



Nr.11 Eine Publikationsreihe des
Bundesverbandes deutscher Pressesprecher

**KOMMUNIKATIONSCONTROLLING
– BEDEUTUNG, HANDLUNGSFELDER,
IMPLEMENTIERUNGSSCHRITTE**



Bundesverband
deutscher
Pressesprecher



Dr. Jan Erik Sass



Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

Dr. Jan Erik Sass ist Geschäftsführender Partner von Lautenbach Sass, Unternehmensberater für Kommunikation in Frankfurt am Main. Er verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der PR-Branche und begleitet Kommunikationscontrolling-Projekte in namhaften Unternehmen. sass@lautenbachsass.de

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Der Betriebswirt und Kommunikationswissenschaftler mit langjähriger Erfahrung in der Managementpraxis forscht u. a. zum Thema Kommunikationsstrategie und -controlling und hat hierzu umfangreich publiziert. zerfass@uni-leipzig.de

Inhalt:

- 01 Relevanz und Praxiserfahrungen
- 02 Großer Nachholbedarf in der Praxis
- 03 Gründe für die wachsende Bedeutung
- 04 Chancen für Kommunikationsverantwortliche
- 05 Was ist Kommunikationscontrolling?
- 06 Handlungsfelder des Kommunikationscontrollings
- 07 Wirkungsstufen der Kommunikation
- 08 Typologie von Kennzahlen
- 09 Voraussetzungen der Implementierung
- 10 Pragmatische Datenbeschaffung und -integration
- 11 Schritte der Implementierung
- 12 Erfolgsfaktoren in der Praxis
- 13 Quellen
- 14 Internet-Links und weitere Informationen

Große und kleine Krisen, dringende Termine, ad hoc-Anforderungen von Geschäftsführung, Kollegen und externen Partnern: Der berufliche Alltag fordert Kommunikationsprofis und Pressesprecher ständig zum Handeln auf. Fragen des Kommunikationscontrollings erscheinen da wenig nahe liegend. Vor allem dann, wenn der Begriff missverstanden und fälschlich als „Kontrolle“ interpretiert wird. Und doch ist es eine Binsenweisheit, dass auch der erfahrenste Pilot nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Flugziel klar vereinbart wurde, die Anflugpunkte und Zwischenstationen bekannt sind, alle Wetterdaten während der Reise erhoben werden und damit erst eine Steuerung und Kontrolle der Route möglich wird. Ähnlich wie Navigatoren und Flugingenieure haben Controller die Aufgabe, Prozesse transparent zu machen, Wirkungszusammenhänge offenzulegen, Messmethoden zu definieren und bei der Kennzahlenerhebung zu unterstützen. Professionelles Kommunikationsmanagement – von der Analyse über die Konzeptentwicklung und Umsetzung bis zur Kontrolle von PR, Kunden- und Mitarbeiterkommunikation sowie Investor Relations – profitiert durch diese unterstützende Funktion erheblich. Denn während kreative Ideen, gute Mitarbeiter und Agenturen sowie Branchen-Know-how letztlich allen zur Verfügung stehen, ist ein systematisch etablierter Management- und Controllingprozess ein schwer imitierbares Wettbewerbsvorteil der Unternehmenskommunikation. Die vorliegende Publika-

tion skizziert Grundlagen, praktische Erkenntnisse und Umsetzungsmöglichkeiten des Kommunikationscontrollings und will so einen Anstoß zur Auseinandersetzung mit diesem Zukunftsthema geben.

01 Relevanz und Praxiserfahrungen

Die Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmensstrategie sowie die Entwicklung neuer Methoden für Kommunikationscontrolling sind für PR-Entscheider von zentraler Bedeutung. Das zeigen die Ergebnisse des European Communication Monitor 2007, einer europaweiten Studie zu den Zukunftstrends von Unternehmenskommunikation und Public Relations bei rund 1.100 Kommunikationsverantwortlichen aus 22 Ländern (Zerfaß et al. 2007). 45 Prozent der befragten Entscheider sehen die Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Kommunikation als eine der drei wichtigsten Herausforderungen bis 2010, fast jeder dritte Befragte betrachtet neue Evaluationsmethoden als besonders relevant. Dementsprechend implementieren Großunternehmen wie Daimler, Henkel, Münchner Rück und SwissRe, aber auch innovative Organisationen mittlerer Größe wie Festo und Vivesco immer häufiger *Systeme des Kommunikationscontrollings*. Zunehmend wird wie bei Siemens, der Deutschen Telekom oder der GTZ auch eine eigene *Position des Kommunikationscontrollers* etabliert, die als Stabsstelle oder Abteilung an die Leitung der Unternehmenskommunikation berichtet und

sich ganz im Sinne der einleitend skizzierten Ingenieur- und Navigationsrolle um Prozesse, Schnittstellen, Erhebungsmethoden und die Verbindung zum betriebswirtschaftlichen Controlling kümmert. Die Einführungsprozesse für ein Kommunikationscontrolling münden aufgrund der engen Verzahnung mit der jeweiligen Unternehmensstrategie meist in *organisationsspezifische Lösungen*. Standardmodelle, die inzwischen von einigen Agenturen und Dienstleistern angeboten werden, eignen sich allenfalls in Teilbereichen – beispielsweise um einschlägige Kennzahlen zu erheben.

02 Großer Nachholbedarf in der Praxis

Obwohl die Kommunikatoren dem Kommunikationscontrolling weit überwiegend eine hohe Bedeutung einräumen, zeigt die Praxis noch erhebliche Defizite. Der Begriff wird häufig auf die reine *Evaluation* reduziert. Dort stehen wiederum traditionelle, zum Beispiel auf die klassische Pressearbeit bezogene Evaluationsverfahren wie quantitative und qualitative Medienresonanzanalysen im Mittelpunkt. Solche Analysen sind sinnvoll und notwendig, um den Erfolg der Medienarbeit bewerten zu können – sie erlauben aber keinen Aufschluss über die Kommunikationswirkung. Darüber hinaus werden häufig *Reputation* oder *Image* als zentrale Indikatoren herangezogen. Dies sind wichtige Zielgrößen, die jedoch gleichzeitig so global erscheinen, dass aus entsprechenden Analysen kaum konkrete

Zielsetzungen, Stellgrößen und Aufgabenzuweisungen in der Unternehmenskommunikation abgeleitet werden können. Reputation wird von vielen Faktoren beeinflusst, die mit Kommunikation nur eingeschränkt zu steuern sind. Dazu gehören die finanzielle Performance, die Verlässlichkeit des Top-Managements oder die Produktqualität. Als stark verdichtete Kennzahl bietet Reputation daher kaum operative Anhaltspunkte für Kommunikation.

Insgesamt dominieren – auch im internationalen Maßstab – einerseits operative Evaluationsverfahren ohne Querbezug (Watson/Noble 2007, Paine 2008), andererseits werden Spitzenkennzahlen erhoben, die prima facie attraktiv erscheinen, aber weder eine Anbindung an die strategischen und finanziellen Unternehmensziele noch eine konkrete Steuerung von Mitarbeitern, Agenturen, Budgets und Maßnahmen ermöglichen.

