

Das vorliegende Statement beschreibt das Grundmodell Kommunikations-Controlling – Ergebnis eines Entwicklungsprozesses, den der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling in den letzten dreieinhalb Jahren in vielen Diskussionen und Gruppenarbeiten vorangetrieben hat.

Das Grundmodell ist ein Standard für das Management der professionellen Unternehmenskommunikation und für alle gedacht, die Kommunikations-Controlling in Unternehmen, Verbänden und Institutionen erfolgreich aufbauen und einführen wollen. Es beschäftigt sich nicht mit der Kommunikationsfähigkeit von Controllern. Zielfindung, Planung und Steuerung sind zentrale Aufgaben des Managers, auch des Kommunikationsmanagers. Für diese Managementaufgabe sind die Methoden des professionellen Controllings ebenso relevant und notwendig wie für jede andere Managementaufgabe auch.

Sie erhalten eine praktische Anleitung, den Nutzen der Kommunikation für das Unternehmen aufzuzeigen und über den Anschluss an die strategischen Ziele im Unternehmen den Beitrag zur Wertschöpfung transparent zu machen.

Das Statement klärt zunächst Begrifflichkeiten und Anforderungen an ein Management-System für die Unternehmenskommunikation.

Anschließend werden das Grundmodell und seine einzelnen Bestandteile erläutert sowie mit Beispielen veranschaulicht. Ausgehend von den Phasen des Wertschöpfungskreislaufs bietet das Modell einen Rahmen, der unternehmensspezifisch ausgefüllt werden kann.

Zum Schluss wird auf die Erfolgsfaktoren beim Aufbau von Kommunikations-Controlling eingegangen – im Sinne einer nachhaltigen Implementierung.

Das Statement ist von Controllern und Kommunikatoren aus Praxis, Beratung und Wissenschaft gemeinsam herausgegeben – in Kooperation mit der Deutschen PR Gesellschaft: ein Brückenschlag und ein Zeichen von Vertrauen und Transparenz statt gegenseitiger Vorurteile und Intransparenz.



## **Internationaler Controller Verein**

### **Controller Statements Grundlagen**

## Grundmodell für Kommunikations-Controlling

# Impressum

## Anmerkung

Dieses Statement wendet sich selbstverständlich gleichermaßen und gleichberechtigt sowohl an Leserinnen und Leser. Aus Gründen des Leseflusses und der Lesbarkeit werden in diesem Statement im laufenden Text die Kurzformen „Controller“, „Manager“ und „Kommunikator“ bevorzugt.

## Herausgeber

Internationaler Controller Verein eV (ICV)  
Leutstettener Straße 2, D-82116 Gauting  
Tel. +49-(0)89-89 31 34-20  
Fax +49-(0)89-89 31 34-31  
verein@controllerverein.de  
<http://www.controllerverein.com/>

## Redaktion

Redaktionsgruppe unter Leitung von Dr. Reimer Stobbe:  
Ulrich Kurzawa (Unternehmer Kommunikation)  
Rainer Pollmann (PRT - Pollmann & Rühm Training)  
Stefanie Weigl (IPM United)

## An der Erarbeitung des Statements haben mitgewirkt:

Rayk Barthels (Propapier PM2), Thorsten Braun (intevo)  
Thomas Geiger (ICOM), Dr. Simone Janz (Bayer Business Services)  
Guido Kleinhietpaß (Controller Akademie), Beate Langkath (Deutsche Welle)  
Anette Liebner (Commerzbank), Dr. Kerstin Liehr (Hering Schuppener)  
Christoph Naucke (naucke\_kommunikation), Peter Rutz (Deutsche Telekom)  
Hans-Peter Sander (hp eastwestcom),  
Erhard Schenk (Bundesamt für den Zivildienst),  
Dr. Alexandra Schichtel-Gewehr (Change Compass Managementberatung),  
Dr. Christopher Storck (Hering Schuppener),  
Claus Schlechter (Bayer Material Science), Dr. Walter Schmidt (ask Schmidt),  
Adrian Teetz (Journalistenzentrum Wirtschaft und Verwaltung e.V.)

## Leitender Fachredakteur und Ansprechpartner

Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS), Beethovenstraße 275, D-42655 Solingen  
alfred.biel@gmx.de, Tel. 0212 / 16314

**In Verbindung mit** Siegfried Gänßlen, Vorsitzender, und RA Conrad Günther,  
Geschäftsführer, Internationaler Controller Verein eV (ICV)

## Herstellung

Satz und grafische Ausführung: Negenborn-Kommunikation, 73760 Ostfildern  
Druck und Verarbeitung: logo Print GmbH, 72585 Riederich

1. Auflage Mai 2010

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Geleitwort	6
Meilenstein im Kommunikations-Controlling	7
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2. Kommunikation und Controlling</b>	<b>10</b>
2.1 Unternehmenskommunikation	10
2.2 Controlling der Unternehmenskommunikation	14
<b>3. Grundmodell zum Kommunikations-Controlling</b>	<b>17</b>
3.1 Anforderungen	17
3.1.1 Möglichst durchgängige Zielkaskadierung	17
3.1.2 Kosten, Leistung und Wirkung	18
3.1.3 Berücksichtigung der Anspruchsgruppen	18
3.1.4 Anschlussfähigkeit an die anderen Controlling-Systeme	19
3.2 Lösung	20
3.2.1 Rolle und Funktion des Kommunikations-Controllers	21
3.2.2 Management-Zyklus	23
3.2.3 Zielkaskade	31
3.2.4 Wirkungsstufenmodell	34
3.2.5 Verbindung Kommunikationsziele und Themen	49
3.2.6 Produktkatalog	50
3.2.7 Prozesskostenrechnung	53
3.2.8 Anwendung in der Praxis	54
3.3 Nachhaltige Einführung im Tagesbetrieb: Erfolgsfaktoren	55
3.3.1 Unternehmensspezifische Anpassung auf Basis von Standards	55
3.3.2 Systemunterstützung zur Vereinfachung von Komplexität	56
3.3.3 Change Management und Qualifizierung	57
<b>4. Fazit und Ausblick</b>	<b>58</b>
<b>5. Anhang</b>	<b>61</b>
5.1 Glossar	61
5.2 Instrumente für Kommunikations-Controlling	72
5.3 Literatur- und Quellennachweis	73
ICV-Statements-Medienrechtliches	77
Urheberschutz	77
Haftungsnachweis	77

# Vorwort

Die Kommunikation, um die es hier geht, ist die professionelle Kommunikation von Unternehmen, für die in der Regel eine entsprechende Organisationseinheit im Unternehmen Verantwortung trägt. Das „Grundmodell für Kommunikations-Controlling“ ist ein Standard für Kommunikationsmanagement – für das Management der Unternehmenskommunikation. Es geht also nicht um die Kommunikation zwischen Menschen im Allgemeinen und auch nicht um die Kommunikation der Controller, obwohl sich im Prinzip jede Kommunikation mit den beschriebenen Mitteln steuern lässt.

Ein Controller ist heute immer mehr auf persönliche Kommunikationskompetenz in seinem Auftreten angewiesen. Dagegen scheinen mit den Berufsfeldern „Kommunikation“ und „Controlling“ auf den ersten Blick Welten aufeinanderzutreffen. Es gab traditionelle Rollenklischees und in der Regel mehr Misstrauen als Nähe. Insofern bedeutet „Kommunikations-Controlling“ die Integration zweier verschiedener Perspektiven, ja „Communities“. Bewusst machte der im Jahre 2006 gegründete Fachkreis Kommunikations-Controlling im ICV sich diese Integration zur Aufgabe und legt heute mit diesem Statement sein Arbeitsergebnis vor.

Die Unternehmenskommunikation hat längst nicht mehr eine Rolle am Rande des Unternehmens, sondern professionalisiert sich als strategische Funktion im Unternehmen. Hier kommt das Controlling ins Spiel: Zielfindung, Planung und Steuerung sind zentrale Aufgaben des Managers. Dies gilt auch für das Management der Unternehmenskommunikation. Für diese Managementaufgabe sind die Methoden des professionellen Controllings ebenso relevant und notwendig wie für jede andere Managementaufgabe auch. Eine isolierte Medienresonanzanalyse, eine Befragung oder ein Online-Monitoring reichen nicht aus. Die Entwicklung des Kommunikations-Controllings war zunächst eine Initiative der Kommunikatoren. Der Einsatz bekannter Instrumente und Methoden des Controllings schafft aber Vertrauen im Management des Unternehmens, also auch bei den „klassischen Controllern“.

Neben einer Lösung für die Steuerung, also das Management der Kommunikationseinheit im Unternehmen, geht es im Grundmodell um den Nutzen der Kommunikation für das Unternehmen, den Anschluss an die strategischen Ziele des Unternehmens und darum, damit den Beitrag zur Wertschöpfung transparent zu machen. Es geht um Effizienz und Effektivität der Kommunikation, ihrer Produkte und Prozesse.

Bewusste Steuerung der Kommunikation ist sinnvoll, denn sie prägt das Bild des Unternehmens nach außen und innen. Es geht heute nicht mehr um das einseitige Senden von Botschaften, sondern um Beziehungen zu den Anspruchsgruppen, den Stakeholdern des Unternehmens. Ein Unternehmen kann sich nicht isoliert denken, sondern ist auf die Kooperationsbereitschaft aller Stakeholder angewiesen: die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die Kaufbereitschaft der Kunden, die Investitionsbereitschaft der Geldgeber usw. Diese jeweilige Bereitschaft herzustellen ist die Hauptaufgabe der Unternehmenskommunikation, ihr wesentlicher Beitrag zur Wertschöpfung. Hier rückt als wichtige Zielgröße die Reputation des Unternehmens bei seinen Stakeholdern in den Blick. Es geht um die Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Produkte, um den Wert, der beidem zugemessen wird – immateriellen Wert.

Dieses Statement wurde von Controllern und Kommunikatoren aus Praxis, Beratung und Wissenschaft im Fachkreis gemeinsam erarbeitet – ein Brückenschlag und ein Zeichen von gegenseitigem Vertrauen und Transparenz, die sich im Dialog um die Entstehung dieses Statements nachhaltig entwickelt haben.

**Dr. Reimer Stobbe**

Leiter des Fachkreises Kommunikations-Controlling des ICV

## Geleitwort

Der Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation der Deutschen Public Relations Gesellschaft begrüßt das Statement des Internationalen Controller Vereins zum Kommunikations-Controlling. Dem von Dr. Reimer Stobbe geleiteten ICV-Fachkreis ist es gelungen, die seit 2002 im Rahmen der DPRG erzielten Ergebnisse mit der Begriffswelt und Praxis professionellen Controllings in Übereinstimmung zu bringen.

Die Klärung, wie der Berufsverband der Controller Kommunikations-Controlling versteht und welche Richtlinien er dafür seinen Mitgliedern vorgibt, ist ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zur Standardisierung. Nach der Konsolidierung der Positionen von Kommunikationsmanagern und -wissenschaftlern in Buchform 2005 und der Veröffentlichung von Thesenpapieren zur praktischen Umsetzung 2007 durch den DPRG-Arbeitskreis hatten beide Berufsverbände 2009 in Gestalt der Wirkungsstufen der Kommunikation erstmals einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die praktische Arbeit hergestellt.

Es sind nun alle Voraussetzungen gegeben, damit Kommunikatoren und Controller auf dem Weg der praktischen Umsetzung und des Erfahrungsaustauschs darüber ein großes Ziel anvisieren können: die Herstellung berufsgruppenübergreifend akzeptierter Standards für das Controlling der Kommunikation von und in Organisationen.

**Dr. Christopher Storck, Vorsitzender**  
**Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, stv. Vorsitzender**

Für den Arbeitskreis  
Wertschöpfung durch Kommunikation  
der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V.

## Meilenstein im Kommunikations-Controlling

Der Public Relations Verband Austria (PRVA) sieht im Statement des Internationalen Controller Vereins zum Kommunikations-Controlling einen Meilenstein in der Entwicklung des Kommunikations-Managements. Der PRVA ist überzeugt, dass die weitere Professionalisierung von PR sehr mit der Implementierung von wissenschaftlichen Methoden einhergeht. Kommunikations-Controlling ist in diesem Zusammenhang ein eminent wichtiger Baustein.

Der Arbeitskreis Wertschöpfung im PRVA beschäftigt sich seit 2 Jahren intensiv mit dem Thema Kommunikations-Controlling. Die vor kurzem beschlossene Zusammenarbeit mit unseren Schwesterorganisationen in Deutschland gewährleistet den wissenschaftlichen Austausch und Know-how-Transfer. Nach der Beschäftigung des Arbeitskreises mit dem Statement des Internationalen Controller Vereins zum Kommunikations-Controlling hat der Arbeitskreis einstimmig beschlossen, den Inhalt des Statements als Grundlage für das Kommunikations-Controlling in Österreich zu empfehlen. Der Vorstand des PRVA hat sich dieser Empfehlung ebenfalls einstimmig angeschlossen.

Der Arbeitskreis Wertschöpfung im PRVA und der Vorstand des PRVA haben gemeinsame Maßnahmen beschlossen, den Inhalt des Statements allen PR-Profis in Österreich zu kommunizieren und auf Basis des Grundlagenpapiers das Thema Kommunikations-Controlling weiter zu entwickeln.

Der Dank des Vorstandes des Public Relations Verbandes Austria gilt unseren deutschen PR-Kolleginnen und -Kollegen und dem Internationalen Controller Verein für die für die gesamte Branche zukunftsweisende Arbeit.

