedarf deutlich wird. Auffälligkeiten im Reporting bieten Anlass, einen solchen Entscheidungsbedarf festzustellen und gegebenenfalls nach Handlungsalternativen zu suchen.

Das Reporting sollte sich damit auf die wesentlichen und steuerungsrelevanten Informationen beschränken, die auf die zuvor definierten (Unternehmens- und Kommunikations-) Ziele einzahlen. Mit der Auswahl einiger weniger, meist höher aggregierter Messgrößen und Kennzahlen wird zudem die Aufmerksamkeit von Management und Leitung Unternehmenskommunikation fokussiert.

### 3. Vorgehensweise

Die Entstehung und Verwendung von Informationen fallen in Unternehmen zeitlich und organisatorisch auseinander. Je größer die Zwischenräume und je komplexer die Berichtsumgebung, desto wichtiger ist es, die Prozesse der Bereitstellung und Vermittlung von Informationen zu managen. In

#### Organisatorische Verankerung

jedem Fall muss die Verantwortung für das Zusammentragen und Aufbereiten der Daten in einem Reporting in der Unternehmens-

kommunikation organisatorisch eindeutig verankert werden. In einer Reihe größerer Unternehmen ist die Funktion einer Abteilung Kommunikationssteuerung, -controlling, -management oder Communication Performance Management inzwischen etabliert. Von der Medienresonanzanalyse bis zur Reputationsstudie, von der Budgetauswertung bis zur Internen Kundenbefragung – in dieser Abteilung erfolgen die Auswertung der Studien und Analysen einzelner Kommunikationsfunktionen sowie die Zusammenführung der Ergebnisse. Gibt es keine eigene Abteilung, ist es sinnvoll, einen Koordinator zu bestimmen, der die termingerechte Bereitstellung der benötigten Informationen aus den einzelnen Kommunikationsabteilungen und anderen Unternehmensbereichen steuert und für die Qualitätssicherung beim Reporting verantwortlich ist. In diesem Zusammenhang sind auch Verantwortlichkeiten in der Abteilung Unternehmenskommunikation festzulegen und individuelle Rollenfunktionen beim Reporting zuzuweisen. Ein verbindlich festgeschriebener Steuerungsprozess gewährleistet die Verfügbarkeit der benötigten Daten.

Die Daten für das „Communication Reporting“ stammen

#### Quellenbasis klären

aus unterschiedlichen Quellen, die zum Teil nicht in der Unternehmenskommunikation vorliegen, sondern in anderen Bereichen des Unternehmens.

Häufig verschwinden für das Kommunikationscontrolling relevante Daten in „Informations-Silos“ und werden damit nicht handlungsleitend eingesetzt. Die Integration vorhandener Daten und die Nutzung etablierter Erhebungsverfahren für das Reporting stärken darüber hinaus die interne Akzeptanz des Kommunikationscontrollings und verringern zusätzliche Kosten für die Datenerhebung.

Um einen einheitlichen Standard beim Reporting in der Unternehmenskommunikation sicherzustellen, hat es sich

als hilfreich erwiesen, die intern abgestimmten Kommunikationskennzahlen in Kennzahlen-Steckbriefen zu definieren. Diese Steckbriefe enthalten eine nähere Beschreibung der jeweiligen Kennzahl sowie Angaben zu Quelle, Messverfahren und Erhebungsfrequenz. Sie dienen nicht nur der Transparenz und Nachvollziehbarkeit, sondern bilden auch die Briefing-Grundlage für externe Dienstleister, die an der Erhebung der Kennzahlen beteiligt sind. Die ausführliche Dokumentation in einem Handbuch ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein transparentes Kommunikationscontrolling. Ein solches Handbuch informiert auch darüber, welche Quellen bzw. Studien den ausgewählten Kennzahlen zugrunde liegen. Damit ist ein weiterer, nicht zu unterschätzender Nutzensgewinn verbunden: In kaum einem Unternehmen gibt es eine kompakte und leserfreundlich gestaltete Übersicht zu den vorhandenen Studien und ihren Leistungseigenschaften. Nicht nur Hintergrund, Ziele, Vorgehensweise und Kennzahlen werden in einem „Handbuch Kommunikationscontrolling“ detailliert beschrieben. Auch der Prozess von der Erhebung über die Analyse bis zur Aufbereitung der Daten kann darin nachvollzogen werden.

#### Mit Kennzahlen-Steckbriefen Standards unterstützen

#### Medienpräsenz

##### Presse

Definition	Die Kennzahl stellt die Präsenz der Beispiel GmbH in der Medienberichterstattung insgesamt dar und zeigt die Anzahl der Beiträge zur Beispiel GmbH. Neben der Anzahl der Artikel wird auch die (Gesamt-) Reichweite (in einem definierten Medienpanel) ausgewiesen.
Abteilung	Presse
Formel/Messgröße	Die Medienpräsenz wird in der absoluten Anzahl von redaktionellen Artikeln zur Beispiel GmbH in der zu untersuchenden Medien-Stichprobe gemessen. Daneben wird in der Kennzahlentabelle die erzielte Reichweite (verbreitete Auflage) ausgewiesen.
Erhebungsmethode	Medienresonanzanalyse
Erhebungszielgruppe	Medien
Erhebungsfrequenz	Halbjährlich
Quelle	Medienresonanzanalyse-Dienstleister
Kennzahlenstufe	Output - Leistungsindikator
Interner Auftraggeber	Leiter Presse
Anmerkungen	
Datum/Bearbeitet von	01.12.2009/js

Abbildung 1: Beispiele für Kennzahlen-Steckbriefe

Das Reporting sollte in einer angemessenen Frequenz erfolgen, die der jeweiligen Zielsetzung angepasst ist. In welchen Abständen Daten aufzubereiten und zu kommunizieren sind, ist mit den jeweiligen Empfängern abzustimmen. In der Unternehmenspraxis werden operative Steuerungsgrößen monatlich, zum Teil sogar täglich verfolgt, strategische Informationen üblicherweise quartalsweise berichtet. Entspre-

chend der eingesetzten Erhebungsmethoden liegen in der Unternehmenskommunikation viele Informationen, insbesondere befragungsbasierte Daten, nur einmal jährlich vor.