Dieser Vorbehalte zum Trotz: Kommunikationscontrolling ist ein nachhaltiges Thema und wird sich als Standardanforderung in Organisationen aller Größenordnung etablieren. Die anfängliche, von Beratern und Wissenschaftlern geprägte Diskussion um Modelle des Kommunikationscontrollings ist inzwischen so gut wie abgeschlossen (Pfannenberger/Zerfaß 2005, Van Ruler/Tkalac Vercic/Vercic 2008). Stattdessen wird im ganzen deutschsprachigen Raum – der strategischen Bedeutung entsprechend

häufig im Verborgenen – an praktischen Umsetzungen gearbeitet.

03 Gründe für die wachsende Bedeutung

Der Wertbeitrag von Kommunikation steht verstärkt auf der Unternehmensagenda, sein Nachweis geht Kommunikatoren mehr und mehr an. Eine wesentliche Ursache liegt im Vordringen *neuer Managementsysteme* in Wirtschaft und Verwaltung. Die Orientierung an finanziellen Spitzenkennzahlen sowie die Einführung von Value Based Management, Total Quality Management, Balanced Scorecards sowie Zertifizierungen, etwa in Lieferantennetzwerken, fordert alle Bereiche dazu auf, ihr eigenes Handeln systematisch abzubilden, mit Kennzahlen zu unterlegen und so ständige Verbesserungsprozesse in Gang zu bringen. Darüber hinaus führen die seit Jahren überproportional *steigenden Budgets* der PR-Abteilungen dazu, dass sie nicht mehr länger unter der Wahrnehmungsschwelle der übergreifenden Revisions- und Controllingverantwortlichen operieren.

Aktuelle Praxisprojekte und Befragungen bei führenden Entscheidern für Unternehmens- und Produktkommunikation (Zerfaß/Buchele 2008) zeigen jedoch, dass die Einführung eines Kommunikationscontrollings meistens nicht durch solche externen Anforderungen initiiert wird. Vielmehr sind es gerade die erfolgreichsten und fest im Sattel sitzenden Kommunikationschefs und -chefinnen, die

die Chancen von mehr Transparenz und Prozessorientierung erkennen. Dabei spielt zweifelsohne die immer größer werdende *Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten und Bezugsgruppen* eine zentrale Rolle. Wer seine Strategien und Budgets im Spannungsfeld von Pressearbeit, Corporate Publishing, Events, Online-Kommunikation, viralen Kampagnen und Guerilla-Maßnahmen für stark fragmentierte Publika entwickeln muss, steht auch bei steigenden Budgets unter einem zunehmenden Entscheidungsdruck. Hier sind Wirkungsmodelle und vergleichende Messmethoden für einzelne Kommunikationskanäle gefragt. Die Vordenker in den Chefetagen der Kommunikation haben zudem erkannt, dass die von Politik, Wirtschaftsprüfern und Managementberatern vorangetriebene Diskussion um die „*Intangible Assets*“ von Unternehmen eine zentrale Positionierungschance für die Kommunikationsfunktion bietet. Da die Differenz zwischen Markt- und Buchwert, welche maßgeblich von immateriellen Vermögenswerten bestimmt ist, sich zunehmend vergrößert, wird die Steuerung der Intangibles aus Sicht der Unternehmensführung immer wichtiger (Will 2007). Diese immateriellen Werte entstehen entweder durch Kommunikation als Funktion oder aber sie werden durch kommunikationsintensive, arbeitsteilige Prozesse aufgebaut. Nicht zuletzt hat auch der Versuch der zahlreichen Marken-Bewertungsmodelle, gemeinsame Standards zu schaffen, die Diskussion um das Kommunikationscontrolling befördert.

Die durch internationale Rechnungslegungsvorschriften (IFRS, US-GAAP) und die aktuelle Reform des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgewerteten Intangible Assets zeigen der Unternehmensführung, dass Kommunikation in zweifacher Weise zum Gesamterfolg beiträgt (Zerfaß 2007). Einerseits ganz klassisch, indem interne Kommunikation, PR und Werbung im Unternehmen die laufenden *Wertschöpfungsprozesse unterstützen*, zum Beispiel durch die Motivation von Mitarbeitern, das Erzeugen öffentlicher Handlungsspielräume oder die Beeinflussung von Marktpräferenzen („Enabling function“) (→ Abbildung 1). Darüber hinaus baut Kommunikation aber auch *immaterielle Vermögenswerte* wie Unternehmenskultur, Reputation oder

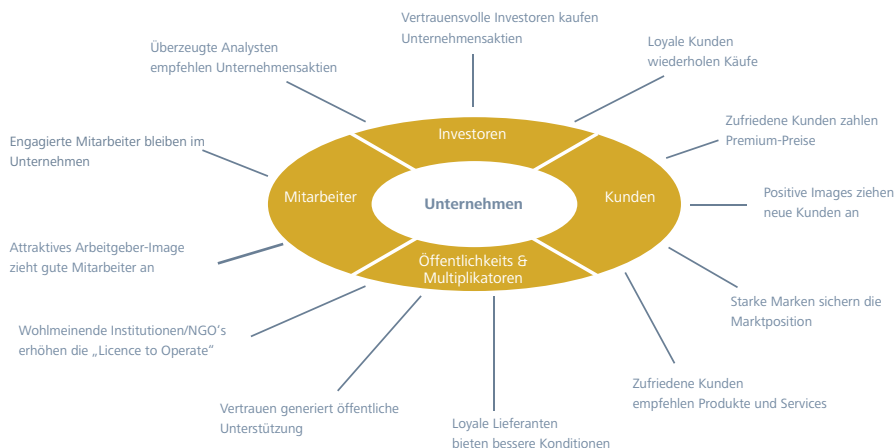
starke Marken auf („Investment function“). Die Kosten für entsprechende Maßnahmen können nicht an kurzfristigen Erlösen gemessen werden, sondern sie müssen ähnlich wie vergleichbare Maßnahmen der Personalentwicklung oder Forschung und Entwicklung als Investitionen in nachhaltige Erfolgspotenziale verstanden werden. Dies bedeutet gleichzeitig, dass die Aufwendungen für Kommunikation in der Kosten- und Investitionsrechnung detailliert und sachgerecht abgebildet werden müssen (Ruud/Pfister 2007) – ein notwendiger Schritt zur Professionalisierung und Etablierung der Kommunikationsfunktion, mit dem sich erfolgreiche Kommunikationsmanager und Pressesprecher künftig zwangsläufig auseinandersetzen müssen.