**Martin Bredl**  
Präsident des PRVA  
Für den Vorstand des PRVA

# 1. Einleitung

Dieses Statement richtet sich gleichermaßen an Controller und Kommunikatoren. Deshalb werden beide Bekanntes und Unbekanntes finden.

Zunächst werden nach der Einleitung im Abschnitt zwei die Grundlagen geklärt: Was wird im Grundmodell unter Unternehmenskommunikation und was unter Controlling in der Unternehmenskommunikation verstanden? Im dritten Abschnitt werden zuerst die Anforderungen an eine ganzheitliche Lösung, an das Grundmodell des Kommunikations-Controllings zusammengefasst. Sie sind das Ergebnis der Analysephase im Fachkreis und damit die Grundlage des Lösungsmodells, das im Abschnitt 3.2 ausführlich dargestellt wird.

Noch vor der Initiative des ICV wurde bei der Deutschen PR Gesellschaft (DPRG) der Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ gegründet. Den gleichen Namen trägt auch das Buch, das der AK im Jahr 2005 gleichsam als Startschuss für das Kommunikations-Controlling veröffentlichte.<sup>1</sup> Es war eine Zusammenstellung unterschiedlicher Modelle, deren Widersprüche verwirrten und von denen keines allen definierten Anforderungen gerecht wurde. Im gleichen Jahr fand erstmals der jährliche „Fachtag Kommunikations-Controlling“ auf Einladung von Wolfgang Jäger und Lothar Rolke in Wiesbaden statt. Der Bedarf nach einem Standard war da, konnte aber ohne Einbeziehung der Controller nicht erreicht werden.

Die Lösung selbst, der Standard für das Kommunikationsmanagement, besteht aus mehreren Elementen. Hier werden Grundlagen des Controllings, wie das Rollenverständnis und der Regelkreis oder Steuerungszyklus auf die Kommunikation bezogen. Der Bezug zum Unternehmen in der Strategieentwicklung nimmt einen besonderen Platz ein. Für Zielfindung, Planung und Reporting wird die Zielkaskade eingeführt.

Ein weiterer entscheidender Bestandteil ist der Bezugsrahmen für die Kennzahlen: das Wirkungsstufenmodell. Es wurde bereits im Jahr 2009 als Standard vom Vorstand des ICV und vom Präsidium der DPRG verabschiedet und sowohl auf dem Controller Congress im Mai als auch auf dem Kommunikationskongress im September vorgestellt: ein erster Meilenstein und Bezugsrahmen, der hier durch die Einordnung in das Grundmodell und die Zuordnung zu den Zielen erst vollständig wird.

Durchgängig wird ein fiktives Praxisbeispiel den methodischen Darstellungen zur Seite gestellt. Hinweise für die Einführung in das Unternehmen stärken zusätzlich die Anwendbarkeit. Ein Ausblick, ein Glossar und ein Literaturverzeichnis schließen das Statement ab.

<sup>1</sup> Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt a. M. 2005. Neu als: Pfannenberg, J./Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt a. M. 2010.

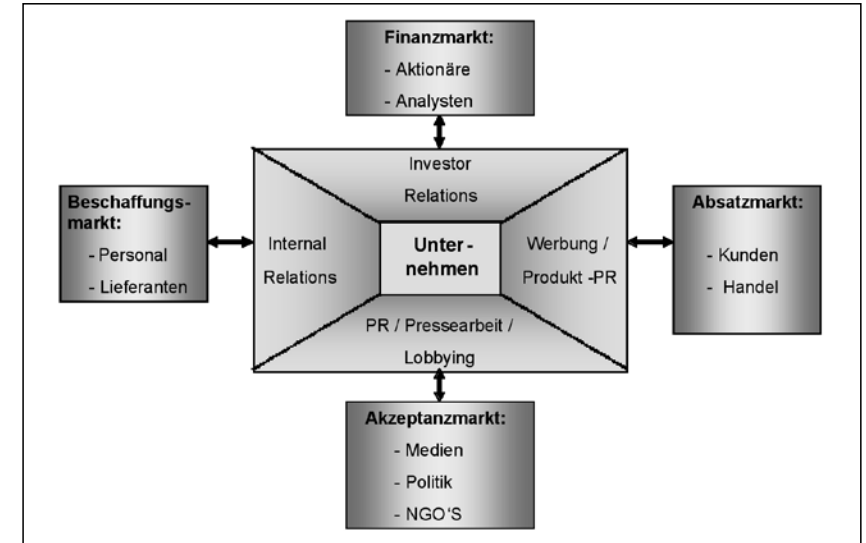
## 2. Kommunikation und Controlling

### 2.1 Unternehmenskommunikation

Moderne Kommunikation begreift das Unternehmen als einen Teil der Gesellschaft, als Teilnehmer an Wirtschaftskreisläufen und als Knotenpunkt weit verzweigter Netzwerke. So werden längst nicht mehr lediglich die (potenziellen) Kunden als einziger Ansprechpartner gesehen. Tatsächlich ist ein „Rundumblick“ die Grundlage jeder guten Kommunikation. Die Bereitschaft, einem Unternehmen einen guten Preis für seine Produkte zu zahlen, hängt neben dem Wissen um die Produkteigenschaften selbst auch vom durch Kommunikation erzeugten Ansehen des Unternehmens (Reputation bzw. Image der Marke) und den dadurch geprägten Erwartungen ab. Und solche Preise haben nicht nur die Produkte des Unternehmens, sondern auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette eben auch die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital.

Voraussetzung für die Geschäftstätigkeit (und entscheidend für die Kosten und den Marktzugang) ist die „licence to operate“ (soziale, juristische, steuerliche, ethische (etc.) Rahmenbedingungen, an die das Unternehmen mit seiner Wertschöpfung gebunden ist). Auch diese werden maßgeblich von der Kommunikation bestimmt, die das Unternehmen betreibt. Jedes Unternehmen vermittelt aktiv ein Leitbild (Unternehmensidentität) nach außen und innen. Das, was davon wahrgenommen wird, ist das aktuelle Bild des Unternehmens (Unternehmensreputation bzw. Image). Die Unternehmenskultur bestimmt den Führungsstil, also das Verhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, der Mitarbeiter untereinander, gegenüber Kunden sowie zu Lieferanten, Partnern und der Öffentlichkeit (Unternehmensverhalten). Durch den Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen kann Unternehmensreputation bei allen Anspruchsgruppen/Stakeholdern im Hinblick auf das Leitbild beeinflusst werden, es werden also die Wahrnehmung und auch die Einstellung verändert.

Die Aufbauorganisation der Unternehmens-Kommunikation wird heute in den meisten Unternehmen nach Zielgruppen strukturiert. Gängige Abteilungen sind „Interne Kommunikation“ (Mitarbeiter), „Externe Kommunikation/Public- bzw. Media Relations“ (Öffentlichkeit, Presse, Lobby-Zielgruppen, Lieferanten), „Marktkommunikation/Marketing“ (Kunden, Medien) und ggf. „Investor Relations“ (Kapitalgeber, Analysten).



**Abbildung 1: Stakeholdergruppen der Unternehmenskommunikation.**  
Vereinfacht nach Rolke (2005): Wertschöpfende Unternehmenskommunikation nach dem Stakeholder-Kompass.

### Externe Kommunikation/Public Relations

Aufgaben der externen Kommunikation (PR) sind Aufbau und Pflege einer Beziehung zwischen Unternehmen und Lieferanten, Wettbewerbern, dem Staat oder – allgemeiner – der Öffentlichkeit.

Die DPRG<sup>2</sup> sieht 10 Bereiche der PR:

- Human Relations richten sich an Mitarbeiter, aber auch deren Angehörige sowie an frühere und potenzielle Mitarbeiter.
- Media Relations richten sich an Vertreter journalistischer Massenmedien als potenzielle Multiplikatoren öffentlicher Informationsverbreitung.
- Public Affairs richten sich an Mandats- und Entscheidungsträger in Politik und öffentlicher Verwaltung und sind in der Praxis, entgegen der Bezeichnung, eher eine vertrauliche Angelegenheit.
- Community Relations richten sich an Anwohner und das nachbarschaftliche Umfeld.
- Product Publicity/Produkt-PR richten sich an (potenzielle) Nutzer von Produkten und Dienstleistungen.

<sup>2</sup> DPRG – Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. ist der Berufsverband der Public Relations-Fachleute in Deutschland.

- Öko Relations richten sich an kritischen Diskursen um Normen und Werte der Umweltbilanz aus.
- Themen-/Issues Management dient dazu, relevante Inhalte frühzeitig zu erkennen und aufeinander abzustimmen.
- Crisis Management regelt kritische Kommunikationssituationen.
- Corporate Identity/Unternehmensidentität gestaltet das kommunikative Erscheinungsbild.
- Vertriebs-PR unterstützt Vertriebsaktivitäten.

### Interne Kommunikation

Die Unternehmens-Kommunikation richtet sich aber nicht nur an die externen Bezugsgruppen, sondern übernimmt auch eine steuernde Funktion im Unternehmen. Sie ist das Instrument, um die Ziele und Regeln des Unternehmens zu vermitteln, die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern und dadurch die Unterstützung für die Strategie herzustellen. Denn dies sind die wesentlichen Parameter der Prozessqualität und der Kundenzufriedenheit. Es geht also um die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung/Management und den Mitarbeitern. Mit dieser Definition von interner Kommunikation wird diese auch zum Führungsinstrument. „... Mitarbeiter sollen sich als selbstständige und handelnde Personen in die Zielsetzung, die konkrete Aufgabenstellung und in die Kontrolle ihrer Arbeit einbringen, sodass sie informiert, motiviert und aktiviert sind...“.<sup>3</sup>

Instrumente der Internen Kommunikation sind unter anderem:

- Intranet (z.B. Online-Magazin, Audiocast, Video),
- Foren und Blogs,
- Veranstaltungen, Workshops,
- Face to Face-Kommunikation,
- Management-Information, Executive-Portal,
- Mitarbeiterzeitschrift,
- Newsletter,
- Schwarzes Brett/Aushänge,
- Mitarbeiterbefragungen.

<sup>3</sup> Einwiller/Klöfer/Nies in: Unternehmenskommunikation S. 222.

### Markt- oder Marketing-Kommunikation

Marktkommunikation beschäftigt sich mit den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens. Die Aktivitäten der Marktkommunikation zielen darauf <sup>4</sup>,

- eine Marke auf- und auszubauen,
- die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden auf die Produkte eines Unternehmens zu lenken und dort zu binden,
- diese Produkte möglichst positiv mit Alleinstellungsmerkmalen im Bewusstsein von Meinungsführern und potenziellen Kunden zu verankern,
- wesentliche, für Beurteilungs- und Entscheidungsprozesse maßgebliche Produkt- und Nutzeninformationen bei potenziellen Kunden und Meinungsführern zu ermitteln und diesen zu vermitteln,
- Kaufwillige am Kaufort im Kaufprozess zu unterstützen.

Sowohl die Kundenbeziehungen wie auch die Marke werden wesentlich durch Marketingkommunikation gestaltet. Marketingkommunikation meint hier – insbesondere in Abgrenzung zu anderen Funktionen der Unternehmenskommunikation – die leistungsbezogene Kommunikation des Unternehmens, also die Kommunikation des Nutzens von Produkten und Services für die Zielgruppen unter besonderer Berücksichtigung der gegenüber dem Wettbewerb einzigartigen Eigenschaften. Als Marketingkommunikations-Mix bezeichnet man die gewählte Kombination der Kommunikationsinstrumente Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Direktmarketing, Messeauftritt.<sup>4</sup>

### Finanz-Kommunikation

Die Finanzkommunikation sorgt durch Kommunikation mit den Akteuren und Intermediären <sup>5</sup> des Finanzmarktes für den Abbau von Informationsasymmetrien. Damit sollen die Kapitalkosten gesenkt und der Unternehmenswert gesteigert werden. Inhalte der Finanzkommunikation sind die Kommunikation finanzieller und wirtschaftlicher Rahmendaten ebenso wie die der Unternehmensziele und -strategie.

<sup>4</sup> AK Wertschöpfung der DPRG, Theoriepapier Markt-Kommunikation.

<sup>5</sup> Ein Intermediär ist ein Vermittler verschiedener Akteure am Finanzmarkt. Sie führen Gläubiger und Schuldner zusammen. (Geschäfts-)Banken und Investmentgesellschaften übernehmen unter anderem diese Aufgabe.

Zu den Zielgruppen der Finanzkommunikation gehören

1. Investoren und Analysten (Investor Relations),
2. Fremdkapitalgeber,
3. Finanz- und Wirtschaftsjournalisten (Public Relations).

Niedrige Kapitalkosten sind wichtig, sowohl bei der Fremdkapitalbeschaffung (u. a. Emissionskosten, Zinsen, Marktpflegekosten) als auch bei der Eigenkapitalbeschaffung (u. a. Listing-Kosten, Dividendenzahlungen). Entscheidend ist dabei, wie die Kapitalgeber das Unternehmen wahrnehmen/bewerten. Denn sie schätzen die Potenziale und Risiken des Unternehmens ein und bestimmen so die Preise der Kapitalmarktprodukte (Aktien, Anleihen, etc.). Auf diese Einschätzungen zielt die Finanzkommunikation und ist deshalb ein direkter Treiber für die Wahrnehmung der Potenziale und Risiken von Unternehmen.