**Reportingfrequenzen festlegen**

Zudem bestehen überwiegend nur wenige Erfahrungen mit einem zyklischen Reporting. Daher sollte die Reportingfrequenz hier zunächst auf ein realistisches

Maß (halbjährlich oder jährlich) beschränkt sein. Informationen, die die strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation betreffen, können die Grundlage für quartalsweise Führungsgespräche oder Strategiedialoge sein, die in Unternehmen zunehmend zur Verfolgung und Weiterentwicklung der Strategie geführt werden.

Damit ist das Reporting der Ausgangspunkt zur gemeinsamen Identifizierung von Handlungsfeldern für die Unternehmenskommunikation und die Ableitung von Maßnahmen im Team. Dokumentieren lässt sich dieser Prozess in einem „Reporting-Kalender“, in dem Prozessschritte und -dauer, notwendige Zulieferungen, Verantwortlichkeiten und Termine klar dokumentiert sind. Dabei werden – ausgehend von den vereinbarten Abgabeterminen an den Berichtsempfänger – auch die konkreten Aufgaben für die Datensammlung, -auswertung und -aufbereitung definiert. Zeitlich sollten diese so getaktet sein, dass zwischen vor- und nachgelagerten Prozessschritten ein ausreichender zeitlicher Puffer verbleibt, um offene inhaltliche Fragen zu klären oder die Interpretation der Ergebnisse mit den Kommunikationsverantwortlichen intern zu diskutieren.

Während in anderen Bereichen des Unternehmens Softwarelösungen für die Datenübernahme und -auswertung etabliert sind, die eine systemübergreifende Datenkonsis-

tenz sicherstellen, sind diese für das Kommunikations-Controlling bislang noch nicht verfügbar. Die Daten für das Kommunikations-Controlling werden daher bis auf weiteres dezentral ermittelt und aus verschiedenen Datenquellen zusammengetragen.

Bevor die vorliegenden Daten Eingang in das Reporting finden können, müssen sie zu Informationen aufbereitet werden. Zumeist sind die eigentlichen Kommunikationskennzahlen aus den vorhandenen Daten erst zu berechnen, soweit sie nicht von den unterschiedlichen Dienstleistern bereits erhoben und geliefert werden. Die ermittelten Ist-Werte sind dann den Plan-Werten gegenüberzustellen. Dabei werden Veränderungen vom Ausgangswert zum Ist-Wert sowie Abweichungen vom Ist- zum Zielwert berechnet. Je nach vorher festgelegten Schwellenwerten können Veränderungen und Abweichungen in Ampelfarben angezeigt werden. Das am weitesten verbreitete Darstellungsformat für das Zusammentragen verschiedener Controllingdaten ist eine Tabelle bzw. eine Communication Scorecard (s. unten).

**Daten zu Informationen aufbereiten**

Die Berechnung der Werte gehört zu den Aufgaben des Kommunikations-Controllings, ebenso die Aufbereitung in einem Reporting. Ein Erfolgsfaktor ist es dabei, die Daten in Botschaften zu übersetzen. Die Kommentierung der Ergebnisse im Rahmen des Reportings, die Ableitung von Handlungsempfehlungen und die Entscheidung über Maßnahmen liegen als Aufgabe dagegen beim Kommunikationsmanagement. Wichtig für das Reporting ist eine plakative Verdichtung der Daten durch die Verknüpfung sprachlicher Kommentierungen mit eingängigen Grafiken.

	Management Reporting	Operatives Reporting	Maßnahmen Performance
Zeitbezug	Quartal/Jahr	Monat/Quartal/Jahr	<= ein Monat
Adressat	Top-Management	Ressort (Leiter) Unternehmenskommunikation	Verantwortliche der Maßnahmen
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über die Dimensionen und Bereiche der Unternehmenskommunikation</li> <li>• KPIs der Unternehmenskommunikation</li> <li>• Erfolgsbeitrag der Unternehmenskommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Informationen zur ressortspezifischen Performance</li> <li>• Analyse von Entwicklungen</li> <li>• Wirkung von Maßnahmen</li> <li>• Auf das Management Reporting abgestimmte Detailinformationen unter Berücksichtigung der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentes Monitoring der Performance Indicators (Zielkorridor)</li> <li>• Einfluss auf Maßnahmen</li> <li>• Zeitnahes Lernen, kontinuierliche Verbesserung der Performance</li> <li>• (Gegen)Steuern</li> </ul>

Abbildung 2: Frequenz & Elemente des Reportings

#### 4. Datenaufbereitung und Darstellungsformen

Untersuchungen aus der Werbepsychologie liefern eine Reihe von Hinweisen über die Vorteile der Visualisierung, denn: „Bilder vermitteln Informationen wirksamer als Sprache“. Die Visualisierung von Daten erleichtert den Zugang zu abstrakten Informationen. Die Ziele liegen vor allem darin, Zusammenhänge leicht verständlich zu machen und Informationen eingängig weiterzugeben. Dabei empfehlen sich möglichst einfache Formen. In der Unternehmenspraxis sind Diagramme, die in Präsentationen zusammengestellt werden, die am häufigsten vorzufindende Darstellungsform. Verschiedene Arten von Diagrammen sind zu unterscheiden: Kreis-, Balken-, Säulen-, Liniendiagramm.