04 Chancen für Kommunikationsverantwortliche

Die aus welchen Gründen auch immer initiierte Entwicklung eines Kommunikationscontrolling-Systems kann zu Besorgnissen und Einwänden in der Kommunikationsabteilung führen. Sie reichen von der Furcht, plötzlich nur noch an Zahlen gemessen und in seiner Tätigkeit vollkommen transparent zu werden bis zu Vorbehalten gegenüber einem möglicherweise langwierigen, ressourcenbindenden Prozess mit ungewissen Ergebnissen. In der Regel steigt die interne Akzeptanz des Kommunikationscontrollings bei näherer Auseinandersetzung mit dem Thema jedoch deutlich an. Denn als Belohnung winken neben dem Wegfall unnötiger Projekte und einer damit verbundenen Reduzierung der eigenen Arbeitszeit vor allem ein besserer Erfolgsnachweis gegenüber der Geschäftsleitung und anderen Abteilungen. Damit verbunden ist eine potenzielle Aufwertung der Kommunikationsfunktion wie auch der eigenen Position. Ausgaben für PR und Unternehmenskommunikation konkurrieren nicht nur mit anderen Kommunikationsdisziplinen, sondern auch mit weiteren Investitionen. Kommunikationscontrolling ist deshalb eine starke Waffe im internen Wettstreit um Einfluss und Budgets.

Erst das Kommunikationscontrolling schafft die Voraussetzung, dass bereit gestellte Etats nicht länger einfach nur fortgeschrieben bzw. einer schwankenden Budgetlage ausgeliefert werden, sondern dass sie sich

Abbildung 1: Kommunikation als „enabling function“ für den Unternehmenserfolg



an den realen Zielen des Unternehmens orientieren. Es hilft, in der Praxis Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und trägt zur Fokussierung auf die relevanten Kommunikations- bzw. Unternehmensziele bei. Ein richtig angelegtes Kommunikationscontrolling eröffnet sowohl strategisch als auch operativ eine sichere Argumentationsgrundlage für Kommunikatoren. Das bedeutet auch: Nicht länger vom Bauchgefühl Dritter abhängig zu sein, sondern mit klaren Daten zu argumentieren. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass eine nachvollziehbare Linie zwischen den Zielen des Unternehmens bis zu den Maßnahmen der Kommunikation hergestellt wird. Und da Zahlen die Sprache des Managements sind, sollte diese Verbindung mit Messgrößen bzw. Kennzahlen hinterlegt werden.

05 Was ist Kommunikationscontrolling?

Kommunikationscontrolling ist nicht mit „Kontrolle“ oder „Evaluation“ gleichzusetzen – dies wird häufig missverstanden. Die Evaluation als letzte Phase des *Kommunikationsmanagement-Prozesses* (nach der Analyse, Planung und Umsetzung) bleibt eine Routineaufgabe der strategischen Köpfe und kreativen Macher. Ein *Kommunikationscontrolling-System* hilft ihnen jedoch, ihre eigene Tätigkeit besser zu strukturieren, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und Meilensteine zu definieren. Darüber hinaus werden geeignete Evaluationsmethoden bereitgestellt und die Kennzahlenerhebung unterstützt.

Das ermöglicht es Kommunikationsverantwortlichen, ihre Tätigkeit systematisch auf die Wertschöpfung für das Unternehmen auszurichten und im eigenen Zuständigkeitsbereich effizienter zu arbeiten. Insofern sind Kommunikationsmanagement und Kommunikationscontrolling zwei Funktionen, die sich wechselseitig bedingen und verstärken.

Eine *Definition* lautet demnach wie folgt: Das Kommunikationscontrolling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem es Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz schafft sowie geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereit stellt (Zerfaß 2006). Dabei ist das Steuern mindestens ebenso so wichtig wie das Messen und Bewerten. Wer nur misst, betreibt kein Kommunikationscontrolling. So ist zum Beispiel das Instrument der Medienresonanzanalyse nicht einfach mit Kommunikationscontrolling gleichzusetzen, obwohl es dazu ein wichtiger Baustein sein kann.

Das Kommunikationscontrolling als Unterstützungsfunktion ist demnach ebenso vielschichtig wie das Kommunikationsmanagement selbst. Es geht um eine Vielzahl von Teilprozessen und Fragekomplexen, die zudem organisations- und situationsspezifisch in unterschiedlicher Weise auftreten. Daher kann es auch niemals einen „one best way“ des Kommunikationscontrollings

oder einen umfassenden Controllingansatz geben. Notwendig ist vielmehr ein Portfolio von Methoden und Kennzahlen, aus denen ein unternehmensspezifisches Gesamtsystem entwickelt wird.

06 Handlungsfelder des Kommunikationscontrollings

Kommunikationsverantwortliche und Pressesprecher haben bei der Einführung eines Kommunikationscontrollings unterschiedliche Erwartungen – welche Ziele und Bereiche jeweils im Vordergrund stehen, hängt stark von Voraussetzungen, Aufgaben und Umfang der Unternehmenskommunikation ab. Allgemeine Ziele sind, eine höhere Effektivität und Effizienz von Kommunikation herzustellen, die Integration der Kommunikation im Unternehmen zu verbessern und den Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg klarer auszuweisen (→ Abbildung 2).

Aufgabe des strategischen Kommunikationscontrollings ist es, *Erfolgspotenziale für das Kommunikationsmanagement* zu schaffen und zu erhalten. Der Maßstab ist die Effektivität der Kommunikationspolitik und ihrer Infrastruktur („Are we doing the right things?“). Diese Aufgabe umfasst erstens die Schaffung von Transparenz und die Bereitstellung von Methoden und Strukturen für das Kommunikationsmanagement selbst. Hier geht es um die Prozesse, mit denen Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation gesteuert und bewertet wird. Mit

Prozessanalysen wie z. B. Integrations-Audits lassen sich die organisatorische und personelle Ausgestaltung von Kommunikationsabteilungen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, der interne Workflow und Schnittstellen zu Dienstleistern evaluieren und optimieren. Das Kommunikationsmanagement stellt über diese Methoden sicher, dass das notwendige Potenzial für die Umsetzung einer sinnvollen und wertschöpfenden Kommunikationspolitik vorhanden ist.

Das strategische Kommunikationscontrolling unterstützt zweitens die *Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie*. Hier geht es um die vielfach diskutierte, aber in der Praxis nur selten konsequent realisierte Verzahnung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie und die Wertschöpfung durch Kommunikation, also den Beitrag, den die Kommunikation zur Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtorganisation leistet. Im Mittelpunkt stehen Methoden, die eine Bestimmung kommunikativ geschaffener Werte ermöglichen (beispielsweise die Bewertung von Marken und Reputationskapital), sowie Ansätze, mit denen die Bedeutung der Kommunikation als Werttreiber für den Erfolg des Unternehmens nachgewiesen werden kann. Besonders geeignet hierfür sind Adaptionen der Balanced Scorecard.