Zu den Instrumenten der Finanzkommunikation gehören (u.a.):

- gesetzlich geregelte Pflichtveröffentlichungen (Ad-hoc-Mitteilungen), Quartals- und Jahresgeschäftsberichte, Internet,
- Best Practices für Transparenz und faire Information aller Marktteilnehmer,
- Hauptversammlungen, Analysten-Konferenzen und Road-Shows,
- Gespräche zwischen Vorständen und Rating-Agenturen.

## 2.2 Controlling der Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist eine strategische Funktion des Unternehmens und muss daher professionell gehandhabt werden. Controlling bedeutet Zielfindung, Planung und Steuerung und nicht, wie fälschlicherweise oft übersetzt, „Kontrolle“. Controlling ist eine Aufgabe des Managements. Der „Controller“ ist eigentlich der Manager selbst, der diese Aufgabe an den „Controller-Service“ – die in der Regel als „Controller“ bezeichnete Unterstützungsfunktion – delegieren kann.

Die aktuelle Standarddefinition von Controlling nach DIN SPEC 1086 lautet: „Controlling bezeichnet im deutschsprachigen Raum den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der

betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens (prozessuale Sichtweise). In diesem Führungsprozess sind die Controllerinnen und Controller Partner des Managements und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungs-Funktion wahr. Diese Funktion kann auch die Managerin bzw. der Manager in Personalunion ausüben. Wird die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich, ist es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben.“

Ziel des Controllings ist es, die nachhaltige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Dabei spielt das Wechselspiel von Effektivität und Effizienz eine wichtige Rolle.

Kommunikations-Controlling unterstützt in diesem Sinne den Kommunikationsmanager bei der Planung, Umsetzung, Evaluation und Analyse der Unternehmenskommunikation.

Dabei sind in der Steuerung der Unternehmenskommunikation häufig Defizite feststellbar:

- Die Entwicklung einer eigenständigen Strategie der Unternehmenskommunikation und deren Anbindung an die Unternehmens-Strategie fehlen oft.
- Auch bei der Anbindung der Unternehmenskommunikation an die Kennzahlen der Unternehmens-Steuerung sind häufig Lücken festzustellen.
- Die Praxis der Unternehmenskommunikation ist zu sehr auf Maßnahmen konzentriert, es besteht ein Defizit bei Strategien und Zielen auf allen Ebenen.
- Erfolgsmessung und Evaluation finden maßnahmenorientiert und beliebig statt: „Alles, was geht“ oder „Die Maßnahme war erfolgreich, aber wozu haben wir sie eigentlich gemacht?“
- Erkenntnisse aus der Erfolgsmessung werden bei der Entscheidungsfindung im Steuerungsprozess kaum berücksichtigt.

In der Ausbildung und in den Biografien der klassischen Kommunikatoren kommt die Betriebswirtschaft in der Regel zu kurz. Die Leiter der Kommunikationsbereiche haben traditionell nicht den Schwerpunkt im Management, sondern eher im journalistisch-kommunikativen Bereich. Die Controller im Unternehmen kennen wiederum das Geschäft der Kommunikatoren nicht.



### 3. Grundmodell zum Kommunikations-Controlling

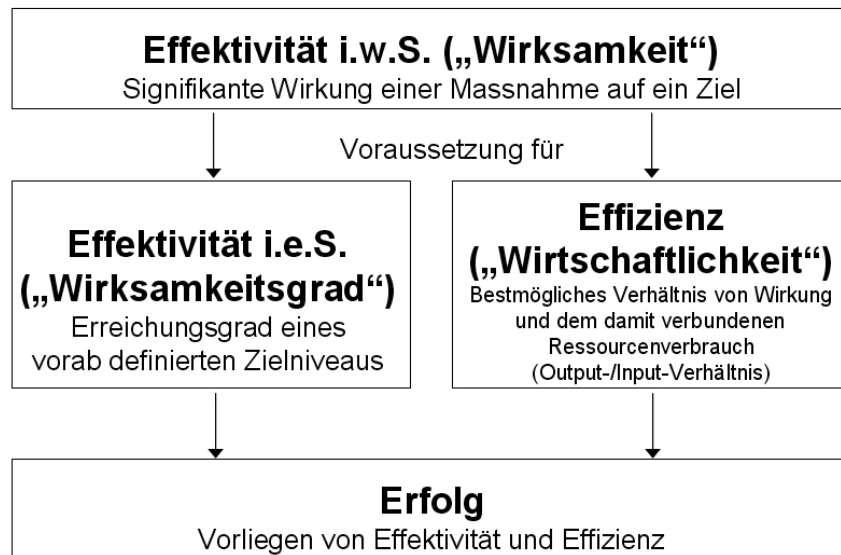


Abbildung 2: Effektivität und Effizienz. Quelle: Reinecke/Janz 2007

Anders gesagt: Das Controlling unterstützt bei der Beantwortung auf die Frage: Was ist „das Richtige“? Das ist der Ausgangspunkt der Strategieentwicklung: „Das Richtige“ war richtig, wenn es einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele, zur Wertschöpfung leistet. Es geht um den Nachweis des Gesamtnutzens, der Effektivität. Der isolierte Nachweis für einzelne Maßnahmen reicht nicht. Die richtigen Kommunikationsziele, die richtigen Themen und Botschaften, die richtigen Kommunikationswege, Maßnahmen und Produkte sind das Ergebnis der strategischen und operativen Planung.

Wenn das „Richtige“ richtig oder wirtschaftlich durchgeführt wird, sprechen wir von Effizienz. Durch die Verbesserung der Effektivität und der Effizienz wird Wert für das Unternehmen geschaffen. Ein sogenannter „Werttreiberbaum“ bildet dies ab. Wenn die Verknüpfung von Wertschöpfung im Unternehmen und den Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation transparent gemacht werden kann, wird der Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation deutlich. Deshalb wird hier im Kommunikations-Controlling von „value-links“ gesprochen.

Auf Basis des aufgeführten Begriffsverständnisses wird im Folgenden ein generischer Bezugsrahmen für die Steuerung der Unternehmenskommunikation entwickelt. Er unterstützt Unternehmen beim Aufbau von Kommunikations-Controlling. Er kann Handlungsempfehlungen geben, welche Aspekte berücksichtigt werden sollten. Für die Einführung in der Praxis lässt das Modell gleichzeitig Raum für die unternehmensspezifische Ausgestaltung.

Der Entwicklung des Bezugsrahmens ging im ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling eine umfangreiche Analyse voraus:

- Welche Anforderungen muss der Lösungsansatz erfüllen?
- Welche der bereits bestehenden Ansätze zur Kommunikations-Steuerung decken diese Anforderungen ganz oder teilweise ab?

Auf Basis der Ergebnisse konzipierten die Fachkreis-Mitglieder das Grundmodell für Kommunikations-Controlling.

#### 3.1 Anforderungen

- Möglichst durchgängige Zielkaskadierung.
- Messbarkeit von Kosten, Leistung und Wirkung; Ermöglichung von Plan-Ist-Vergleichen.
- Berücksichtigung aller relevanten Anspruchsgruppen.
- Anschlussfähigkeit an die anderen Controlling-Systeme.

##### 3.1.1 Möglichst durchgängige Zielkaskadierung

Kommunikatoren erreichen Stakeholder zum Beispiel über eine Pressekonferenz, eine Medien-Information oder eine Veranstaltung. Sie vermitteln ihnen Inhalte über das Unternehmen. Wenn das Kommunikationsmittel eine im Sinne der Zielsetzung positive Wirkung bei den Stakeholdern hinterlässt, haben die Kommunikatoren erfolgreich gearbeitet. Eine einzelne Maßnahme, etwa ein Intranet-Artikel oder die Beantwortung einer Journalisten-Anfrage, kann eine enorme Wirkung auf die Stakeholder und damit auf die Unternehmensreputation entfalten. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, das Augenmerk nicht nur auf die Ebene der übergeordneten Kommunikationsziele, sondern

auch auf die mittlere Entscheidungsebene und die Maßnahmen zu legen. Alles sollte über ein kaskadierendes System auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Durch Aggregation und Verknüpfung von Kennzahlen der Ziele und Maßnahmen aller Ebenen kann außerdem die Wertorientierung sämtlicher Aktivitäten des Bereiches Kommunikation nachvollziehbar dargestellt werden.

### **3.1.2 Kosten, Leistung und Wirkung**

Knappe Budgets, weniger Personal und eine zunehmende Maßnahmendichte zwingen Kommunikationsmanager dazu, ihre Arbeit möglichst wirksam (= effektiv) und wirtschaftlich (= effizient) zu organisieren. Hilfreich ist dabei, die Plan-Ist-Werte und das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Kommunikations-Maßnahme zu kennen: Wie viel hat die Maßnahme gekostet? Welche Wirkung wurde mit der Maßnahme erzielt? Waren unsere Plan-Werte realistisch? Müssen wir beim nächsten Mal mehr oder weniger Ressourcen einplanen, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen?

Auf diesen Überlegungen basiert Anforderung Nummer zwei: Benötigt werden Plan- und Ist-Werte zu Kosten, Leistung und Wirkung von Zielen und Maßnahmen auf allen Ebenen.

### **3.1.3 Berücksichtigung der Anspruchsgruppen**

Der Erfolg der Kommunikatoren besteht in der Wirkung auf die Anspruchsgruppen. Je besser die Inhalte von Kommunikations-Maßnahmen – in der Kommunikation auch „Themen“ genannt – den Nerv der einzelnen Anspruchsgruppen treffen, desto größer ist der Hebel, etwa für Verhaltens- und Einstellungsänderungen oder die licence to operate. Im klassischen Controlling ist der Begriff „Themen“ teilweise anders besetzt (siehe Glossar).

Für das Modell lässt sich daraus ableiten:

1. Ziele, Maßnahmen und Inhalte sollten mithilfe einer Stakeholderanalyse spezifisch für alle Anspruchsgruppen ausgearbeitet werden. Beispiel: Ein Ziel für die Stakeholdergruppe Mitarbeiter könnte lauten: „Mitarbeiter-Commitment bis zum Jahresende um X Prozent im Vergleich zum Vorjahr steigern“. Oder ein Ziel für die Anspruchsgruppe Wirtschaftsjournalisten: „Akzeptanz der Zukunftsstrategie des Unternehmens um X Prozent erhöhen“.
2. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen sollten permanent beobachtet werden, um Krisengefahren möglichst frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.
3. Je besser die Inhalte von Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind, desto höher kann die Wirkung auf die Anspruchsgruppen sein.

### **3.1.4 Anschlussfähigkeit an die anderen Controlling-Systeme**

Kommunikations-Controlling bedeutet für viele Kommunikatoren ein weitgehend neues, unbearbeitetes, vielleicht auch ganz fremdes Thema. Der Controller hingegen klassifiziert es lediglich als ein weiteres „Bindestrich“-Controlling neben anderen, wie etwa Vertriebs-Controlling oder Marketing-Controlling.

Diese Perspektive verdeutlicht: Kommunikations-Controller können von bereits vorhandenen Controller-Grundsätzen lernen und sichern damit gleichzeitig ihre Anschlussfähigkeit an unternehmensweite Controllingsysteme. Nur wenn sich die Kommunikation nach vorherrschenden Regeln integriert, kann sie sich innerhalb des Unternehmens als ernstzunehmende Managementdisziplin etablieren. Daher sollten Kommunikationsmanager in der Lage sein, in Berichtsformaten des Topmanagements über den Erfolg der Kommunikation zu unterrichten. Ebenso empfehlenswert sind Schnittstellen zu Enterprise-Resource-Planning-Systemen. Ansonsten bleibt die Unternehmenskommunikation weiterhin eine „Blackbox“ für Controller.

### 3.2 Lösung

Für die Entwicklung der Lösung wurden die in Punkt 3.1 beschriebenen Anforderungen mit bis dahin bestehenden Ansätzen abgeglichen. Da die Analyse bereits 2007 erfolgte, werden hier lediglich die für das als Lösung entwickelte Modell relevanten Erkenntnisse zusammengefasst.

Untersucht wurden:

- Referenzmodell (Prof. Rolke/Prof. Jäger).
- Communications Value System (Gesellschaft Public Relations Agenturen, kurz GPRA).
- Communication Scorecard (Hering, Schuppener, Sommerhalder).
- Corporate Communication Scorecard (Zerfaß).
- Arbeitspapiere der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG): Werttreiber, Value Links, KPIs.
- Kommunikationsorientierte Rechnungslegung (Will).

#### Ergebnis:

Die Ansätze erfüllen die Anforderungen (siehe Punkt 3.1) partiell.

- Auf dem Markt waren vor allem Steuerungsansätze für die strategische Ebene. Sie verfolgen das Ziel, eine Organisationseinheit über Ziele und Kennzahlen zu steuern (Communications Value System, Communication Scorecard, Corporate Communications Scorecard).
- Mit Kennzahlen und Wertketten für die Kommunikationsinstrumente Interne und Externe Kommunikation sowie für Marketingkommunikation beschäftigte sich eine weitere Initiative (DPRG-Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“). Die Kommunikationssteuerung über Ziele wurde in den Arbeitspapieren ausgeklammert.
- Mit der monetären Quantifizierung von Kommunikation und bilanzrelevanten Größen, wie etwa Imagekapital, befasst sich das Referenzmodell von Prof. Rolke/Prof. Jäger. Dazu werden strategische Leistungs- und Wirkungskennzahlen genutzt.