##### Darstellungsform nach Aussage

Die Darstellungsform wird von der Aussage bestimmt, die jeweils getroffen werden soll. Dabei sind grundsätzlich fünf Aussagetypen zu unterscheiden: Struktur-,

Rangfolgen- und Zeitreihenaussagen sowie Häufigkeitsverteilung und Korrelation.

- In einer Strukturaussage kommt es darauf an, zu zeigen, welchen Anteil einzelne Komponenten an einer Gesamtheit haben. Beispiel: Im letzten Jahr entfielen 70% unseres Budgets auf Sponsoring.
- In der Rangfolgenaussage werden einzelne Objekte bewertend gegenüber gestellt. Beispiel: Die interne Kundenzufriedenheit mit der Presseabteilung liegt über der der Internen Kommunikation.
- Bei der Zeitreihenaussage interessiert die Veränderung einer Größe im Zeitablauf. Beispiel: Seit 2006 ist der Reputationswert in der Bevölkerung kontinuierlich zurückgegangen.
- Mit Hilfe einer Häufigkeitsverteilung wird angegeben, wie oft ein bestimmtes Objekt in verschiedenen Bewertungsklassen auftritt. Beispiel: Die meisten Artikel sind in Fachmedien erschienen.
- Korrelationsaussagen geben Auskunft darüber, ob der Zusammenhang zwischen zwei Variablen dem erwarteten Muster folgt oder nicht. Beispiel: Trotz steigender Ausgaben für Printwerbung ist die ungestützte Bekanntheit des Unternehmens zurückgegangen.

Die Unternehmenskommunikation ist gut beraten, bei der Gestaltung des Reports den Corporate Design-Vorgaben zu

folgen und sich an den Visualisierungsstandards zu orientieren, die andere Bereiche des Unternehmens vorleben. Interne Unternehmensberatungen, Strategiebüros oder Investor Relations-Abteilungen sind der Unternehmenskommunikation in puncto Darstellungsform häufig weit überlegen. Im Kommunikationscontrolling sind neben einer hohen fachlichen Kompetenz auch kommunikative Fähigkeiten gefordert. Das Reporting hat die Aufgabe, die wesentlichen Handlungsfelder zu fokussieren, mit Kommentaren zu hinterlegen und die Daten attraktiv zu visualisieren. Nur eine geeignete Darstellung lenkt die Aufmerksamkeit der Empfänger des Reportings auf das Wesentliche.

##### Gestaltungsvorgaben einhalten

Diagramme in Berichten sollten grundsätzlich die Aussage des Zahlenmaterials unterstützen – alles, was die Botschaft oder die Information nicht unterstützt, gehört auch nicht in das Schaubild. Die Vermittlung der Informationen erfolgt auf drei Ebenen, die sich in Aufbau und Gestaltung des Diagramms betonen lassen:

##### Diagramme dem Berichtszweck anpassen

- Die erste Ebene vermittelt die Hauptinformation und wird durch den ausgewählten Diagrammtyp repräsentiert. Grundformen sind Linien-, Säulen-, Balken- und Kreisdiagramme.
- Auf der zweiten Ebene wird die Information durch die Bezeichnung der Achsen, den Diagrammtitel, die Legende und die Daten transportiert.
- Auf der dritten Ebene kommen Erläuterungen hinzu, die spezielle Sachverhalte näher beschreiben. Sie werden zum Beispiel durch Textfelder, Pfeile oder Fußnoten repräsentiert.

Die Auswahl des Diagrammtyps hängt vom Berichtszusammenhang ab:

- Spielt die Zeit für die Vermittlung der Information eine wichtige Rolle?
- Ist eine Entwicklung im Sinne eines Trends zu zeigen?
- Sollen Anteile oder Kontraste zwischen Plan- und Ist-Werten dargestellt werden?
- Sollen Beziehungen der Daten untereinander berichtet werden, die sich verändern oder gleich bleiben?
- Geht es lediglich um einen Vergleich der Daten zu einem bestimmten Zeitpunkt?

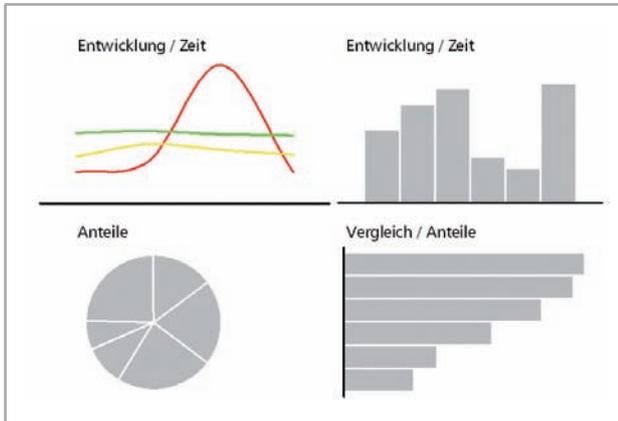


Abbildung 3: Visualisierung von Daten

### Communication Scorecards

Zur Steuerung der Kommunikation werden statt Diagrammen meist Tabellen oder Communication Scorecards eingesetzt, die die wesentlichen Kommunikationskennzahlen enthalten. Sie sind die einfachste Darstellung von Messgrößen und Kennzahlen der Unternehmenskommunikation.