Beim operativen Kommunikationscontrolling geht es um die Bereitstellung von Methoden und Strukturen, die eine optimale

Ausschöpfung der durch Kommunikationsmanagement und -strategie geschaffenen Erfolgspotenziale ermöglichen. Als Messlatte dient die Effizienz der Kommunikationspolitik („Are we doing things right?“). Ein dritter Aspekt des Kommunikationscontrollings betrifft die *Konsistenz von Kommunikationsprogrammen und -kampagnen*. Bei PR-Konzeptionen, Informationskampagnen usw. ist beispielsweise zu gewährleisten, dass sie stringent und widerspruchsfrei aufgebaut sind und dass die Finanzmittel optimal verteilt werden. Mit Hilfe von Programmanalysen und Konzeptionsevaluationen können die Kommunikationsverantwortlichen die Performance einzelner Programme steuern und kontrollieren.

Der vierte Bereich ist das Kommunikationscontrolling auf der Ebene der *Kommunikationsmaßnahmen*. An dieser Stelle stehen Methoden für die Steuerung und

Kontrolle einzelner Aktivitäten im Vordergrund, beispielsweise für die Pressearbeit, das Corporate Publishing (Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften), die Durchführung von Veranstaltungen oder den Betrieb von Internetangeboten. Dies ist der klassische Bereich empirischer Forschungsmethoden im Zuge der Maßnahmenplanung sowie der Wirkungskontrolle. Hier wird aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen gefragt, welchen Erfolg die Maßnahmen haben und zu welchen Effekten sie bei den entsprechenden Anspruchsgruppen führen (werden). Für die Ergebnismessung – die immer im Nachhinein ansetzt – steht eine Vielzahl erprobter Methoden bereit, von Befragungen über die Medienresonanzanalyse bis zur Imagemessung. Das operative Kommunikationscontrolling zielt insgesamt auf Verbesserungen von Kosteneffizienz, Qualität, Leistungserstellungsprozessen und Maßnahmen-Performance.

Abbildung 2: Landkarte des Kommunikationscontrollings



07 Wirkungsstufen der Kommunikation

Die Kommunikationswirkung wird auf verschiedenen, aufeinander aufbauenden Stufen gemessen. Durchgesetzt haben sich für diese Stufen die Begriffe Input, Output, Outcome und Outflow (→ Abbildung 3).

Auf der *Input-Stufe* wird der effiziente Einsatz zeitlicher bzw. finanzieller Ressourcen gesteuert und bewertet. Beispielsweise geht es darum, die Prozessabläufe bei der Erstellung von Publikationen oder der redaktionellen Betreuung von Internetangeboten abzubilden, Schwachstellen zu identifizieren und so unnötige Hindernisse für eine kreative und zielführende Kommunikation aus dem Weg zu räumen.

Output fragt danach, welche Kommunikationsaktivitäten erfolgreich durchgeführt wurden und bezeichnet die unmittelbare Kommunikationsleistung, also die Verfügbarkeit von Informationen. Die Frage lautet hier: Wann waren wo und in welcher Form welche Informationen den Anspruchsgruppen zugänglich? Zu den erhobenen Kennzahlen gehören auf dieser Stufe quantitative und qualitative Medienresonanzdaten, die Nutzung von Online-Angeboten oder die Teilnahme an Veranstaltungen.

Outcome bezeichnet die direkte und indirekte Kommunikationswirkung auf die Anspruchsgruppen. Die Fragen lauten: Wurden die Botschaften wahrgenommen, haben sie zu zielbezogenem Wissen geführt? Welche Einstellungen, Meinungen,

Emotionen und Verhaltensweisen resultieren daraus? Hier geht es nicht um die Medien oder Kommunikationskanäle, sondern um die Bezugsgruppen selbst, die ja der eigentliche Referenzpunkt jeglicher Kommunikation sind.

Outflow schließlich bezieht sich auf die Ebene der betriebswirtschaftlichen Wirkung von Kommunikation: Welchen Beitrag leistet Kommunikation für die Unterstützung bzw. Erreichung der strategischen Unternehmensziele? Das können zum Beispiel sein: Marktwachstum, größere Kundenorientierung oder die Erhöhung der Mitarbeiterqualität. Was ist ihr Beitrag zur Unterstützung finanzieller Ziele wie Ertragsentwicklung oder Kostenoptimierung? Die Outflow-Stufe beschreibt also einen Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens. Dieses kann entweder durch Unterstützung der laufenden Leistungserstellung als „enabling function“ (marktorientiert) und/oder durch den Aufbau immaterieller Werte wie Reputation, Marken und Unternehmenskultur (ressourcenorientiert) erfolgen.

Für jede Stufe werden kommunikationsbezogene Ziele formuliert, hinter denen Messgrößen und Kennzahlen stehen. Wer „Kennzahl“ sagt, meint übrigens meist „Messgröße“. Eine *Messgröße* ist die qualitative oder quantitative Einheit, in der eine Kennzahl bewertet wird, etwa die Zustimmung zu einem Imagewert in Prozent oder

Abbildung 3: Wirkungsstufen der Kommunikation

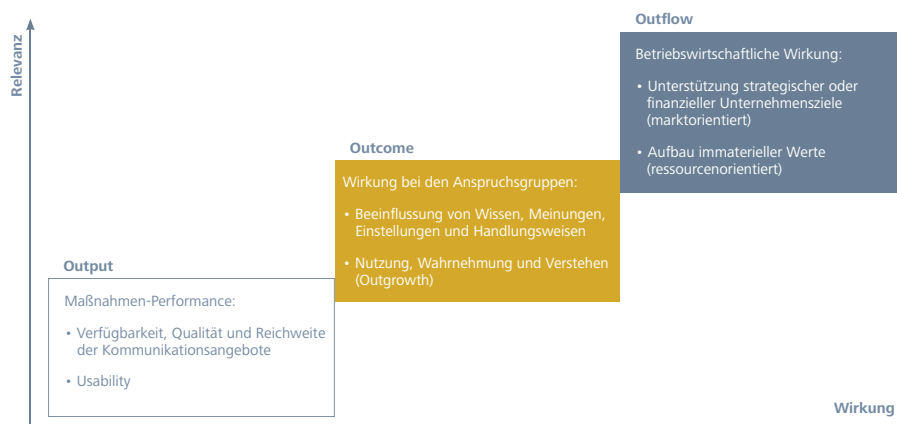
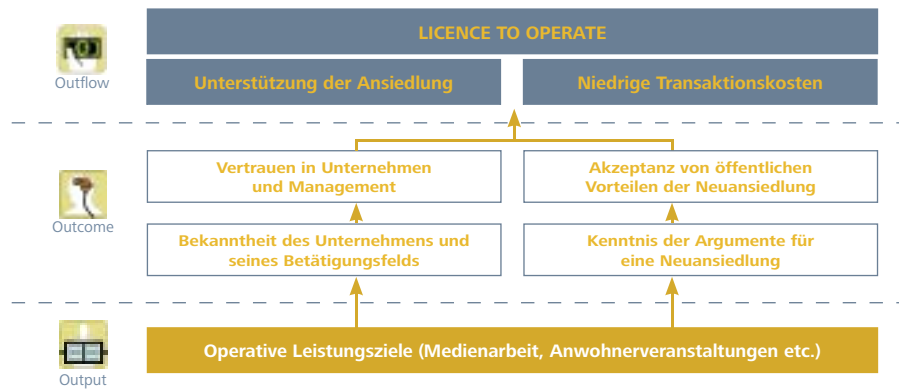


Abbildung 4: Beispiel: Wirkungsstufen der Anwohner-Kommunikation bei einer Neuansiedlung



die Zahl der Teilnahmen an einem Wettbewerb. Die *Kennzahl* ist dagegen der tatsächliche Ist- oder Soll-Wert der Messung, also zum Beispiel 65 Prozent Zustimmung oder 2.000 Teilnehmer am Wettbewerb.