- An der Schnittstelle zwischen der strategischen Ebene der Kommunikation und der Unternehmensführung ist die kommunikationsorientierte Rechnungslegung von Will anzusiedeln. Sie wird einerseits von einem Managementsystem der Kommunikation „befüttert“. Andererseits ist sie Wegweiser für die weitere Kommunikationsplanung. Die in der kommunikationsorientierten Rechnungslegung verwendeten Kennzahlen müssen zudem nachweislich steuerbar sein, wenn die Kommunikationsleitung über sie den Erfolg des Bereichs ausweisen will.

Alle aufgeführten Punkte sind für Kommunikations-Controlling relevant. Ein integrierter Steuerungsansatz für Kommunikation fehlte aber. An dieser Stelle setzt das vom Fachkreis entwickelte Grundmodell an, das in einer Dachfunktion die verschiedenen Aspekte der Kommunikationssteuerung verbindet. Zu diesen Aspekten gehört für den Fachkreis auch das Themenmanagement. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die Elemente einzeln aufgeführt.

#### 3.2.1 Rolle und Funktion des Kommunikations-Controllers

Das Grundmodell Kommunikations-Controlling basiert auf dem Schnittmengenschaubild von Albrecht Deyhle: Während der Manager in der Fachfunktion, hier also der Kommunikations-Manager, die Resultate verantworten muss, stellt ihm der Controller Werkzeuge und Methoden zur Verfügung, mit denen der Manager seine Ergebnisse transparent darstellen kann. Die Schnittmenge ergibt den Controlling-Dialog.

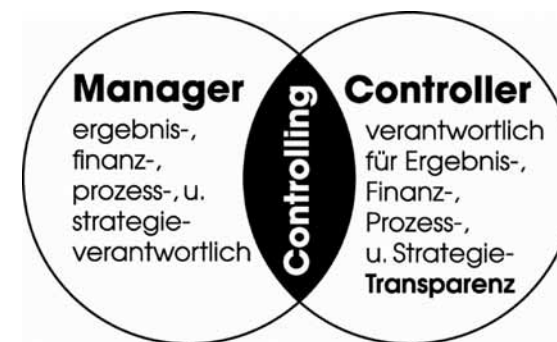


Abbildung 3: Schnittmengenschaubild. Quelle: ICV Controller-Leitbild, 2007, Seite 15.

Diese Aufgabenteilung ist idealtypisch und funktioniert in der Praxis bisher kaum. Der Kommunikationsmanager scheut die Nutzung von Controlling-Tools, bei den Controllern herrscht mangels Erfahrungen Zurückhaltung für die Bereitstellung von Tools für die Unternehmenskommunikation. Kommunikations-Controlling vermittelt hier.

Es stellt den Bezug zur Strategie des Unternehmens und damit zur Wertschöpfung her. Dabei spricht es die Sprache der Unternehmenssteuerung, also der Betriebswirtschaft. Nur dadurch kann eine Unternehmenskommunikation ihre Rolle im Unternehmen darstellen und nachhaltig rechtfertigen. Selbstbewusst können Budgets und Personalauslastung abgeleitet und begründet werden. Diese Aufgabe liegt in den Händen der Führungskräfte der Unternehmenskommunikation. Sofern ein Kommunikations-Controller als Partner und Dienstleister hinzugezogen wird, sollte er Geschäft und Prozesse der Unternehmenskommunikation kennen und verstehen, damit er von den Kommunikatoren akzeptiert wird.

Das Kommunikations-Controlling transferiert die Sprache und Fragestellungen des Controllings auf die Kommunikation und behandelt die Abteilung Unternehmenskommunikation wie eine „Business Unit“:

- Steuerung des Strategieentwicklungsprozesses.
- Vorbereitung und Durchführung der mittelfristigen und jährlichen Planung, Maßnahmenbudgetierung.
- Kostencontrolling, interne Leistungsverrechnung.
- Prozesscontrolling, Qualitätsmanagement.
- Evaluation.
- Systematisches Reporting.

### 3.2.2 Management-Zyklus

Die Grundelemente des Controllings bilden sich im „Management-Zyklus“ oder „Steuerungszyklus“ ab:



Abbildung 4: Management-Zyklus. Eigene Abbildung.

#### Planung

##### Strategieentwicklung

Wie eine eigenständige Business Unit entwickelt ein Bereich Unternehmenskommunikation (UK) eine eigenständige Strategie, die sich auf ihre Situation im Unternehmen bezieht.

Zudem hat die UK unter der Leitidee einer „Business Unit UK“ als interner Dienstleister ähnliche strategische Fragen zu beantworten wie ein klassisches Geschäftsfeld. Das „Geschäftsfeld“ UK agiert im Hinblick auf seine Kunden in einem internen Markt, übernimmt dabei aus dem Blickfeld seiner Kunden die Rolle eines „internen“ Anbieters bzw. Dienstleistungslieferanten. Im Prinzip unterscheiden sich die grundlegenden strategischen Fragestellungen zwischen einem externen und einem internen Anbieter nur marginal.

### Fragestellungen des strategischen Controllings – Beispiele:

- Kennen wir die wichtigsten externen Einflussfaktoren auf das Geschäft unserer Unternehmenskommunikation?
- Welches sind unsere Stärken und Schwächen? Wo gibt es Risiken, wo bestehen Chancen?
- Wie wollen wir uns in unserem (Kommunikations-)Markt positionieren?
- Wie sieht das Produkt- und Dienstleistungsportfolio unserer Unternehmenskommunikation aus und wie soll es sich weiterentwickeln?
- Welche Strategie zur Ausweitung unseres (internen) Geschäfts können wir uns vorstellen?
- Welches sind unsere wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren und woran messen wir sie?

Klassische Instrumente der Strategieentwicklung aus dem strategischen Controlling lassen sich gut übertragen.



Abbildung 5: Mindmap zur UK-Strategie. Eigene Darstellung.

Zum Beispiel die Ansoff-Quo-Vadis-Matrix, die SWOT-Analyse oder auch echte Portfoliosteuerung durch BCG-Portfoliotechnik.

Die Anbindung an die Unternehmensstrategie ist zugleich eine Übersetzungsleistung aus der Sprache des Unternehmens in die Sprache der Unternehmenskommunikation (siehe konkret im Fallbeispiel).

### Zielplanung

Von zentraler Bedeutung ist die Ableitung der strategischen Ziele der UK aus der Unternehmensstrategie. Dies darf nicht einseitig in der UK geschehen, sondern muss in Form einer Vereinbarung mit der Unternehmenssteuerung oder -führung geschehen.

Es werden immer mehrere Ziele sein, die im Unternehmen Kommunikationsrelevanz haben und mit denen die UK beauftragt wird. Daneben entwickelt der Bereich UK aus seiner eigenen Strategieentwicklung heraus Ziele. Dabei sollte er die Methode benutzen, die auch bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie angewandt wurde.

Zum Beispiel lassen sich die Ziele der UK gut in einer Strategy-Map oder Kommunikations-Scorecard abbilden. Diese arbeitet in der Regel mit den Perspektiven:

1. Finanzen.
2. Markt/Kunde (auch interner Markt im Unternehmen oder interne Kunden).
3. Prozesse.
4. Potenziale/Mitarbeiterentwicklung.

Dabei beziehen sich die ersten beiden Perspektiven auf das Unternehmen, sind also aus der Perspektive der UK externe Perspektiven (Chancen und Risiken in der Analyse). Die beiden anderen sind interne Perspektiven (Stärken und Schwächen in der Analyse).

Diese Ziele werden im Plan mit Messgrößen/Kennzahlen hinterlegt, deren Ist-Werte regelmäßig durch Messverfahren erhoben werden müssen.

Neben den Zielen, die das Ergebnis der strategischen Analyse und daher Veränderungsziele sind, gibt es auch in der Unternehmenskommunikation so etwas wie den laufenden Betrieb. Als Beispiele können der Betrieb eines Intranets oder die regelmäßige Herausgabe eines Magazins genannt werden. Oft bilden diese Aufgaben das „Brot- und Buttergeschäft“, das die meisten Ressourcen an Zeit und Geld bindet. Auch für sie können Messgrößen aus dem Wirkungsstufenmodell im Sinne eines „Service Level Agreements“ vereinbart werden.

Ziel ist, den Planzahlen einen Ist-Wert gegenüberzustellen. Aus den im Report/Bericht hervorgehobenen Erkenntnissen aus der Plan-Ist-Abweichung lassen sich im nächsten Zielplanungszyklus realistischere oder ehrgeizigere Planwerte festlegen. Es hat sich bewährt, die Messverfahren nicht mit den Zielen zu wechseln, denn dann geht die Kontinuität der Messung verloren. Besser ist es, grundsätzliche Leistungsfelder oder Erfolgsfaktoren der UK mit entsprechenden Kennzahlen einmalig zu definieren und diese dauerhaft als Mess-Grundlage für die Vereinbarung von Plan-Werten zu nutzen.

Auf die verschiedenen Messverfahren und die Kennzahlenstufen wird im 3.2.4 „Wirkungsstufenmodell“ eingegangen.

### **Maßnahmenplanung**

Von der strategischen Ebene werden die Ziele jetzt über die Organisation auf die operative Ebene und am Ende auf die Maßnahmen „heruntergebrochen“ (= kaskadiert).

Auf allen Ebenen werden die Ziele – auch die Maßnahmenziele – mit Messgrößen möglichst aller Stufen des „Wirkungsstufenmodells“ versehen, um den Erfolg nachweisen zu können. Der Erfolg bezieht sich immer auf die mit der jeweils höheren Ebene vereinbarten Ziele. Um den Erfolg der Ziele höherer Ebene feststellen zu können, lassen sich die Kennzahlen aggregieren oder über die „value links“ zueinander in Bezug setzen (siehe Punkt 3.2.3 Zielkaskade).

Zur Maßnahmenplanung gehört auch die Planung von Budgets und Personalaufwand. Um hier Plan und Ist optimal abzubilden, ist es – wie in 3.1.2 beschrieben – erforderlich, die Kosten nach Maßnahmen, Produkten oder Projekten zu planen und auch als Einzelkosten verfolgen zu können. Dies ist in den Unternehmen häufig nicht leicht, da die herkömmliche Kostenstellen- und Kostenartenrechnung einen Bezug zu Einzelmaßnahmen nicht zulässt. Dafür bedarf es sogenannter „Buchungsobjekte“. Eine wichtige Hilfe ist die Prozesskostenrechnung (siehe auch Punkt 3.2.6 Produktkatalog). Da die Daten zu den externen Kosten über die Rechnungen im System der Buchhaltung vorhanden sind, lassen sich häufig durch Kooperation Lösungen schaffen, indem Systeme verzahnt werden – mit Zeiterfassung, Auftragsmanagement und Ähnlichem.

Maßnahmen müssen in der Planung in jedem Fall auf Ziele bezogen werden, damit ihr Erfolg messbar wird.

Neben dem Zielbezug beziehen sich die Inhalte und Botschaften einer Maßnahme immer auf die Themenplanung der UK (siehe Punkt 3.2.5 Verbindung Kommunikationsziele und Themen).

### **Umsetzung**

Die Umsetzung der Maßnahmen sollte durch dokumentierte Prozesse auf Basis des Produktkatalogs unterstützt werden (siehe auch Punkt 3.2.6 Produktkatalog). Dies ermöglicht die Optimierung der Umsetzung und die Zuordnung von Kennzahlen zu einzelnen Prozessschritten.



Abbildung 6: Beispielhafter Umsetzungsprozess. Eigene Darstellung.

## Evaluation

Die in der Planung bei allen Zielen und Maßnahmen definierten Messgrößen oder Kennzahlen müssen in festgelegten und regelmäßigen Abständen erhoben werden. Manche Kennzahlen wie „Prozesszeit“ oder „Budget“ können laufend bereitgestellt werden, manche wie „Kundenzufriedenheit“ halbjährlich oder jährlich, manche auch noch seltener – aber immer regelmäßig und auf keinen Fall einmalig, denn geplant und gemessen wird ja die Veränderung. Es ist daher sinnvoll, ein Set an Kennzahlen und Messungen dauernd zur Verfügung zu stellen und in der Ziel- und Maßnahmenplanung daraus auszuwählen. Dieses Set sollte eine ausgewogene Zusammenstellung kurz- und langfristiger Kennzahlen sein, um den entsprechenden Anforderungen der Steuerung gerecht zu werden.

Dabei muss Evaluation nicht immer teuer sein: Zum Aufbau eines Evaluations-systems empfiehlt es sich daher, zunächst grundlegende Erfolgsfaktoren der

Unternehmenskommunikation zu definieren. Anschließend sollten alle im Unternehmen bereits vorhandenen Messungen gesammelt werden. Selten sind diese bei einer einzigen Abteilung konzentriert – eher noch auf alle Medienverantwortlichen und die Marktforschung verteilt. Mit Blick auf die Erfolgsfaktoren und die Ziele braucht nur noch das gemessen zu werden, was relevant ist. Eine Befragung aus Selbstzweck kann es nicht geben; sie muss immer den Zielbezug messen. Bei einigen Messungen, wie Online-Tracking oder Teilnehmerstatistiken, wird zwar umfassend gemessen, aber gezielt ausgewertet und natürlich nur im Hinblick auf die Planung „reported“, also berichtet.

In der Evaluation wird grundsätzlich zwischen Sekundär- und Primärforschung unterschieden.