**Scorecards als gängiges Steuerungsformat**

Einem Unternehmens- und/oder Kommunikationsziel zugeordnet, enthält eine Scorecard Angaben über die Messgröße, den Ausgangs-, Plan- und Ist-Wert, Angaben zu Zielerreichung und Trend sowie optional eine Kommentierung. Communication Scorecards sind – insbesondere wenn Veränderungen vom Ausgangswert zum Ist-

Wert sowie Abweichungen von Ist- zum Plan-Wert in Ampelfarben angezeigt werden – eine gängige Form für die Aufbereitung und Darstellung von Controllingdaten.

In ihrer einfachsten Form werden diese Communication Scorecards in den Programmen Microsoft Word oder Powerpoint erstellt; mit Excel lassen sich auch komplexere Communication Scorecards gestalten.

Das Zusammenspiel einzelner Communication Scorecards hängt vom Umfang des Kommunikations-Controllings und der Organisationsform der Unternehmenskommunikation ab. Sinnvoll sind in der Regel eine Communication Scorecard für die Leitungsebene, die auch ein Reporting an das Top-Management erlaubt, und untergeordnete Scorecards für Kommunikationsabteilungen wie Interne Kommunikation, Veranstaltungsmanagement oder Medienarbeit. Scorecards können jedoch ebenfalls für relevante Projekte oder einzelne Teams und Mitarbeiter eingesetzt werden.

### Communication Dashboards und Cockpits

Ein neuer Trend im Reporting ist die Darstellung von Controllingdaten in Cockpits oder Dashboards. Darunter versteht man Anwendungen, die die wichtigsten Daten auf einen Blick visualisieren und damit der Berichtskultur in vielen Unternehmen entgegenkommen. Sie eignen sich besonders gut, um einen schnellen Überblick zu bieten.

Communication Dashboards zeigen – einem Armaturenbrett im Auto vergleichbar – Kommunikationskennzahlen,

Kennzahl	Frequenz	Einheit	Ist	Plan	Status	Aktualisiert	Von
<b>Referenzkennzahlen (2 Kennzahlen)</b>							
✓ Buzz (Brand Index)	monatlich	Score	30	45	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Corporate Reputation (Bevölkerung)	vierteljährlich	%	54.7 %	30.8 %	●	08.10.2009	LS_Controlling
<b>Wirkungskennzahlen (3 Kennzahlen)</b>							
✓ Index CEO Image	vierteljährlich	%	12	25	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Innovations-Image	monatlich	%	45 %	30 %	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Journalistenzufriedenheit	jährlich	Skala von 1 bis 4	2.3	2.1	●	08.10.2009	LS_Controlling
<b>Leistungskennzahlen (5 Kennzahlen)</b>							
✓ Media Performance Score	vierteljährlich	Score	65	50	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Medienresonanz zur Pressekonferenzen	vierteljährlich	Artikelanzahl	8	25	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Share of voice	monatlich	in Prozent	12 %	11 %	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Strategische Themendurchdringung	monatlich	-1 bis +1	-0.25	0	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Teilnehmer Pressekonferenzen	vierteljährlich	Teilnehmer	15	20	●	08.10.2009	LS_Controlling
<b>Effizienz-kennzahlen (2 Kennzahlen)</b>							
✓ Budgettreue	monatlich	in Prozent	-5	0	●	08.10.2009	LS_Controlling
✓ Kosten insgesamt	monatlich	in Tot. Euro	460000€	450000€	●	08.10.2009	LS_Controlling

Abbildung 4: Communication Scorecard



Abbildung 5: Communication Dashboard

die grafisch in Tachometern sowie in Ampeln, Torten-, Balken- oder Spinnennetzgrafiken aufbereitet sind. Communication Dashboards können die Transparenz über den Status der Unternehmenskommunikation erhöhen und das Reporting der Unternehmenskommunikation überzeugender gestalten.

Wenn sie gut angelegt sind und eine hinreichende Datentiefe besitzen, erleichtern Dashboards den Kommunikationsverantwortlichen schnelle und sichere Entscheidungen.

Communication Dashboards sind häufig webbasierte Anwendungen. Im Unterschied zu einfachen Präsentationen lassen sich die Daten damit interaktiv darstellen. Per Klick auf eine einzelne Grafik können Detailinformationen zur jeweiligen Kennzahl abgerufen oder Vergleiche von Quartal zu Quartal dargestellt werden. Kennzahlen der obersten Ebene sind mit einem „Drill down“ zu vertiefen und geben so die Möglichkeit, je nach Bedarf unterschiedlich tief in die Details des Reportings einzusteigen. Abteilungen, Geschäftsbereiche, Regionen oder Länder sind auf diese Weise schnell miteinander vergleichbar, und eine große Menge an quanti-

tativen und qualitativen Informationen steht damit übersichtlich zur Verfügung. Um Praxisansprüchen zu genügen, sollten solche Dashboards in alle gängigen Formate exportierbar sein und aus einer Scorecard per Klick zu aktualisieren sein. Zu beachten ist dabei, dass die Darstellung der Informationen nicht von den Möglichkeiten und Funktionalitäten der zur Verfügung stehenden Software bestimmt wird, sondern von den Informationsbedürfnissen und den Sehgewohnheiten der Empfänger.