Beispielhaft können die Wirkungsstufen der Kommunikation im Zusammenhang mit der größeren Neuansiedlung eines Handelsunternehmens erläutert werden (→ Abbildung 4). Eine solche Neuansiedlung mag zu Protesten bei den Anwohnern führen, weil ein hohes Verkehrsaufkommen, Lärm oder andere Belastungen von Infrastruktur und Umwelt befürchtet werden. Kommunikation ist hier ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Die betriebswirtschaftlichen Ziele der Kommunikation (Outflow) lauten vor diesem Hintergrund, die Transaktionskosten möglichst gering zu halten und durch ein gutes

Image erhöhte Handlungsspielräume bei Anwohnern, Politik und Verwaltung zu erreichen. Verhaltens- und Einstellungsziele (Outcome) beziehen sich auf das Verständnis und die Unterstützung der Anspruchsgruppen für das Neuansiedlungsprojekt. Dazu bedarf es der Bekanntheit des Unternehmens und seines Betätigungsfelds sowie einer Kenntnis der lokalen Vorteile (Infrastruktur, Jobs) bei der Neuansiedlung. Auf der Output-Stufe werden unter anderem die Resonanz auf Informationsveranstaltungen und weitere Dialogangebote sowie die Quantität und Qualität der redaktionellen Berichterstattung gemessen.

08 Typologie von Kennzahlen

Die meisten Fragen zielen beim Kommunikationscontrolling auf den Bereich der Kennzahlen. Welche Unterscheidungen

und Kennzahlenarten gibt es? Was leisten die unterschiedlichen Kennzahlen, und wie werden sie ausgewählt? Kennzahlen verdichten betriebliche Informationen zu aussagekräftigen und zurechenbaren Werten. Sie helfen bei der Verfolgung von Zielen und geben bei Fehlentwicklungen als Frühindikatoren rechtzeitig Signale. Kennzahlen sind immer mit einer Vorgabe oder einem Ziel zu verbinden, und sie sollten ein Ausdruck von Prioritäten sein. Sie messen das, was in einem Zielzusammenhang maßgeblich ist. Dazu bedarf es einer Reduktion auf das Wesentliche und zuvor der Klärung von Zielen. Folgende Kennzahlen des Kommunikationscontrollings sind relevant:

Referenzindikatoren werden maßgeblich durch Kommunikation beeinflusst, sie sind aber so hoch verdichtet, dass eine direkte Zurechenbarkeit und Abgrenzung zu einzelnen Kommunikationsdisziplinen nicht möglich ist. Sie dienen daher als Orientierungsmarken bzw. allgemeine Zielhorizonte der Kommunikation. Referenzindikatoren geben wertvolle Hinweise zur Steuerung der Unternehmenskommunikation, werden aber nicht selbst zu ihrer Bewertung herangezogen. Beispiele sind Corporate Reputation und Mitarbeiter-Commitment.

Key Performance Indicators (KPIs) stellen in einem Zusammenhang von Zielen und Anspruchsgruppen idealtypisch den höchsten der Kommunikation zurechenbaren

Wert dar. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) hat für die klassischen Anspruchsgruppen dazu entsprechende KPIs vorgeschlagen (www.communicationcontrolling.de). So ist ein exemplarischer KPI in Bezug auf interne Kommunikation das strategische Bewusstsein der Mitarbeiter. Dieser Indexwert bewertet die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensstrategie.

In der Praxis geht es bei der Auswahl von KPIs jedoch häufig weniger um eine hohe Verdichtung der Kommunikationsleistung, sondern um Fragen der internen Zurechenbarkeit und Akzeptanz. Die Auswahl der vorgeschlagenen KPIs und Kennzahlen erfolgt nach individuellen Vereinbarungen zwischen dem Leiter Unternehmenskommunikation und dem Verantwortlichen eines operativen Bereichs. Es entspricht dabei der Controlling-Praxis, dass definierte KPIs nicht zwingend den höchsten Grad der Verdichtung bzw. Zielnähe abbilden; wenn es praktische Erfordernisse nahe legen, können sie auch aus dem Pool der Leistungs- und Effizienzindikatoren stammen. Grundsätzlich gilt, dass ein Abteilungsleiter keinen KPI akzeptieren wird, den er nicht voll und ganz beeinflussen kann. Ein Key Performance Indicator sollte folgende Kriterien möglichst umfassend erfüllen:

a) *Beeinflussbarkeit*: Die Kennzahl muss durch die Leistungen des jeweiligen Kommunikationsbereichs maßgeblich beein-

flussbar sein und sollte sich gegenüber anderen externen Einflüssen weitestgehend stabil verhalten.

b) *Anschlussfähigkeit*: Der KPI erlaubt den Anschluss an definierte strategische Kommunikationsziele – die Kennzahl kann also als Maßstab für das Erreichen wesentlicher Kommunikationsziele verwendet werden.

c) *Verdichtung*: Der KPI ist so hoch verdichtet bzw. so exemplarisch, dass sich darin die Leistung des Kommunikationsbereichs gesamthaft darstellen lässt.

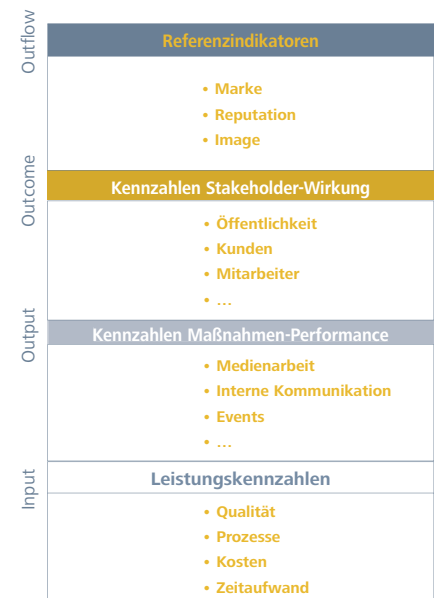
Wirkungsindikatoren beschreiben die indirekte oder direkte Wirkung der Kommunikation bei verschiedenen Anspruchsgruppen (Outcome-Stufe). Hier lassen sich Kennzahlen zu Wahrnehmung und Wissen sowie zu Änderungen bei Einstellungen und Verhaltensweisen unterscheiden. Wirkungsindikatoren sind in der Regel nicht ausschließlich einer Kommunikationseinheit bzw. -maßnahme allein zuzuschreiben. Sie stellen dennoch eine wichtige Steuerungsfunktion in den jeweiligen Bereichen der Unternehmenskommunikation dar. Beispiele für Wirkungsindikatoren sind die ungestützte Bekanntheit eines Produktes oder das Corporate Responsibility-Image.