Sekundärforschung nutzt vorhandene externe Quellen oder unaufwändige, indirekte interne Möglichkeiten. Das können externe Rankings oder Statistiken sein. Bewährt hat es sich, die internen Kollegen zum Beispiel nach der Kundenzufriedenheit mit einem Kommunikationsereignis oder -kanal zu befragen – zusätzlich oder bei Budgetmangel auch allein.

In der Primärforschung spielen beispielsweise Medienresonanzanalysen und allgemein Befragungen eine große Rolle. Für einfache Befragungen gibt es günstige Onlinetools. Schon bei den Fragen ist aber sozialwissenschaftliches Know-How nützlich, erst recht bei komplexeren Befragungen. Zu beachten sind immer der Datenschutz (Datenschutzbeauftragter), die interne IT-Sicherheit (IT-Abteilung) bei Tools und bei internen Befragungen die Mitbestimmungsgremien (Betriebs-/Personalrat).

## Analyse

Die Gegenüberstellung der Planwerte und der gemessenen Ist-Werte ist die Grundlage der Steuerung im Regelkreis.

In einem Reporting-System wird definiert, in welchem Rhythmus welcher Berichtsempfänger welche Inhalte in welcher Berichtsform bekommt. Dieses System übersichtlich in einer Tabelle dargestellt, macht die Leistung des Kom-

munikations-Controllings transparent. Bei der Erstellung der Berichte ist es von großer Bedeutung, sich auf das Wesentliche zu beschränken und auf Dekoration völlig zu verzichten: Es kommt nur auf die Aussage an, die daher über eine Grafik oder Tabelle explizit sichtbar sein muss.

Die Berichte müssen sich ganz auf den Empfänger einstellen: Ein Medienverantwortlicher braucht detaillierte Zahlen über sein Medium, ein Manager die aggregierten Kennzahlen zu seinen Zielen. Ein Management Summary kann sogar völlig auf Zahlen verzichten und konzentriert sich auf wesentliche Aussagen und Handlungsempfehlungen.

Die Berichte sollen ja Anlass zur Optimierung geben, zum Verbessern der Strategie, dem Schärfen der Ziele oder der Verbesserung der Maßnahmen. Häufig ist es auch sinnvoll, die Interpretationen von Plan-Ist-Abweichungen und die Handlungsempfehlungen gemeinsam mit dem Berichtsempfänger zu erarbeiten. Der Kommunikations-Controller sollte daher darauf achten, in Strategie- und Planungsworkshops einbezogen zu werden.



Abbildung 7: Ein Cockpit unterstützt die strategische Kommunikationssteuerung. Quelle: IPM United

Im Kommunikations-Controlling – je nach Methode auch Performance-Management oder Performance Measurement genannt – werden heute Management-Berichte gern in Form von Cockpits oder Dash-boards dargestellt, die sich im Idealfall aus den Rohdaten automatisch generieren lassen. Der Vorteil liegt darin, dass die Daten jederzeit vom Manager nach unterschiedlichen Filtern, zum Beispiel Zeitraum, Stakeholdergruppen, ausgewertet werden können. Generell sollte der Inhalt über die Form gestellt werden. Kommunikations-Controlling unterstützt die Entscheidungsfindung der Führungskräfte. Dem muss die Form der Darstellung angemessen sein.

### 3.2.3 Zielkaskade

Die Kommunikation ist aus Sicht der Unternehmenssteuerung eine Unternehmensfunktion neben anderen, wie etwa Vertrieb oder Marketing. Auch sie ist aufgefordert, sich in das Zielsystem des Unternehmens einzureihen und an übergeordnete Controllingssysteme anschlussfähig zu sein (siehe auch Punkt 3.1.4 Anschlussfähigkeit an die anderen Controlling-Systeme). Daher sind die Kommunikationsziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten.

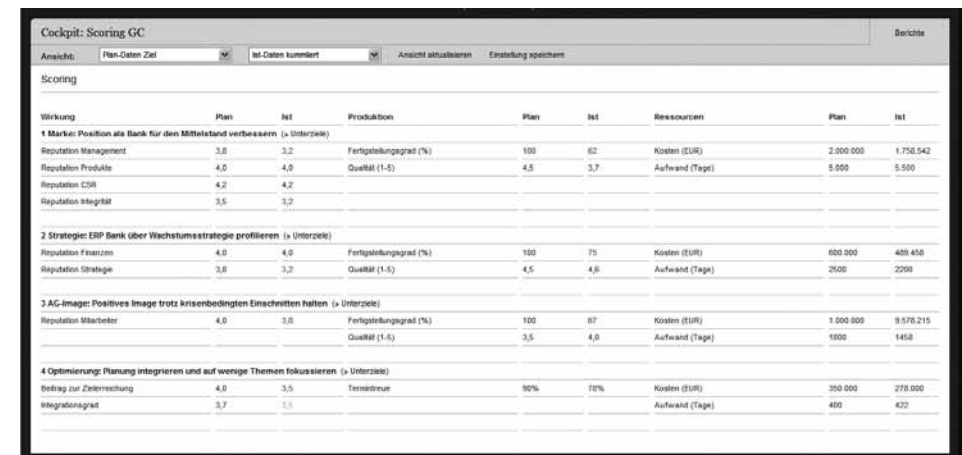
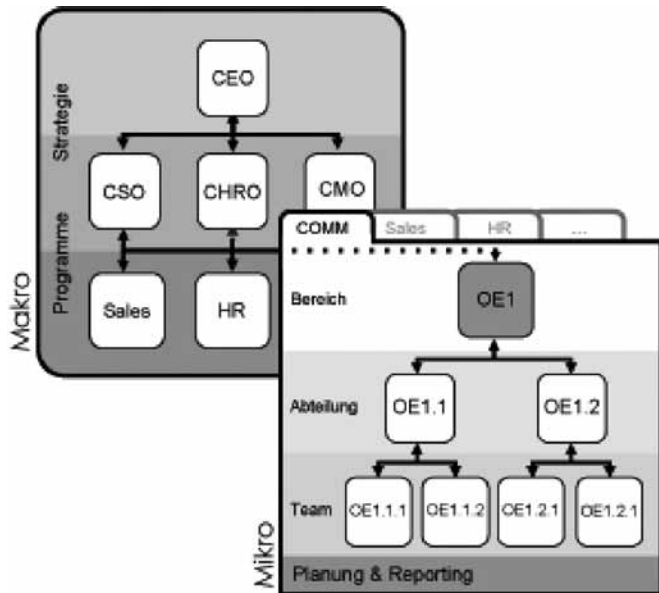


Abbildung 8: Scorecard eines Kommunikationsbereichs mit Plan-Ist-Werten. Quelle: IPM United



**Makro-Perspektive:** Das Zielsystem orientiert sich an der Aufbauorganisation: In vielen Unternehmen gibt der CEO top-down Vorgaben an ihm untergeordnete Einheiten, diese berichten Ergebnisse und Zielerreichung nach oben (bottom-up).

**Mikro-Perspektive:** Im Kommunikationsbereich funktioniert die Zielkaskadierung im Kleinen genauso wie auf Unternehmensebene: Die übergeordneten Kommunikationsziele werden über die Zielsetzung der einzelnen Abteilungen in Maßnahmen übersetzt. Auf der Maßnahmenebene werden den Stakeholdern Inhalte, etwa zur Unternehmensstrategie, vermittelt. Daher muss die Maßnahmenebene unbedingt in das Zielsystem integriert sein. Denn hier befindet sich der größte Hebel, um die Einstellungen und Meinungen der Stakeholder zu beeinflussen.



**Abbildung 9:** Zielkaskade von Unternehmen und Kommunikation (Makro-Mikro-Perspektive). Eigene Darstellung.

## PRAXISBEISPIEL (stilisiert und stark vereinfacht)

### Unternehmensziele:

Ein Unternehmen hat als entscheidenden Wettbewerbsvorteil eine verbesserte Produktqualität identifiziert. Daher wurde eine Strategie entwickelt, um nachhaltig die Produktqualität zu verbessern und damit einen höheren Umsatz zu generieren. Eine von vielen Voraussetzungen dafür sind in einer bestimmten Art und Weise qualifizierte Mitarbeiter (Key Employees).

Diese sind für das Unternehmen nur schwer zu gewinnen. Denn das Unternehmen und seine Personalentwicklungsprogramme sind bei den Key Employees kaum bekannt. Außerdem ist der Standort weit von der nächsten größeren Stadt entfernt. Damit steht das Unternehmen aktuell in einem harten Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber. Es hat das Ziel entwickelt, sich als bester Arbeitgeber zu behaupten.

### Kommunikationsziele:

Aus der Unternehmensstrategie wurde für die Kommunikation abgeleitet, das Unternehmen in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen als besten Arbeitgeber zu verankern.

### Abteilungsziel:

Die Externe Kommunikation formuliert daher das Ziel, Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen zu vermitteln.

### Geplante Maßnahmen der externen Kommunikation:

- Pressemitteilung „Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen“.
- Kooperation mit Hochschulen.
- Interview mit Personalleiterin.
- Informationsstand auf Absolventenmesse.
- „Studenten treffen Management“-Podiumsdiskussion.

Das Praxisbeispiel ist zur besseren Verständlichkeit stilisiert und vereinfacht. Nur in wenigen Fällen lässt sich in der Praxis so ein Ursache-Wirkungszusammenhang für einzelne Maßnahmen isolieren.

### 3.2.4 Wirkungsstufenmodell

Das Führen über Ziele bedingt ihre Messbarkeit. Anders als im Controlling reichen für die Erfolgsmessung der Kommunikation Input- und Output-Kennzahlen nicht aus. Weil, wie oben beschrieben, der Erfolg der Kommunikation in der Wirkung auf die Zielgruppen besteht, müssen neben Input- und Output- auch Wirkungskennzahlen Bestandteil des Kennzahlensystems für die Kommunikation sein. Mit Blick auf die Zielkaskade ist außerdem die Aggregierbarkeit und Verknüpfungsfähigkeit der Kennzahlen zu berücksichtigen. Es werden auf allen Ebenen Kennzahlen zu Leistung und Wirkung benötigt.

Weiter können die Kennzahlen eingeteilt werden in diejenigen,

- die rein zur Steuerung auf der jeweiligen Ebene dienen und dort verbleiben,
- die zur Steuerung und Erfolgsnachweis an die nächsthöhere Ebene berichtet werden und dort verbleiben,
- die über alle nächsthöheren Ebenen aggregiert werden, etwa Kosten. Darunter fallen auch Standardkennzahlen, die die Vergleichbarkeit über verschiedene Abteilungen hinweg gewährleisten, wie etwa Beitrag zur Zielerreichung und Resonanz.

Das im Folgenden vorgestellte, vom Internationalen Controller Verein eV (ICV) und der Deutschen Public Relations Gesellschaft gemeinsam als Standard verabschiedete Wirkungsstufen-Modell liefert eine einheitliche Struktur. Darin können Kennzahlen, Leistungen und Wirkungen der Unternehmenskommunikation verortet werden. Das Modell dient für die Praxis als „Landkarte“. Sie bietet Controllern, Managern und Kommunikatoren gleichermaßen verständliche Orientierungshilfen.

Für den Kommunikationsmanager und seinen Controller-Service liefert das Modell sinnvolle Kategorien, in denen er abgestuft Erfolge identifizieren und berichten kann. Der hohe Anspruch, die betriebswirtschaftliche Wirkung der Kommunikation bzw. ihren Beitrag zum Unternehmenswert auszuweisen, kann erst eingelöst werden, wenn die Ursache-Wirkungsbeziehungen detailliert nachvollzogen und mit Zwischenergebnissen dokumentiert werden. Auf dem Weg dahin helfen die einzelnen Stufen, die Beziehung von Kosten zu Wirkung nachzuvollziehen.

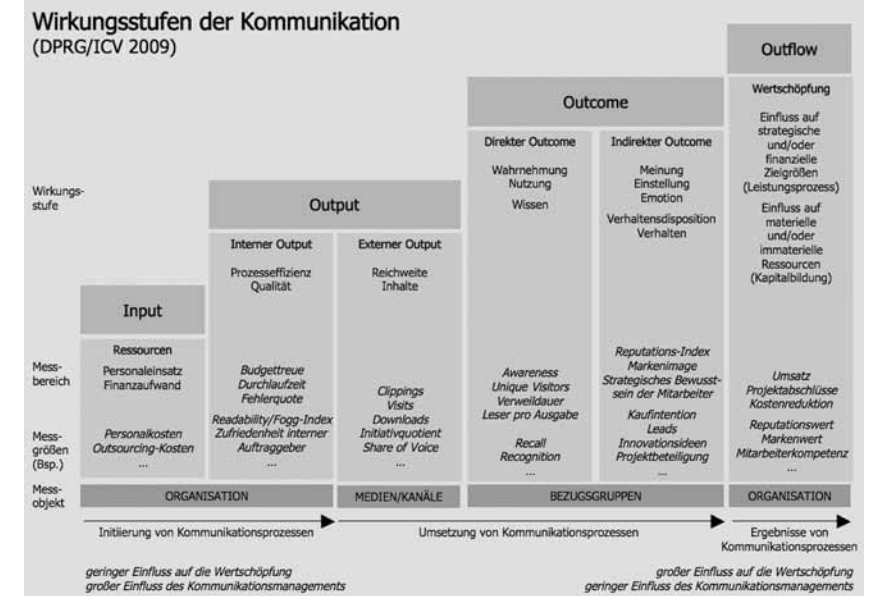


Abbildung 10: Bezugsrahmen Wirkungsstufenmodell. Quelle: ICV & DPRG

### INPUT – Welche Ressourcen werden investiert und eingesetzt?



Das klassische Controlling betrachtet bisher im Hinblick auf die Unternehmenskommunikation in der Regel ausschließlich die Input-Dimension, also die Kosten der von der Kommunikation verbrauchten Ressourcen, klassisch gegliedert in Sach- und Personalaufwand. Die Investitionen in die Infrastruktur (lediglich IT-Ausstattung und Büromöbel) sind im Kommunikationsbereich typischerweise prozentual zum Gesamtbudget gering. Die Unternehmenskommunikation muss die Sach- und Personalkosten rechtfertigen, im Einzelfall bei kritischen Maßnahmen und von Jahr zu Jahr im Zuge der Budgetierung.