### Quick Reports

Um die Beratungs- und Servicestelle des Kommunikations-Controllings gegenüber dem Kommunikationsmanagement auszubauen, kann ein vierteljährlicher Report hilfreich sein, der die relevanten Informationen in ver-

ständlicher und konsistenter Form aufbereitet. Das kompakte Format orientiert sich an den zunehmend in Unternehmen verbreiteten „Flash Reports“ oder „Quick Reports“: Auf zwei bis drei Seiten werden die zentralen Ergebnisse komprimiert dargestellt. Im Management Report des Kommunikations-Controllings fließen wesentliche Daten aus relevanten Studien zusammen und werden redaktionell aufbereitet und kommentiert. Ein solcher Report besteht im Wesentlichen aus

- Management Summary
- kurzer Beschreibung von Anlass, Zielsetzung und Methodik
- Darstellung der Ergebnisse (wenig Text, aussagekräftige Grafiken)
- Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Das Layout dieser Reports erlaubt – etwa durch Nutzung von Marginalien, Informationskästen und Zwischenüberschriften – eine rasche Informationsaufnahme. Ziel dieser Reports ist es, die Handlungsorientierung der Unternehmenskommunikation auf Datenbasis zu forcieren und damit den abteilungsübergreifenden Dialog zu stärken.

### Webbasierte Anwendungen

Die Integration des Kommunikations-Controllings in bestehende umfassende Managementinformationssysteme des Unternehmens ist bislang noch die Ausnahme, scheint langfristig aber wahrscheinlich. Ein aktueller Trend im Re-

Alle relevanten Informationen auf einen Blick

Interaktive Darstellung im Dashboard

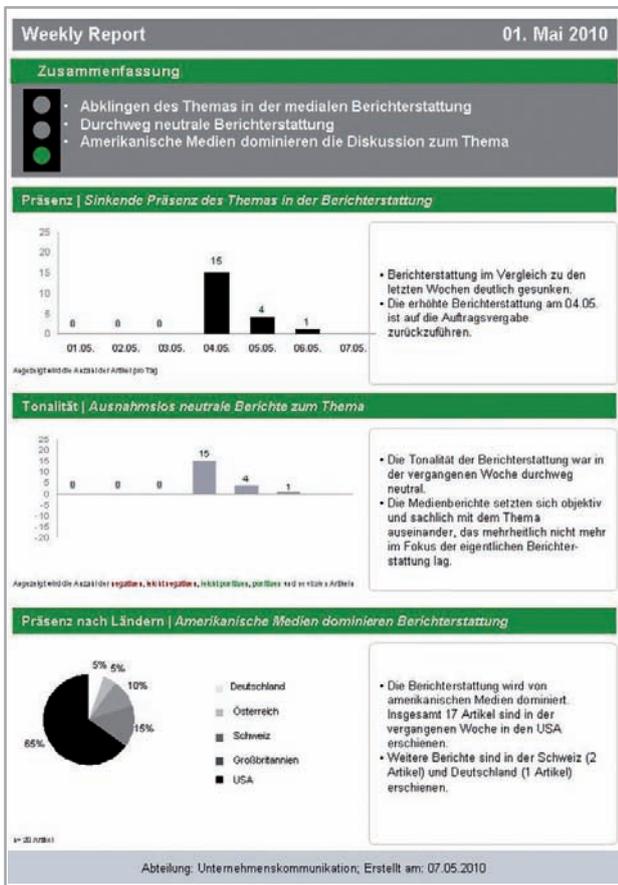


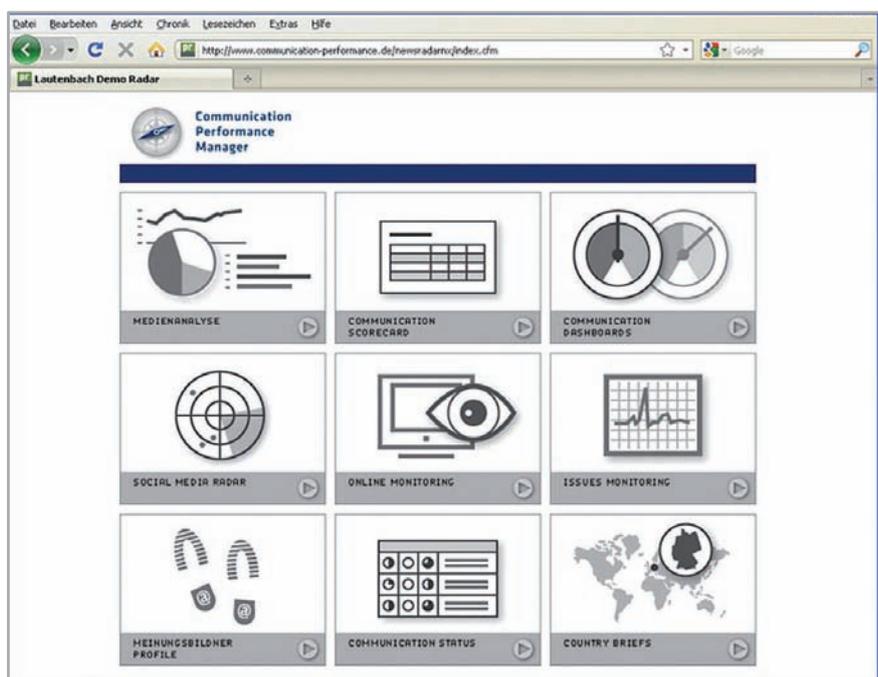
Abbildung 6: Quick Report

porting sind webbasierte Softwarelösungen für das Kommunikations-Controlling. Einige Analysedienstleister stellen ihre Daten über webbasierte Webmonitoring- oder Medienanalyse-Portale zur Verfügung. Belastbare Softwares für ein umfassendes Kommunikations-Controlling im Unternehmen sind allerdings noch rar und wenig getestet.