Als *Leistungskennzahlen* werden solche Kennzahlen bezeichnet, die den unmittelbaren Erfolg der operativen Maßnahmen

in den Kommunikationseinheiten abbilden. Leistungsindikatoren sind also direkt auf einzelne Maßnahmen oder Maßnahmengruppen bezogen und der Output-Stufe zugeordnet. Beispiele für Leistungsindikatoren sind die schon genannten Medienresonanzdaten oder Kennzahlen zum Veranstaltungserfolg.

Effizienzindikatoren zeigen auf, inwiefern Kommunikationsleistungen und -maßnahmen inhalts-, formal- und ressourcenadäquat erbracht werden (Input-Stufe). Hierzu gehören Budgettreue, die Zufrieden-

Abbildung 5: Möglicher Aufbau für ein Kennzahlensystem der Kommunikation



heit interner Kunden und Kennzahlen zur Prozesssicherheit. Wesentliche Fragen bei der Bestimmung von Kennzahlenkandidaten lauten: Ermöglichen die Kennzahlen (bzw. die dahinter liegenden kommunikationsbezogenen Ziele) den Anschluss an strategische Kommunikationsziele bzw. die Unternehmensziele? Sind die Kennzahlen gegenüber anderen Bereichen der Unternehmenskommunikation hinreichend trennscharf? Sind die Kennzahlen aussagekräftig, zurechenbar und akzeptanzfähig? Sind sie darüber hinaus durch die Datengrundlage effizient darstellbar?

Eine Grundregel lautet: Je operativer eine Kennzahl angelegt ist, desto beweglicher ist sie auch. So können für bestimmte Maßnahmen und strategische Projekte Kennzahlen sinnvoll sein, die im folgenden Jahr keine Rolle mehr spielen. Hoch verdichtete Kennzahlen erlauben dagegen auch längerfristige Vergleiche und sind stärker an generischen bzw. nachhaltigen Zielen des Unternehmens orientiert. Insgesamt geht es darum, ein ausgewogenes und in sich stimmiges Kennzahlensystem zu entwickeln, das auf allen Wirkungsebenen Transparenz schafft und somit die Steuerungsmöglichkeiten erhöht (→ Abbildung 5).

09 Voraussetzungen der Implementierung

Eignet sich beim Kommunikationscontrolling ein und dasselbe Vorgehensmodell für große und kleine Unternehmen? Handelt

es sich immer um dieselben Inhalte? Wann ist ein höherer Aufwand gerechtfertigt? Welchen Einfluss haben die Strukturen von Unternehmen und Kommunikation auf das Kommunikationscontrolling?

Auf diese Fragen lässt sich pauschal sagen, dass die Begriffe und Strukturen des Kommunikationscontrollings zwar in jedem Fall anwendbar sind, seine Anlage selbstverständlich aber erheblich von den spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens abhängt. Ein weltweites Communication Performance Management-System für einen Großkonzern sieht anders aus als das Kommunikationscontrolling bei einem mittelständischen Unternehmen oder in einem Krankenhaus, das sich in öffentlicher oder kirchlicher Hand befindet. Wer in der Marktwirtschaft erfolgreich sein will, muss sich zudem stets anders positionieren als seine Wettbewerber. Demzufolge sind auch jeweils andere Kommunikationsstrategien sowie andere Strukturen, Methoden und Kennzahlen zur Sicherstellung des Kommunikationserfolgs notwendig. Ob ein Unternehmen durch die Balanced Scorecard gesteuert wird, ob es eine Kultur des Messens und Bewertens gibt oder wie differenziert die Organisation der Unternehmenskommunikation ist – diese und weitere Faktoren beeinflussen das System des Kommunikationscontrollings.

So liegt eine klassische *Top-down-Ableitung* von Kommunikationskennzahlen aus Unter-

nehmenszielen dann nahe, wenn ein definiertes Zielsystem (z. B. Balanced Scorecard) im Unternehmen vorhanden ist und operative Mindestfunktionen in der Kommunikation (z. B. Monitoring, Medienresonanzanalyse) erfüllt sind. Dieser Weg erlaubt die Entwicklung spezifischer Kommunikationsziele und -kennzahlen. Damit ermöglicht er vollständige strategische Wertketten von Unternehmenszielen bis zu Kommunikationsmaßnahmen.

Ein *Bottom-up-Ansatz* empfiehlt sich dagegen, wenn größere operative Defizite in der Unternehmenskommunikation erkennbar sind und die Verbesserung von Prozessen und Tools Vorrang hat. Dieser Ansatz orientiert sich zunächst an allgemeinen Unternehmenszielen und setzt generische KPIs in Bezug auf die Anspruchsgruppen des Unternehmens ein. Kommunikationsziele und KPIs können im Prozessverlauf auch an erst später definierten Unternehmenszielen geschärft werden.

Neben der Bewertung von Zielsystem und Organisation des Unternehmens sollte vor der Entwicklung eines Kommunikationscontrollings also die Frage gestellt werden, wie reif die Organisation für das kennzahlengestützte Steuern und Bewerten der Kommunikation ist: Welche Daten werden schon erhoben, welche Instrumente der Evaluation sind bereits etabliert? Die Einführung eines strategischen Kommunikationscontrollings wird zudem dann besonders gut

gelingen, wenn im Unternehmen – zum Beispiel durch frühere Zertifizierungs- und Leitbildprozesse – eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft, Prozessorientierung und Kritikfähigkeit vorhanden sind. Insofern muss stets die jeweilige Organisationskultur als Rahmenbedingung mit bedacht werden. Die *Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren* für die Implementierung eines Kommunikationscontrollings lassen sich vor diesem Hintergrund wie folgt benennen:

1. Klare langfristige Unternehmensziele
2. Klare kurzfristige Unternehmensziele
3. Eindeutige strategische Positionierung
4. Definierte Nutzenversprechen für Anspruchsgruppen
5. Vorhandene Messinstrumente und -prozesse
6. Fähigkeiten zur Messung und Steuerung
7. Etablierte Steuerungs- und Bewertungskultur

10 Pragmatische Datenbeschaffung und -integration

Vom Entfaltungsgrad der Steuerungs- und Bewertungskultur im Unternehmen hängt nicht zuletzt ab, auf welche vorhandenen Daten das Kommunikationscontrolling zugreifen kann. Nach Expertenschätzungen liegen meist bis zu 80 Prozent der relevanten Daten in verschiedenen Bereichen des Unternehmens bereits vor – sie müssen allerdings identifiziert und abgefordert werden. Auch eine große Menge an verfügbaren Daten nützt jedoch we-

nig, wenn sie in einer Kultur getrennter „Informations-Silos“ verschwinden und nicht handlungsleitend eingesetzt werden. Eine Hauptaufgabe des Kommunikationscontrollings besteht hier in der Auffindung, Reduktion und systematischen Integration der Daten entlang eines zu entwickelnden Zielkorridors für die Unternehmenskommunikation.