Im günstigen Fall verwaltet das Controlling aber nicht nur die Kostenarten und -stellen, sondern liefert Auswertungen darüber

- welche Ressourcen
- in welchem Bereich
- für welche Prozesse
- in welchem Zeitraum
- für welche Projekte bzw. Maßnahmen

aufgewendet wurden. Erst diese Auswertungen versetzen den Kommunikationsmanager in die Lage, Entscheidungen faktenbasiert zu treffen.

Soll im weiteren Verlauf die Effizienz und gegebenenfalls auch die Effektivität der Abteilung oder einzelner Prozesse bzw. Maßnahmen betrachtet werden, sind detaillierte Kenntnisse der Kostenstrukturen Grundvoraussetzung.

Wie kann man die Kosten und den internen Personalaufwand an die Maßnahmen binden, statt sie pauschal zu planen und abzurechnen? Die Antwort auf diese Frage ist immer dann besonders interessant, wenn die verfügbaren Ressourcen knapp sind (Budgetkürzungen, Personalabbau, Krisenmanagement) und Handlungsalternativen im Hinblick auf die tatsächlich anfallenden Kosten bewertet werden sollen. Die Entscheidung über die Auslagerung einzelner Aktivitäten (z.B. Vergabe von Aufträgen an Agenturen) kann nur dann effizient getroffen werden, wenn alle mit der entsprechenden Maßnahme verbundenen Kosten bekannt sind und verglichen werden.

Um die Sach- aber auch die Personalkosten verursachungsgerecht auf einzelne Maßnahmen zuordnen zu können, ist bei der Verbuchung eine sogenannte Kostenträgerrechnung hilfreich. Sind eher einzelne Prozesse (z.B. Pflege des Internetauftrittes) relevant, kommt entsprechend die Prozesskostenrechnung zum Einsatz (siehe auch Punkt 3.2.6 Prozesskostenrechnung). Beiden Systemen ist die Logik eines definierten „Kostensammlers“ gemeinsam, bei der entweder eine Maßnahme, ein Kommunikationsprodukt oder ein definierter Prozess bereits bei der Entstehung von Kosten mit erfasst wird.

Bei der buchhalterischen Behandlung der Sachkosten muss hierzu neben der Kostenstelle (= Ort im Unternehmen, an dem Kosten anfallen) und der Kostenart (= Zuordnung zu einzelnen Positionen auf der Aufwandsseite der Gewinn- und-Verlust-Rechnung) beispielsweise über sogenannte Auftragsnummern (= Identifikationsmerkmal einer Maßnahme/eines Prozesses) erfasst werden, welche Maßnahme bzw. welcher Prozess die anfallenden Kosten verursacht hat.

Die Personalkosten sind oft weniger eindeutig und nur unter arbeitsrechtlichem Vorbehalt einzelnen Maßnahmen oder Prozessen zurechenbar. Um eine verursachungsgerechte Zuordnung des Personalaufwands für einzelne Maßnahmen zu erreichen, müssen die Mitarbeiter erfassen, welche Zeiten sie für welche Tätigkeiten bzw. Projekte aufwenden.

### **Wichtig für die Implementierung:**

Entscheidend ist nicht vollständige Transparenz über die Arbeitszeit jedes einzelnen Mitarbeiters, sondern die Dokumentation, wie viel Arbeitszeit die Umsetzung einer einzelnen Maßnahme in Anspruch nimmt.

Wenn die UK wie ein Shared-Service-Center organisiert wird, ergibt sich die Möglichkeit, mit internen Verrechnungspreisen bzw. innerbetrieblicher Leistungsverrechnung zu arbeiten. Dabei können Marktpreise als Vergleichsmaßstab herangezogen werden. Bei einer derartigen Organisationsform wird die Arbeit des UK-Bereiches bedarfsbezogen bezahlt. Die anderen Bereiche des Unternehmens müssen sich dann um ein ausreichendes Budget bemühen, um die vereinbarten Leistungen der UK bezahlen zu können.

### **PRAXISBEISPIEL „Pressemitteilung“**

Die auf Seite 33 beim Ziel „Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen vermitteln“ aufgeführte Maßnahme „Pressemitteilung Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen“ dient zur Verdeutlichung des Wirkungsstufenmodells.

#### **Input**

Planwerte:

Kosten = 5.000 EUR, z.B. für Verteilerservice und Personalressourcen (Prozesskosten)

Aufwand = 8 h

Je nach Berichtszweck kann auch auf Abteilungs- oder Bereichsebene der gesamte Input (Summe der Kosten und Gesamt-Aufwand) dargestellt werden.

## (Interner) OUTPUT

### Welche Kommunikationsprodukte werden erzeugt?



Folgt ein Unternehmen dem Wirkungsstufenmodell, werden die Kommunikationsverantwortlichen umfassend und detailliert über ihren Ressourceneinsatz (Input), im nächsten Schritt aber auch über die Leistung und die Prozesseffizienz (Output) informiert.

Die Kostenträger- bzw. Prozesskostenrechnung dient hier als geeignetes Steuerungsinstrument, weil mit ihr die Zahlen aus der Kostenstellenrechnung verursachungsgerecht den Kommunikationsmaßnahmen bzw. -prozessen zugeordnet werden können. Für die Erfassung der Leistung der Unternehmenskommunikation erweist sich der Controlling-Ansatz, die Leistungen der Kommunikationsabteilung als „Produkte“ zu begreifen, als besonders hilfreich.

Als Kostensammler sollten Kommunikationsprodukte (= Maßnahmen/Prozesse) definiert werden, die in mehr oder weniger standardisierbaren Produktionsprozessen „hergestellt“ werden, um dann an die „Kunden“ respektive Stakeholder „distribuiert“ zu werden (ausführlich dazu siehe Punkt 3.2.6 Produktkatalog).

Welchen Stakeholdern kann damit ein Kontaktangebot gemacht werden? Die einzelnen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation richten sich an unterschiedliche Zielgruppen. Neben Kunden und Mitarbeitern werden in der Regel auch noch weitere Stakeholder des Unternehmens adressiert. Wird der Output in Form von Produkten erfasst und in einem Produktkatalog dokumentiert, kann bei dieser Gelegenheit gut überprüft werden, ob für alle anzusprechenden Stakeholder auch geeignete Maßnahmen im Portfolio des Kommunikationsmanagers vorhanden sind.

Die Sortierung nach Stakeholdern ist zudem Voraussetzung dafür, um im nächsten Schritt den tatsächlich am „Kommunikationsmarkt“ platzierten Output zu evaluieren.

Beispiele für berichtenswerten Erfolg auf der Ebene Interner Output:

- Bewertung der üblichen Kennzahl „Budgeteinhaltung“ mit dem erzeugten Output (insbesondere, wenn mit gegebenem Budget mehr Output erzeugt werden konnte als im vorherigen Betrachtungszeitraum).
- Effizienzkennzahlen „Durchlaufzeit“ und „Fehlerquote“ für definierte Prozesse.
- Darstellung des Maßnahmenportfolios für alle Stakeholder.

## PRAXISBEISPIEL

Die auf Seite 33 beim Ziel „Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen vermitteln“ aufgeführte Maßnahme „Pressemitteilung Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen“ dient zur Verdeutlichung des Wirkungsstufenmodells.

### Interner Output

Planwerte:

Wortanzahl = 6000 (Ziellänge, möglichst nicht länger)

Anzahl der Korrekturläufe <5

Verteilergöße = 50

Standard-Kernbotschaften enthalten (J/N)

Je nach Berichtszweck kann auch auf Abteilungs- oder Bereichsebene der erzeugte Output (Summe der erbrachten Kommunikationsleistungen) dargestellt werden.

## (Externer) OUTPUT

### Sind Zugang und die Nutzbarkeit (Usability) optimal und stimmen die Verteiler?



Denn wie bei allen Produkten wird auch die Kommunikation erst dann (erfolgs-) wirksam, wenn die Produkte die Türschwelle des Unternehmens „überschreiten“ und an die „Kundschaft“ zum Gebrauch übergeben werden. Wieder greifen hier etablierte Methoden: Es kann recht einfach erfasst oder zumindest verlässlich abgeschätzt werden, wie viele Kommunikations-Produkte abgesetzt und wie viele Kunden beispielsweise mit Werbemaßnahmen erreicht wurden.

Es genügt aber nicht, zu erfassen, was alles an Kommunikation geleistet wurde, sondern vor allem, wie viele Empfänger damit erreicht wurden. Clipping-Auswertungen der relevanten Print- und Online-Medien, die Anzahl der Klicks, Visits und Downloads, Auflagenhöhe und Reichweiten, qualifizierte Kontakte und viele weitere Kennzahlen sind etabliert (im Sinne von günstig und standardisiert zu erheben) und müssen mit der angestrebten Zielsetzung in Zusammenhang gebracht werden.

Insbesondere für Kommunikationsprodukte ist neben der reinen Quantität natürlich auch die Qualität relevant, also die Frage, ob tatsächlich auch die richtigen Informationen/Botschaften/Kommunikationsinhalte transportiert wurden (siehe auch Punkt 3.2.4 Verknüpfung von Kommunikationszielen und Maßnahmen). Für den Kommunikationsmanager, der ein ganzes Portfolio von Maßnahmen verwaltet, ist es an dieser Stelle auch wichtig zu prüfen, ob die jeweiligen Produkte über die richtigen Kanäle bzw. Medien bespielt wurden und folglich den richtigen Zielgruppen zugänglich gemacht wurden.

Beispiele für berichtenswerte Erfolge auf der Ebene:

- erzeugte Kontakte/Reichweite innerhalb der Stakeholdergruppen,
- Usability-Kennzahlen,
- Tonalität und Quantität der Berichterstattung,
- Anzahl synchron gespielter Kanäle/Medien.

## PRAXISBEISPIEL

Die auf Seite 33 beim Ziel „Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen vermitteln“ aufgeführte Maßnahme „Pressemitteilung Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen“ dient zur Verdeutlichung des Wirkungsstufenmodells.

### Externer Output

Planwerte:

Anzahl Clippings<sup>6</sup> = 20

Medientonalität positiv (+2)

Abdruckquote (Quotient aus „Anzahl Redaktionen, die die Meldung erhalten haben“ und „Anzahl Redaktionen, die die Meldung/das Thema gebracht haben“)

Durchdringungsindex<sup>7</sup> = 70%

<sup>6</sup> Dokumentierter Abdruck (Zeitung-, Zeitschriftenartikel) mit Verlagsangaben bzw. Beitrag aus Hörfunk, Fernsehen oder anderen Medien-Bereichen (siehe Meldung).

<sup>7</sup> Wie häufig ein Unternehmen, Thema, Name, Produkt in den Medien genannt wird.

## OUTCOME – Welche direkte und indirekte Wirkung zeigt der Output bei den Stakeholdern?



- Direkt: Was wird wahrgenommen, was bleibt in den Köpfen hängen (Wissen)?
- Indirekt: Werden Meinungen und Einstellungen beeinflusst?
- Lassen sich Verhaltensänderungen feststellen?

Die nächste Wirkungsstufe in der Wertschöpfung durch die Kommunikation (direkter und indirekter Outcome) stellt Controller und auch die Entwickler von Steuerungsmethoden für Kommunikationsmanagement vor die größte Herausforderung. Es muss unterstellt werden, dass die mit Input erzeugten und an die richtigen Zielgruppen übermittelten Kommunikationsinhalte (Output) die Wahrnehmung und Einstellung der Stakeholder tatsächlich positiv beeinflussen. Plausibel und nachweisbar ist, dass das Verhalten der Stakeholder (z.B. Kauf eines Produktes ohne Anspruch auf Rabatte) immer abhängt von deren Bedarf, also vom Wissen und den Einstellungen. Genau hier beansprucht ja die Unternehmenskommunikation, wirksam zu sein.

Zunächst muss also die Wahrnehmung bei den Zielgruppen, der Wissensstand im Bezug auf das relevante Thema, ihre Erwartungen und Einstellungen ermittelt werden. Durch Vergleich (mit einer Nullmessung, mit Vergleichsgruppen oder mit Hilfe von Zeitreihen), durch Befragungen und durch Beobachtung des Verhaltens kann die Wirkung von einzelnen Kommunikationsmaßnahmen bei verschiedenen Zielgruppen nachvollzogen werden. Die zu ermittelnden Zusammenhänge sind komplex und teilweise abhängig von Rahmenbedingungen, die das Unternehmen selbst nicht beeinflussen kann. Dennoch ist es in hohem Maße plausibel (und besonders im Internet-Business mit einfachen Logfile-Auswertungen nachweisbar), dass die richtige Kommunikation den entscheidenden Unterschied zwischen Akzeptanz und Ablehnung von Preisen durch Kunden und Lieferanten, zwischen Begünstigung und Behinderung von Unternehmensprojekten durch die Öffentlichkeit und Politik, zwischen Wahrnehmung und Ignoranz durch Zielgruppen ausmacht.