Wichtig erscheint, dass eine Kommunikations-Controlling-Software webbasiert anwendbar ist und keinen Wechsel in der Software-Architektur des Unternehmens verlangt. Wesentliche Anforderungen sind eine direkte und autonome Datenverwaltung, die komfortable Generierung von Communication Scorecards und Dashboards sowie flexible und variantenreiche Exportmöglichkeiten, beispielsweise in Microsoft Excel. Zusätzlich sollten Studien und weitere kennzahlenbezogene Dokumente integrierbar sein. Hinzu kommen eine klare Regelung von Zugangsberechtigungen, die Sicherstellung von Support- und Sicherheitsanforderungen sowie ein attraktives Screen-Design. Eine Softwareanwendung sollte darüber hinaus als erweiterte Lösung für das Kommunikationsmanagement genutzt werden und als Baukastensystem die Leistungen verschiedener Anbieter integrieren können, vom Medienmonitoring über ein „Social Media-Radar“ bis zu einer Issues Management-Lösung.

**Webbasierte Anwendungen zur Arbeitsunterstützung**

Abbildung 7: Screen Communication Performance Manager



## 5. Ausblick

Die empfängerorientierte Aufbereitung von Daten ist eine zentrale Herausforderung für das Kommunikationsmanagement. Zu einem eingängigen Reporting gehören die Verdichtung von Daten und die Fokussierung auf relevante Informationen. Berichte an die Leitung Unternehmenskommunikation oder das Top-Management sind mit klaren Kommentierungen auf den Punkt zu bringen und plakativ zu visualisieren. Wo das gelingt, unterstützt das Reporting die Steuerung der Unternehmenskommunikation.

**Schlagwort**  
„Visual Thinking“

Ein Schlagwort der Stunde ist „Visual Thinking“. Nicht nur für die Analyse und das Reporting von Daten des Kommunikations-Controllings spielt die visuelle Aufbereitung von Informatio-

nen eine immer größere Rolle. Die Visualisierung komplexer Zusammenhänge ist ein Trend im Kommunikationsmanagement insgesamt. Techniken der Visualisierung können bei jedem Schritt des Kommunikationsmanagementprozesses eingesetzt werden. Als wesentliche Nutzenargumente in der Unternehmenskommunikation gelten eine bessere Nachvollziehbarkeit von Strategiekontexten und die vertiefte Involvierung interner Kommunikatoren.

Wenn messbare Ziele vereinbart werden und sich die Informationen zur Zielerreichung in Berichten, Scorecards und Dashboards wiederfinden, entstehen auch Reaktanzen. Die über diese Instrumente leicht zugängliche Betrachtung von Kommunikationsleistung und –wirkung kann mit der Sorge verbunden sein, zukünftig nur noch an Zahlen gemessen zu werden. Die Praxis beweist jedoch, dass die Vorteile eines strukturierten und visuell gestützten Reportings weit überwiegen. Mit solchen Berichten sind Kommunikatoren nicht länger von Bauchgefühl des Managements abhängig. Sie können positive und negative Entwicklungen nachvollziehbarer begründen sowie eigene Erfolge besser unterstreichen.

## 6. Glossar

### Communication Dashboards

Communication Dashboards sind interaktive Anwendungen zur visuellen Darstellung von Informationen. Kommunikationskennzahlen sind hier grafisch als Tachos, Balken etc. aufbereitet.

### Communication Scorecards

Communication Scorecards sind Tabellen zur Darstellung von Kommunikationsleistung und -wirkung.

### Frequenz

Die Frequenz beschreibt das zeitliche Intervall zwischen Berichten gleichen Typs.

### Key Performance Indicators (KPIs)

Key Performance Indicators (KPIs) sind nach David Parmenter Kennzahlen, die ausschlaggebend für den Erfolg einer Organisation in Gegenwart und Zukunft sind. Die von Parmenter genannten KPI-Merkmale lassen sich wie folgt auf die Unternehmenskommunikation übertragen: Sie sind nichtfinanzieller Art, werden regelmäßig gemessen und leiten das Handeln des Kommunikationsmanagements. Die Kennzahl und ihr Korrekturbedarf sind für die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation verständlich und handlungsleitend. Die Verantwortung für den KPI ist klar zugewiesen; mit seiner planmäßigen Erfüllung ist eine signifikante Wirkung auf zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens verbunden.

### Kommunikations-Controlling

Kommunikations-Controlling ist eine Unterstützungs- und Steuerungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft sowie geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations bereitstellt.

### Quick Reports

Quick Reports stellen in einem Mix aus Text und Grafik, redaktionell aufbereitet den Kommunikationsstatus bzw. wesentliche Kommunikationsergebnisse in kompakter Form dar.

### Reporting

Reporting wird als Begriff synonym mit Berichtswesen verwendet und bedeutet die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Empfänger mit relevanten und konsistenten Informationen.

### Steuerung

Steuerung bedeutet betriebswirtschaftlich die Verhaltensbeeinflussung von Personen und Prozessen.