Ein systematisches Kommunikationscontrolling bindet deshalb nicht zwangsläufig dauerhaft zusätzliche Ressourcen, sondern führt dazu, dass unnötige oder ähnlich gelagerte Erhebungen wegfallen und bislang unbeachtete Informationen zu Steuerungszwecken herangezogen werden – eben auch aus anderen Abteilungen. Im Ergebnis werden häufig Scorecards zur strategischen Steuerung implementiert und mit verschiedenen bewährten Evaluationsmethoden (Reichweitenmessungen, Reputationsindizes, Markenbewertungen) kombiniert.

Fehlende Daten müssen dagegen nicht immer aufwändige Erhebungen nach sich ziehen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten zur Kosteneingrenzung: So lassen sich finanzielle Aufwendungen für Medienresonanzanalysen durch die Beschränkung auf ein sinnvolles Medienpanel verringern, Telefonbefragungen durch Online-Befragungen substituieren oder Reputationsanalysen bei unterschiedlichen Stakeholdern auch über die eigene Website durch-

führen. Ein weiterer Weg zu günstigen Befragungsdaten sind Syndicated Studies mit anderen Unternehmen, die standardisierte, aber damit auch benchmarkfähige Kennzahlen generieren. Nicht zu vergessen ist an dieser Stelle das Instrument der Omnibus-Befragung, das relativ schnell und kostengünstig die Erhebung fehlender Daten bei repräsentativen Bevölkerungsgruppen erlaubt.

11 Schritte der Implementierung

Die Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikationscontrolling-Systems ist ein typischer Prozessablauf mit den Phasen Analyse, Konzeption, Operationalisierung und Steuerung/Reporting – der jedoch klar vom Prozess des Kommunikationsmanagements zu unterscheiden ist.

Im Zentrum der *Analysephase* stehen die Erfassung, Systematisierung und Bewertung von Erhebungsmethoden, Studien und Datenquellen. Wie oben schon angesprochen, sollte bei der Implementierung eines Kommunikationscontrollings ein erstes Augenmerk auf die Optimierung der vorhandenen, partiellen Steuerungs- und Evaluationsmethoden gelegt werden. In den meisten Unternehmen, auch im Mittelstand, werden heute Kommunikationskampagnen anhand von Checklisten geplant, sind Budgets und Zeitpläne vorhanden, gehört eine Medienresonanzanalyse nahezu zum Standard. Von Zeit zu

Zeit finden darüber hinaus Befragungen von Mitarbeitern, Veranstaltungsteilnehmern oder Lesern der eigenen Publikationen statt. Diese Ansätze gilt es laufend zu verbessern, zum Beispiel durch den Einsatz neuer Technologien wie Online-Umfragen im Intranet, die schnellere Ergebnisse bei geringeren Kosten versprechen. Teil der Analyse ist ferner die Gegenüberstellung vorhandener und fehlender Kennzahlen für die Zielmessung (Gap-Analyse), die Prüfung von Synergie- und Einsparpotenzialen bei den Daten und Abstimmung der Messmethoden sowie die Auswertung der zur Verfügung gestellten Strategieunterlagen.

Ziel der *Konzeption* ist es, einen praxistauglichen und individuellen Rahmen für das Kommunikationscontrolling zu entwickeln. Prioritäten liegen hier bei Anknüpfung der Kommunikation an übergreifende Unternehmens- und Markenziele sowie der Systematisierung strategischer und operativer Kommunikationsziele. Nach der Identifikation dieser Ziele werden Kennzahlentabellen bzw. „Communication Target Cards“ für die jeweiligen Kommunikationsbereiche und die Leitungsebene entworfen. Die dort aufgeführten Kennzahlenkandidaten werden im Anschluss mit den Abteilungsverantwortlichen diskutiert und gegebenenfalls modifiziert. Es folgt die detaillierte Ausarbeitung der Kommunikationskennzahlen in Steckbriefen – dieses dient nicht nur der Transparenz und Nachvollziehbarkeit, sondern bildet auch die

Briefinggrundlage für externe Dienstleister, die an der Erhebung der Kennzahlen beteiligt werden. Die Kennzahlensteckbriefe enthalten zum Beispiel eine nähere Beschreibung der Kennzahl sowie Angaben zu Quelle, Messverfahren und Erhebungsfrequenz. Wegen der relativen Komplexität des Kommunikationscontrollings hat eine *ausführliche Dokumentation* für den Projekterfolg eine große Bedeutung. In einem Fact Book lassen sich Hintergründe, Ziele, Vorgehensweisen und Kennzahlen detailliert beschreiben – das ist nicht nur ein sichtbarer interner Ergebnisbeleg, sondern auch eine Rückversicherung zur Bewahrung der erzielten Vereinbarungen.

Mit dem Schritt der *Operationalisierung* wird ein Prozess zur Datenerhebung und -analyse verankert. Dazu gehören die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Zuweisung individueller Rollenfunktionen. Auf der Basis der verabschiedeten Kennzahlen werden in Abstimmung mit den einzelnen Kommunikationsbereichen nun konkrete Ist-Werte bestimmt und Soll-Werte festgelegt. Zu klären sind in dieser Phase die Selektion geeigneter Dienstleister für die Erhebung von Kennzahlen und ggf. begleitende Schulungen zur Einführung des Kommunikationscontrollings.

Der vierte Implementierungsschritt betrifft die *Steuerung und das Reporting* des Kommunikationscontrollings. Zur Steuerung werden meistens Corporate Commu-

nication Scorecards eingesetzt, die die wesentlichen Kennzahlen einzelner Bereiche oder Ebenen der Unternehmenskommunikation enthalten. Das Zusammenspiel der Scorecards hängt ab von der Reichweite des Kommunikationscontrollings und der Organisationsform der Kommunikation. Sinnvoll sind in der Regel eine Scorecard für die Leitungsebene und untergeordnete Scorecards für Kommunikationsabteilungen wie Veranstaltungsmanagement oder Media Relations. Scorecards können jedoch ebenfalls für relevante Projekte oder einzelne Teams und Mitarbeiter eingesetzt werden. Zu klären ist weiterhin der Einsatz unterstützender Tools wie Software-Applikationen und *Communication Dashboards* für das Reporting. Darunter versteht man Anwendungen, die die wichtigsten Kennzahlen und Entwicklungen auf einen Blick visualisieren und damit der Berichtskultur in vielen Unternehmen entgegenkommen („vorstandstaugliche“ Charts). Einige Unternehmen haben sich für die Entwicklung eigener Softwarelösungen entschieden – belastbare Softwares für das Kommunikationscontrolling sind auf dem Markt bisher nicht vorhanden. Ohnehin lohnt sich eine Software-Einführung erst dann, wenn das Konzept steht und in der Praxis erprobt ist. In vielen Fällen reicht die Steuerung über Excel-Scorecards vollkommen aus.