Die meisten Unternehmen betreiben bereits mehr oder weniger breit Marktforschung bei ihren Stakeholdern. Ob und wenn ja, welche dieser Ergebnisse für die Messung des Outcome herangezogen werden können, muss der Kommu-

nikationsmanager für sein Unternehmen individuell prüfen. Eine Herausforderung für den Kommunikationsmanager besteht darin, die einzelnen spezifischen Untersuchungsergebnisse in einen strategischen Gesamtzusammenhang zu stellen. Durch die Verknüpfung der einzelnen Untersuchungen können zudem Aufschlüsse über Wechselwirkungen und Erfolgsfaktoren der betriebenen Kommunikationsmaßnahmen gewonnen werden.

Beispiele für berichtenswerte Erfolge auf Ebene des Outcome:

- Gestützte/ungestützte Bekanntheit.
- Konnotation oder auch explizite Ablehnung beabsichtigter Markenattribute in der Bewertung durch die Zielgruppe.
- Kaufintention.
- Einmaliger Besuch (Unique Visitors)/Verweildauer auf Corporate Website bzw. Kampagnen-Websites.
- Reputationsindex/Brand equity.
- Glaubwürdigkeit des Absenders.
- Mitarbeiter-Commitment-Index.
- Anzahl eingereicherter Innovationsideen.

#### **PRAXISBEISPIEL „Pressemitteilung“**

Die auf Seite 33 beim Ziel „Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen vermitteln“ aufgeführte Maßnahme „Pressemitteilung Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen“ dient zur Verdeutlichung des Wirkungsstufenmodells.

##### **Direkter Outcome:**

Planwert:

Reichweite des Artikels: 100.000 Rezipienten im Einzugsgebiet des Unternehmens

##### **Indirekter Outcome:**

Planwert:

Anzahl qualifizierter Bewerbungen innerhalb 2 Monate nach Versendung der Pressemitteilung = 20

Je nach Berichtszweck kann auch auf Abteilungs- oder Bereichsebene der erreichte Outcome (Veränderung der Wahrnehmung und Einstellungen bzw. Verhaltensänderung) dargestellt werden.

#### **OUTFLOW – Welche strategische und finanzielle Auswirkung hat Kommunikation? Trends und Möglichkeiten**



Das nun vollständige Bild mit Informationen über alle Wirkungsstufen der Kommunikation, also auch über die direkte und indirekte Wirkung bei den Stakeholdern (Outcome), liefert eine Datengrundlage, auf deren Basis schließlich auch der Erfolgsbeitrag (Outflow) der Unternehmenskommunikation dargestellt werden kann. Für jede dieser Stufen können Kennzahlen vereinbart werden, deren Erreichen dokumentiert und analysiert werden kann. Über Zeitreihen-Vergleiche werden so Ursache-Wirkungsbeziehungen bis hin zum tatsächlichen Ergebnisbeitrag dokumentierbar.

Beim Outflow werden eine nicht-finanzielle und eine finanzielle Wirkung der Kommunikation betrachtet. Ein nicht-finanzieller Outflow wäre demnach Aufbau und Vermehrung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens (intellectual capital), ein finanzieller Outflow eine Veränderung von Aufwand und Ertrag.

Die vertriebsnahe Kommunikation kann zum Beispiel schon heute recht gut nachweisen, welchen Einfluss eine Promotion-Kampagne auf den Umsatz hat. Aber auch die interne Kommunikation kann gegebenenfalls nachweisen, wie erfolgreich eine Initiative zum Ressourcen-Sparen zur Kostensenkung beigetragen hat. Streben Unternehmen an, den Reputations- bzw. Markenwert oder die Entwicklung des Humankapitals auszuweisen, wird im Zeitverlauf sichtbar, welchen Beitrag die entsprechenden Kommunikationsaktivitäten zum Ergebnis geleistet haben.

Aus der Sicht des Controllings ist es naheliegend, beim Erfolgsbegriff hier anzusetzen. Der Erfolgsbeitrag der Unternehmenskommunikation wird in der operativen Kommunikationsebene also über geringen Aufwand und/oder höheren Ertrag festgestellt, die sich aus den Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ergeben. Handelt es sich um ein Unternehmen, das sich wert-

orientiert steuert, so ist der Wertzuwachs, der sich aus den Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ergibt, der Erfolg. Hier wären die Kapitalkosten eine wichtige Kennzahl.

In der folgenden Abbildung sollen einige Beispiele für den Einfluss von Unternehmenskommunikation auf Ertrag, Aufwand und nicht-finanzielle Wirkung dargestellt werden.

	E	A	NF	Wirkung auf Outflow
Markt- bzw. Kundenkommunikation	X			Sowohl <i>Preis</i> als auch <i>Menge</i> bzw. „ <i>Absatz</i> “ können durch die <i>Marktkommunikation</i> beeinflusst werden.
	X			Über den <i>Marktanteil</i>
		X		<i>Marktanteil =&gt; Lernkurveneffekt</i> (v. a. Economies of Scope und Scale)
		X		<i>Kosten der Kundenakquisition</i>
			X	<i>Markenwert</i>
Externe Kommunikation (PR)			X	<i>Reputation</i>
	X	X	X	z. B. <i>Brent Spar, Eich-Test, Siemens vs. GE</i>
	X			Über den <i>Marktanteil</i>
			X	<i>Location Capital</i> : z. B. <i>Chemieunternehmen, Kraftwerke, etc.</i>
		X		<i>Opportunitätskosten (Location Capital)</i> : z. B. <i>Fraport</i>
Finanzkommunikation (IR)			X	Beeinflussung von Investoren / Rating-Agenturen hinsichtlich <i>Renditeerwartungen, von Banken hinsichtlich Risiken</i>
		X		Der <i>Aktienkurs</i> kann positiv beeinflusst werden, das heißt, bei einem <i>Börsengang</i> kann mehr <i>Eigenkapital (günstiger)</i> beschafft werden
		X		<i>Fremdkapital</i> kann überhaupt oder zu günstigen Konditionen beschafft werden
Interne Kommunikation	X			<i>Service bzw. Kundenorientierung</i> : Wirkt sich positiv auf den <i>Absatz</i> aus
			X	<i>Employer Branding</i>
		X		<i>Personalbeschaffungskosten (Employer Branding)</i>
		X		Vor allem: <i>Lernkurveneffekt</i> -> durch <i>Prozesseffizienz</i> ; ferner <i>Durchsetzung von Einsparungsmaßnahmen</i> wie z. B. „ <i>Licht aus</i> “ ( <i>Deutsche Welle oder Henkel</i> )
	X	X		<i>Mitarbeitermotivation</i>

E = Ertrag A = Aufwand NF = nicht-finanzielle Wirkung

Abbildung 11: Beispiele für die Wirkung der Kommunikation auf den Outflow. Eigene Darstellung.

Diese Beispiele vermitteln den Eindruck, als hätte allein die Unternehmenskommunikation einen Einfluss auf Ertrag, Aufwand und das intellektuelle Kapital des Unternehmens. Dieser monokausale Zusammenhang existiert natürlich nicht. Da der Unternehmenserfolg von zahlreichen Faktoren abhängt, lässt

sich der Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation kaum isoliert berechnen. Eine Wirkung der Kommunikation auf den Unternehmenserfolg kann nur vermutet bzw. künstlich hergestellt werden durch Relationen (z.B. „Image Rendite“ nach Rolke), ist aber derzeit nicht mit letzter Sicherheit nachweisbar und nicht isoliert quantifizierbar. Auch lässt sich die Wirkung von Maßnahmen derzeit nur auf der Outcome-Ebene evaluieren.

Die Sozialwissenschaften haben die Möglichkeit, „soziale Milieus“ zu bilden und zu untersuchen: Ein Testbereich (Organisation, Geschäftsbereich, Markt, etc.) wird mit Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst, ein anderer, annähernd identischer Bereich nicht. In beiden Bereichen lässt sich der Unternehmenserfolg nach den Maßnahmen mit einem definierten zeitlichen Abstand feststellen. Ist der Unternehmenserfolg unterschiedlich, so ist dies auf die Maßnahmen der Unternehmenskommunikation zurückzuführen. Diese Möglichkeit des Nachweises besteht aber in der Praxis kaum.

In der Praxis lässt sich ein hypothetischer Zusammenhang mittels einer Vereinbarung herstellen: Die Wirkung der Unternehmenskommunikation für zukünftige Maßnahmen, also der Zusammenhang zwischen dem unmittelbar messbaren Outcome und dem mittelbar zuzuordnenden Outflow, wird zum Beispiel per Vereinbarung zwischen Top-Management und dem Fachbereich Unternehmenskommunikation nach Erfahrung und Plausibilität mit 15 Prozent Beitrag zum Unternehmenserfolg festgelegt. Mit diesem pragmatischen Ansatz kann der Einstieg in die monetäre Wertberechnung der Kommunikation gelingen.

Als Kennzahlen können im Outflow die „klassischen“ finanziellen Kennzahlen verwendet werden. Zusätzlich zur Vereinbarung der Größe des Erfolgsbeitrages der Unternehmenskommunikation könnte in bestimmten Fällen die Abgrenzung der Leistungen der Unternehmenskommunikation im Rahmen eines Shared-Service-Centers eine weitere pragmatische Lösung sein. Dann regeln der Preis und das abgenommene Leistungsvolumen den Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags der Unternehmenskommunikation.



Über die Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und Ergebnisbeitrag erbringt das Controlling eine neue Dienstleistung und kann die Kommunikations-Verantwortlichen darin unterstützen, die richtigen Kommunikations-Maßnahmen auszuwählen und die entsprechenden Prozesse effizienter zu gestalten.

### **PRAXISBEISPIEL „Pressemitteilung“**

Die auf Seite 33 beim Ziel „Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen vermitteln“ aufgeführte Maßnahme „Pressemitteilung Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen“ dient zur Verdeutlichung des Wirkungsstufenmodells.

Outflow:

Planwert:

Anzahl Einstellungen aus Bewerbungen = 5

Je nach Berichtszweck kann auch auf Abteilungs- oder Bereichsebene der Einfluss auf den Outflow dargestellt werden.

## **Zusammenfassung des PRAXISBEISPIELS**

### **Outflow**

Ziel ist es, fünf profulgerechte Mitarbeiter einzustellen und an das Unternehmen zu binden.

### **Indirekter Outcome**

Damit fünf profulgerechte Key Employees eingestellt werden können, sollten mindestens 20 qualifizierte Bewerbungen eingehen.

### **Direkter Outcome**

Damit sich geeignete Absolventen bewerben, muss das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung wird durch die Berichterstattung in der Presse beeinflusst. Der Grad des Einflusses kann durch eine (ungestützte) Befragung ermittelt werden.

### **Output (externer)**

Die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber wird auch durch Presseberichte bestimmt. Diese können durch eine Pressemitteilung initiiert werden. Angestrebt werden 20 Veröffentlichungen mit einer positiven Medientonalität (+2) in relevanten Zeitschriften und Websites.

### **Output (interner)**

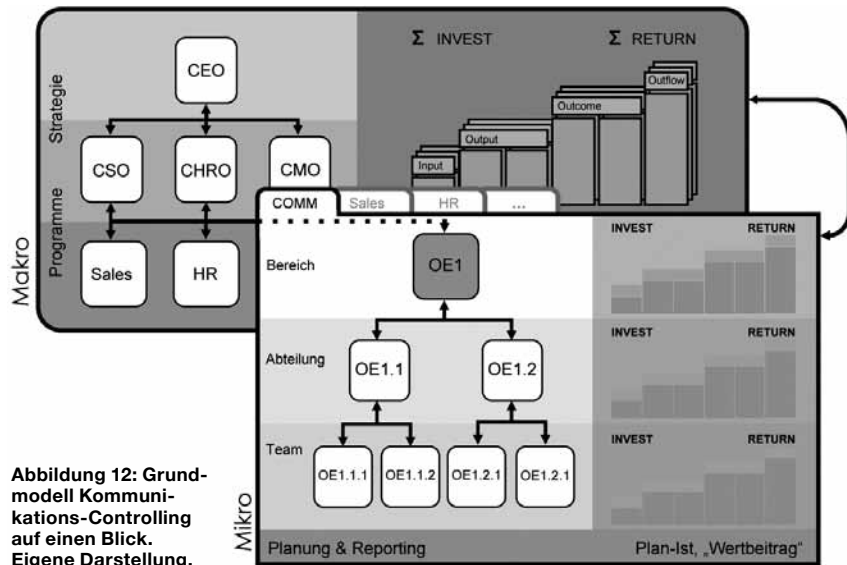
Um positive Berichterstattung zu erzeugen, muss die Pressemitteilung ein positives Image vom Unternehmen vermitteln und entsprechende Botschaften enthalten. Das Format muss erfahrungsgemäß auf eine Seite beschränkt sein (6.000 Worte) und über einen geeigneten Presseverteiler (= 50) ausgesendet werden.

### **Input**

Die Erstellung und der Versand der Pressemitteilung erfordern Personalaufwand (8 Stunden) und verursacht Sachkosten. Für eine vollständige Bewertung der Kosten (5.000 Euro) können Pressemitteilungen als Kostenträger definiert werden.