## 7. Literatur

- Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und Umsetzung, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Eckerson, Wayne W. (2006): Performance Dashboards, Measuring, Monitoring, and Managing your Business, Hoboken
- Few, Stephan (2004): Show Me the Numbers, Oakland
- Horváth, Péter (2008): Grundlagen des Management Reportings. In: Gleich, Ronald/Horváth, Péter/Michel, Uwe (Hrsg.): Management Reporting. Grundlagen, Praxis und Perspektiven. Freiburg, S. 15-42.
- Horváth & Partner (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart.
- Internationaler Controller Verein eV, Fachkreis Kommunikations-Controlling (2010): Grundmodell für Kommunikations-Controlling
- Kuhlmann, Melanie (2001): Visualisierung und Präsentation von Informationen. Wie Controller ihre Informationen an den Mann bringen. In: Kostenrechnungspraxis, 45. Jg.: S. 203-299.
- Lautenbach, Christoph/Sass, Jan (2010): Reporting im Kommunikations-Controlling, in: Pfannenberger, Jörg/Zerfaß, Ansgar: Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, Frankfurt a.M.
- Meyer, Jörn-Axel (1999): Visualisierung von Informationen. Verhaltenswissenschaftliche Grundregeln für das Management. Wiesbaden.
- Möslein, Kathrin M. (2001): Bilder als Kommunikationsschnittstelle. Zur Rolle der Visualisierung in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 55. Jg.: S. 94-102.
- Parmenter, David (2010): Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs; New Jersey
- Pollmann, Rainer/Rühm, Peter (2007): Controlling-Berichte professionell gestalten. München.
- Reiterer, Harald/Mann, Thomas M./Mußler, Gabriela/Bleimann, Udo (2000): Visualisierung von entscheidungsrelevanten Daten für das Management. In: HMD, Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 212: S. 71-83.
- Schwalb, Susanne (2003): Richtig präsentieren für Controller. Berichte pfiffig darstellen. In: Der Controlling-Berater, Heft 7, Gruppe 3: S. 105 – 124.
- Tufte, Edward R. (2001): The Visual Display of Quantitative Information, Cheshire
- Tufte, Edward R. (1997): Visual Explanations, Cheshire
- Weber, Jürgen/Malz, Regina/Lührmann, Thomas (2008): Excellence im Management-Reporting. Transparenz für die Unternehmenssteuerung. Weinheim (Schriftenreihe Advanced Controlling, Hrsg. v. Jürgen Weber, Band 62).
- Zelazny, Gene (2002): Das Präsentationsbuch, Frankfurt
- Zelazny, Gene (1996): Wie aus Bildern Zahlen werden

## Herausgeber

Dr. Mark-Steffen Buchele, aexea  
 Jörg Pfannenber, JP|KOM  
 Dr. Christopher Storck, HERINGSCHUPPENER  
 Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig

### DPRG-Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation«

Der Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG) wurde 2002 gegründet, um die Professionalisierung des Kommunikationsmanagements voranzutreiben. Seitdem haben Unternehmensvertreter, Berater und Wissenschaftler neue Ansätze diskutiert und praktische Erfahrungen ausgetauscht. Ergebnis ist ein umfassendes Instrumentarium für die Kommunikationssteuerung. Arbeitspapiere, Praxisbeispiele und Kennzahlenkataloge bietet die Plattform [www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de). Seit 2005 macht der jährliche Fachtag Kommunikations-Controlling das verfügbare Expertenwissen einem breiteren Publikum zugänglich. 2009 haben sich die Arbeitskreise von DPRG und Internationalem Controller Verein (ICV) auf ein gemeinsames Grundmodell verständigt. Die DPRG ist mit mehr als 2.500 Mitgliedern der Berufsverband der Kommunikationsmanager und PR-Fachleute in der Bundesrepublik Deutschland. [www.dprg.de](http://www.dprg.de)

### Universität Leipzig

Die Universität Leipzig, Nr. 1 im Handelsblatt Karriere-Ranking 2006 der Medien-Studiengänge in Deutschland und Nr. 1 unter den von deutschen PR-Entscheidern empfohlenen Studienprogrammen (»Pressesprecher«-Umfrage Herbst 2008) gilt als einer der führenden Think Tanks für Kommunikationsmanagement und Public Relations in Europa. Das Spektrum der Kompetenzfelder und Forschungsgebiete reicht von Vertrauen und Reputation in der Mediengesellschaft über Themen wie Wertschöpfung durch Kommunikation, Kommunikations-Controlling, Interaktive Medientechnologien, Innovations-/Technologiekommunikation und Politischer Kommunikation bis hin zu Corporate Publishing sowie Fragen des Berufsfelds und der PR-Ethik. Über 50 deutschsprachige und internationale Buchpublikationen der Universitätsprofessoren Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Prof. Dr. Günter Bentele und zahlreiche empirische Studien sowie Anwendungsprojekte mit namhaften Unternehmen, Organisationen und Verbänden stehen für die Innovationskraft und Praxisverankerung des Leipziger Instituts. [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)

Das Portal rund um Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation

### communicationcontrolling.de

Das Portal [communicationcontrolling.de](http://communicationcontrolling.de) ist ein Gemeinschaftsangebot der Universität Leipzig und des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG). Es bietet breites Wissen rund um die Themen Steuerung, Evaluation und Wertschöpfung von Kommunikation in deutscher und englischer Sprache:

- Aktuelles. Meldungen und Interviews rund um das Thema Kommunikations-Controlling; Vorschau auf wichtige Termine; Rezensionen.
- Kennzahlen und Value Links. Thesenpapiere des DPRG-Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« zu Kennzahlen der Kommunikation.
- Wissen. Grundlagen und Definitionen des Kommunikations-Controllings; typische Kennzahlen für einzelne Bereiche der Unternehmenskommunikation; Referenzmodelle für die Umsetzung in der Praxis.
- Methoden. Definition der Methoden und Verfahren; zentrale Anwendungsbereiche; Umsetzungsanforderungen/Vor- und Nachteile; Kostenrahmen; relevante Dienstleister.
- Ressourcen. Fallstudien und weiterführende Materialien, Präsentationen oder Artikel; Literatur; Links zu relevanten Blogs, Foren, Informationsdiensten, Standards und internationalen Websites.