Mit der Praxiserprobung des Kommunikationscontrollings stellen sich erste Learnings und Verbesserungsvorschläge ein.

Nicht jede Kennzahl wird sich in der Praxis als nützlich erweisen oder vom Aufwand her zu rechtfertigen sein, Ziele verändern sich, neue Präzisierungen erfolgen. Die Erfahrungen der Praxis führen dazu, dass die Kommunikatoren ihre Steuerungs- und Bewertungsmethoden modifizieren und damit in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Kommunikationscontrollings eintreten.

12 Erfolgsfaktoren in der Praxis

Für die Implementierung eines Kommunikationscontrollings ist ein erkennbares *Commitment* des Top-Managements bzw. der Leitung Unternehmenskommunikation besonders wichtig. Um ein schnelles Scheitern an internen Beharrungskräften zu vermeiden, brauchen die Verantwortlichen für das Kommunikationscontrolling einen klaren Auftrag und interne Rückendeckung. Zur Projektabsicherung trägt zudem die Vermittelbarkeit objektiver Gründe bei – etwa eine zunehmende Ressourcenkonkurrenz im Unternehmen, die Erfüllung von Auditanforderungen oder von Zielvorgaben der Unternehmensführung. Darüber hinaus ist es sinnvoll, schon zu einem frühen Zeitpunkt den *Schulterschluss mit internen Partnern* wie dem Unternehmenscontrolling zu suchen. Controller haben meist wenig ausgeprägte Vorstellungen über das Steuern und Bewerten der Unternehmenskommunikation und sind in aller Regel gegenüber einem entsprechenden Dialogangebot sehr offen.

Kommunikationscontrolling ist in den meisten Unternehmen etwas Neues, und es führt Aufwand mit sich. Um Verunsicherungen und Missverständnisse zu vermeiden, sollte die begleitende *Projektkommunikation* mit den Fachkollegen im Unternehmen einen hohen Stellenwert haben. Eine gute interne Kommunikation fängt über Abteilungsgrenzen hinweg mögliche Besorgnisse auf, indem sie Transparenz schafft und zum richtigen Zeitpunkt im Prozess Integrationsangebote macht. Bereits zu Beginn des Projekts, bevor Maßnahmen entstehen, sollten die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen über Gründe und Ziele des Kommunikationscontrollings informiert werden; dies ist zugleich eine gute Gelegenheit, um mit individuellen Nutzenargumenten für ihre Unterstützung zu werben. Kennzahlen sollten nicht einfach verordnet, sondern im Gespräch mit den Kollegen diskutiert und vereinbart werden – besonders beim Verdacht einer mangelnden Zurechenbarkeit und Beeinflussbarkeit von Kennzahlen ist mit berechtigtem Widerstand zu rechnen.

Es empfiehlt sich außerdem, den *Anschluss an etablierte Begriffe und Formate* des Unternehmens zu suchen. Wenn zum Beispiel die Balanced Scorecard keine Rolle im Unternehmen spielt, sollte auch nicht von einer „Balanced Scorecard für Kommunikation“ gesprochen werden. Nützlich für die interne Akzeptanz und Sichtbarkeit ist dagegen ein geeignetes Branding des Kommu-

nikationscontrollings: Homogene Projektaussagen, ein passender Projektname und ein einheitliches Erscheinungsbild auf Basis des Corporate Designs helfen das Projekt im Unternehmenskontext zu positionieren.

Wichtig für die Akzeptanz des Kommunikationscontrollings sind ferner schnelle Nutznachweise – besonders dann, wenn ein längerer Projektprozess sichtbar ist. Diese *Quick Wins* lassen sich am besten im Rahmen eines eingegrenzten oder vorgezogenen Pilotprojekts realisieren, das sich auf einzelne Unternehmens- bzw. Kommunikationsbereiche beschränkt. Solche Nutzen entstehen zum Beispiel durch die Einführung operativer Analyse- und Reporting-Tools, die Einsparung von Maßnahmen ohne Zielbezug oder die Integration von vorliegenden, aber nicht genutzten Daten für die Steuerung und Bewertung der Kommunikation.

Kommunikationscontrolling sollte die Sphären von Effektivität und Effizienz gleichermaßen berücksichtigen, ist dabei grundsätzlich aber skalierbar – je nach Voraussetzungen und Zielen kann es mehr strategisch oder operativ angelegt, mehr wirkungsbezogen oder prozessorientiert sein. Aufwand und Möglichkeiten des Kommunikationscontrollings müssen in einem vertretbaren Verhältnis stehen. So hat es wenig Sinn, Kennzahlen und Messverfahren zu definieren, die von den bereit stehenden Ressourcen nicht abgedeckt

werden. In dieser Hinsicht bedeutet der Aufbau eines Kommunikationscontrollings auch eine Klärung von Zielen im Unternehmen – und das ist ein Vorteil, der angesichts immer komplexerer Umwelten und Märkte nicht zu unterschätzen ist.

13 Quellen

- Paine, K. D. (2008):* Measuring Public Relationships. Berlin (NH): K. D. Paine & Partners.
- Pfannenberger, J./Zerfaß, A. (Hrsg.) (2005):* Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Buch.
- Ruud, T. F./Pfister, J. (2007):* Kostenerfassung der Unternehmenskommunikation: In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 631-645.
- Van Ruler, B./Tkalac Vercic, A./Vercic, D. (Eds.) (2008):* Public Relations Metrics: Research and Evaluation, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Watson, T./Noble, P. (2007):* Evaluating Public Relations, 2nd edition. London: Kogan Page.
- Will, M. (2007):* Wertorientiertes Kommunikationsmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zerfaß, A. (2006):* Kommunikations-Controlling: Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. In: Schmid, B./Lyczek, B. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 431-465.

Zerfaß, A. (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 21-70.

Zerfaß, A./Buchele, M.-S. (2008): Strukturwandel der Kommunikation. Herausforderungen für Unternehmen und Kommunikationsagenturen. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Köln: Wolters-Kluwer, Nr. 2.27, S. 1-40.

Zerfass, A./Van Ruler, B./Rogojinaru, A./Vercic, D./Hamrefors, S. (2007): European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. Leipzig: University of Leipzig/Euprepa.

14 Internet-Links und weitere Informationen

instituteforpr.org/research

Website mit englischsprachigen Fachbeiträgen zur PR-Evaluation in der Rubrik „Measurement and Evaluation“

communicationcontrolling.de

Umfassendes Portal (deutsch/englisch) rund um die Wertschöpfung und Evaluation der Kommunikation. Kompakte Beschreibung einzelner Methoden/Tools, Fallbeispiele, KPI-Kennzahlenpapiere, aktuelle Nachrichten und Seminare.



Bundesverband
deutscher
Pressesprecher

Friedrichstraße 209
D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 / 84 85 94 00

Fax +49 (0)30 / 84 85 92 00

info@pressesprecherverband.de

www.pressesprecherverband.de

1. Auflage April 2008

ISBN 978-3-9811316-8-0