Titelbild: Tobias Magnus Baur, Tübingen / [photocase.com](http://photocase.com)  
 Layout: Mark-Steffen Buchele, Kenny Melzer  
 Kontakt: [redaktion@communicationcontrolling.de](mailto:redaktion@communicationcontrolling.de)

## communicationcontrolling.de

Bisher sind folgende Dossiers erschienen:



### Dossier Nr. 1: Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren

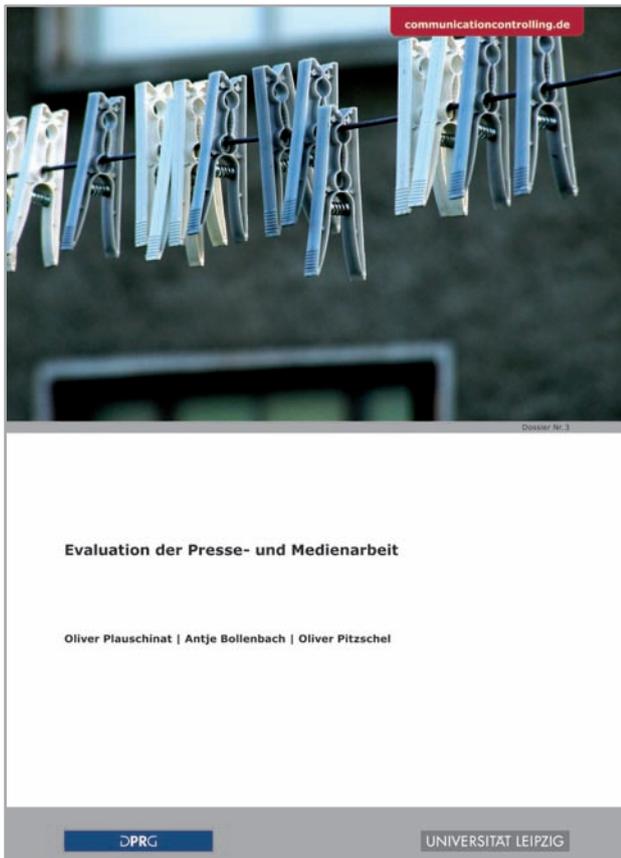
Reputation gilt als zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements. PR-Abteilungen und Berater nehmen für sich in Anspruch, dass sie den guten Ruf eines Unternehmens bei wichtigen Anspruchsgruppen beeinflussen. Doch Steuerung ist ohne Messung nicht möglich, und dies wiederum setzt ein klares Verständnis davon voraus, was überhaupt unter dem Begriff »Reputation« zu verstehen ist.

Kerstin Liehr, Paul Peters und Ansgar Zerfaß verdeutlichen, mit welchen Methoden man die zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements erfassen kann und welche Unterschiede dabei zu beachten sind. Sie stellen marktgängige Methoden (u.a. RepTrak, IREMS, Media Reputation Index) vor und beschreiben Fallbeispiele.



### Dossier Nr. 2: Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikations-Controlling

Die Balanced Scorecard von Kaplan / Norton gilt als geeignetes Instrument für das Controlling »weicher« Faktoren, die mittelbar in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einzahlen. Seit einigen Jahren werden auch für das strategische Kommunikations-Controlling zunehmend Scorecard-Konzepte entwickelt und eingesetzt. Jörg Pfannenbergl erläutert anschaulich die Grundlagen und Anwendungsbereiche der Balanced Scorecard, skizziert Werttreiberbäume und zeigt, an welchen Punkten die Kommunikation die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens unterstützt. Anhand von Praxisbeispielen bei den Unternehmen Cognis und HOERBIGER wird deutlich: Die Balanced Scorecard ist ein praxistaugliches Steuerungs- und Controlling-Instrument für die Kommunikation.



### Dossier Nr. 3: Evaluation der Presse- und Medienarbeit

Zur Evaluation der Presse- und Medienarbeit haben sich in der Praxis mit der Medienresonanzanalyse und der Journalistenbefragung Evaluationsmethoden etabliert, die durch die Auswertung des Kontakt- bzw. Adressmanagements ergänzt werden.

Oliver Plauschinat bietet unter Mitarbeit von Antje Bollenbach und Oliver Pitzschel hierzu einen kompakten, praxisnahen Überblick und schafft Anregungen für die eigene Evaluationsarbeit. Es werden jedoch auch die Grenzen und Schwierigkeiten bei der Anwendung dieser Instrumente aufgezeigt und auf den Einsatz weiterführender Evaluationsverfahren verwiesen.



### Dossier Nr. 4: Controlling der Marketingkommunikation

Harald Jossé, Reimer Stobbe und Peter Kuhn zeigen in diesem Dossier, wie wichtig es ist, Marketingkommunikation einem effizienten, effektiven und ganzheitlichen Controlling zu unterziehen. Grundlage für ein integriertes Controlling ist der von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) entwickelte Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling.

Das Praxisbeispiel der Sparda-Banken macht deutlich, wie eine von Anfang an klug geplante, in jeder Phase überprüfte und konsequent durchgeführte Marketingkommunikation die Neukundengewinnung erheblich vorbereiten und unterstützen kann.