Das Praxisbeispiel ist zur besseren Verständlichkeit stilisiert und vereinfacht. Nur in wenigen Fällen lässt sich in der Praxis so ein Ursache-Wirkungs-zusammenhang für einzelne Maßnahmen isolieren.





**Abbildung 12: Grundmodell Kommunikations-Controlling auf einen Blick. Eigene Darstellung.**

Die Abbildung oben fasst die verschiedenen Bestandteile des Grundmodells zusammen:

Auf der linken Seite ist die Zielkaskade zu sehen, die auf der Unternehmens-ebene beginnt (Makro-Perspektive) und bis zu den Zielen der Kommunikationsteams reicht (Mikro-Perspektive). Sie führen die Maßnahmen durch. Entlang der Berichtswege werden die Ziele zwischen jeweils zwei Ebenen vereinbart.

Die rechte Seite des Schaubilds soll ausdrücken, dass die Ziele über Kennzahlen messbar gemacht werden. Es kann auf jeder hierarchischen Ebene Kennzahlen in allen Wirkungsstufen geben. Sie können von Ebene zu Ebene summiert werden (z.B. Kosten) oder auch als Durchschnittswerte im aufsteigenden Berichtsweg weitergegeben werden.

Die ermittelten Plan-Ist-Werte geben Auskunft über den Grad der Zielerreichung und dokumentieren so den Wertbeitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg. Im Zielfindungsprozess kann zwischen der Kommunikation und der Geschäftsführung eine Vereinbarung getroffen werden, welche Ergebnisse erzielt werden sollen.

Mithilfe des vorgestellten Modells kann ein Zielplanungs- und Reportingsystem für die Kommunikation aufgebaut werden.

### 3.2.5 Verbindung Kommunikationsziele und Themen

Darüber hinaus empfiehlt es sich, bei der Entwicklung eines Kommunikations-Controllings auch über die Verknüpfung von Zielsystem und Themenmanagement nachzudenken. Denn der Erfolg der Kommunikation besteht in der Wirkung auf die Anspruchsgruppen. Um die Anspruchsgruppen aber wirksam erreichen zu können, brauchen Kommunikatoren Inhalte – in der Kommunikation Themen und Botschaften genannt. Über Themen kann Unternehmensreputation gezielt aufgebaut werden (siehe auch Punkt 3.1.3 Berücksichtigung der Anspruchsgruppen). Sie sind die Substanz der Kommunikation und dienen zum Erreichen der Kommunikationsziele.

Wie können für die Zielerreichung geeignete Themen identifiziert werden? Hilfreich ist ein einheitliches Raster, zum Beispiel ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Reputationsmodell.

Es beinhaltet Reputationsdimensionen wie etwa Management oder Produkte und Themenfelder, die die Wahrnehmung der Stakeholder in diesen Dimensionen beeinflussen können.

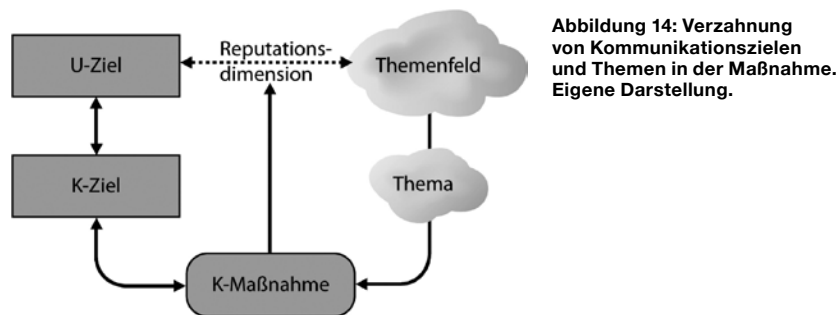


**Abbildung 13: Beispiel der Reputationsdimension „Produkte“ mit Themenfeldern und Themen. Quelle: IPM United**

Praktisch angewendet heißt dies, folgende zentrale Fragen beim Planen einer Kommunikationsmaßnahme zu klären:

1. Zu welchem Kommunikationsziel soll die Maßnahme beitragen?
2. Welche aus dem Ziel abgeleitete Botschaft wollen wir vermitteln?
3. Welches Thema soll Inhalt der Maßnahme werden?
4. Auf welche Plan-Werte, z.B. zum Beitrag der Zielerreichung, Botschaftsdurchdringung und Kosten, einigen wir uns?

Die Antworten darauf erhält der Kommunikator, wenn er sich einerseits die Zielhierarchie und andererseits die Themenhierarchie (strukturiert nach Reputationsdimensionen und Themenfeldern) sowie die entsprechenden Kennzahlen vor Augen führt.



**Abbildung 14: Verzahnung von Kommunikationszielen und Themen in der Maßnahme. Eigene Darstellung.**

### 3.2.6 Produktkatalog

Controlling auf Maßnahmenebene setzt die Vergleichbarkeit von erbrachten Leistungen bzw. des Outputs voraus.

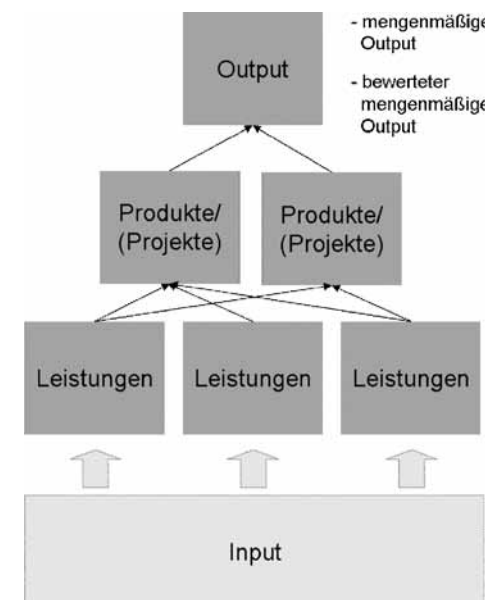
Im betriebswirtschaftlichen Sinne ist der Output der „mengenmäßige Ertrag (Ausbringung, Produktion, Beschäftigung, Bezugsgröße für den Faktorverbrauch) eines Betriebes (einer Kostenstelle [...])“ (zu Output siehe auch Punkt 3.2.4 Wirkungsstufenmodell).

In der Kommunikation erscheinen die Leistungen auf den ersten Blick wie kreative Unikate. Tatsächlich aber lassen sich die verschiedenen Kommunikationsprodukte, wie die Produkte anderer Unternehmenseinheiten auch, so segmentieren, dass in sich homogene Gruppen entstehen.

Unter Output im Kommunikationsbereich werden die Ergebnisse betrieblicher Aufgabenerledigung, in diesem Fall sogenannte „Kommunikations-Produkte“, verstanden. Die Produkte veranschaulichen die Leistungen der Kommunikationsabteilung. Leistungen bzw. mehrere kombinierte Leistungen ergeben ein Produkt. Und die Summe aller erstellten Produkte (Projekte/sonstige Tätigkeiten) ergibt wiederum den Output (siehe Abbildung).

Jedes einzelne Produkt kann in einem Produktsteckbrief mit Kennzahlen beschrieben werden. Dies unterstützt die Organisation der Abläufe (Briefings, Auswahl geeigneter Maßnahmen etc.). Ein Produkt wird einer Produktgruppe zugeordnet, die wiederum einem Produktbereich angehört.

Bei der Bildung von Kostenträgern kann zudem zwischen Produkten und Projekten differenziert werden. Produkte zeichnen sich durch ihre Wiederholbarkeit aus (z.B. Veranstaltungsorganisation), während Projekte einmalig mit festgelegtem Anfangs- und Endtermin stattfinden.



**Abbildung 15: Zusammenhang von Input, Leistungen, Produkten und Output. Quelle: Diplomarbeit Karl, 2008**

Konkretes Ergebnis einer so erfolgreichen Strukturierung für die Arbeit von Controllern und Kommunikatoren ist ein mit Kennzahlen versehener Produktkatalog. Angereichert mit Erfahrungswerten erleichtert er Kommunikatoren die Maßnahmenplanung und liefert Controllern die Grundlage für outputorientierte Steuerung.

Die Abbildung unten zeigt einen Ausschnitt eines Produktkatalogs. Produktbereiche sind z.B. Externe Medien. Darunter sind die Produktgruppen angeordnet, etwa Beziehungspflege oder Medieninformation. Produkte können dann beispielsweise eine Ad-hoc-Meldung oder eine Pressemitteilung sein.

Interne Produkte	
Titel	
▼	<b>1 Externe Medien</b>
▶	Beziehungspflege
▼	Medieninformation
	Ad-hoc-Meldung GC-EK
	Interview GC-EK
	Medienmaterial (Foto, Film) GC-EK
	Medienmaterial (Foto, Film) GC-IK
	Pressemittlung GC-EK
	Redaktioneller Beitrag GC-EK
▶	Publikationen und Berichte
▶	<b>2 Interne Medien</b>
▶	<b>3 Werbung und Marketing</b>
▼	<b>4 Veranstaltungen</b>
▶	Ausstellungen

**Abbildung 16:**  
**Produkthierarchie für einen**  
**Kommunikationsbereich**  
**mit externer (EK) und**  
**interner (IK) Kommunikation**  
**(Beispiele).**  
**Quelle: IPM United**

In der betrieblichen Realität ist die Produktlogik für die Kommunikation bislang kaum angewendet worden. Für eine aussagekräftige Prozesskostenrechnung, die zunehmend auch für Stabsbereiche wie die Unternehmenskommunikation gefordert wird, ist sie aber wesentliche Voraussetzung.

### 3.2.7 Prozesskostenrechnung

Um die Effizienz von Maßnahmen der Unternehmenskommunikation beurteilen zu können, werden Input-Informationen, sprich Kosten benötigt. Die Kostenstellenrechnung liefert Informationen über den Ressourceneinsatz in den Kommunikationskostenstellen, nicht aber für die Maßnahmen. Kommunikations-Maßnahmen werden in der Regel kostenstellenübergreifend durchgeführt. So sind z.B. an einer Bilanzpresskonferenz die Bereiche Investor Relations, Event Management, Finanz-Controlling, Facility Management u.a. beteiligt. Wie können dafür die Kosten festgestellt werden?

Bei den Aufgaben und Aktivitäten der Unternehmenskommunikation handelt es sich weitestgehend um langfristige Prozesse zur Veränderung von Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten der relevanten Stakeholdergruppen. Daher ist die sogenannte Prozesskostenrechnung das geeignete Instrument, um den Input kostenseitig zu bewerten. Es gilt also, zunächst einmal auf Basis des Produktkatalogs (siehe Punkt 3.2.6) eine Prozessanalyse durchzuführen und die „typischen“ Abläufe zur Erstellung der Kommunikationsprodukte zu identifizieren (siehe Abbildung auf Seite 11). Begnügt man sich für den Anfang mit groben Schätzungen des Zeitaufwandes und der Personalressourcen, kann man relativ schnell prozessorientierte Kosteninformationen aufbereiten.

Die Prozesskostenrechnung ist ein Instrument zur verursachungsgerechten Zuordnung der Gemeinkosten eines Unternehmens. So können besonders die indirekten Bereiche (z.B. Unternehmenskommunikation) besser geplant und gesteuert werden. Außerdem können die Produkte und Leistungen der indirekten Bereiche (z.B. Kampagnen, Events, etc.) realitätsnah bewertet werden.

So kann z.B. ein Event-Manager auch beurteilen, wie viel eine Mitarbeiterveranstaltung kostet und diesem Input den Output und den Outcome dieser Maßnahme gegenüber stellen, z.B. die Bewertung der Veranstaltung durch die Teilnehmer. Damit sind Manager in der Unternehmenskommunikation nicht mehr nur (wie bisher) auf die Informationen aus der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung beschränkt.

Mit der Prozesskostenrechnung soll

- eine Erhöhung der Kostentransparenz in den indirekten Bereichen erzielt werden,
- eine verursachungsgerechtere Verrechnung von internen (Dienst-)Leistungen im Rahmen der Produktkalkulation erreicht werden,
- die Vermeidung von strategischen Fehlentscheidungen zur Produktpolitik möglich werden,
- eine Kostenkontrolle der indirekten Bereiche erfolgen,
- ein strategisches Kosteninformationssystem aufgebaut werden, das es ermöglicht, aufgrund seines Prozess-, bzw. aktivitätsorientierten Vollkostencharakters längerfristig ausgerichtete strategische produkt- und preispolitische Entscheidungen zu treffen.

Damit verfügt der Bereich der Unternehmenskommunikation über Informationen, um über die Themen „Effizienz“, „Make or buy“ und Erfolgsbeitrag nachzudenken.

### 3.2.8 Anwendung in der Praxis

Bei der Realisierung des Grundmodells in der betrieblichen Praxis übernehmen der Manager und sein Controller-Dienst im Sinne des Schnittmengenschaubilds unterschiedliche Aufgaben.

Phase	Controller	Kommunikator
<b>Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützt durch Balanced Scorecard bei Ziel- und Strategieentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaskadierte Ziele mit Plan-Werten festlegen</li> <li>• Maßnahmen zuordnen</li> <li>• Nutzung Kennzahlensteckbriefe</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützt Erstellung standardisierter Berichte</li> <li>• Unterstützt Entwicklung von Prozessstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahme auf Basis des Produktkatalogs mit Ziel- und Themenzuordnung planen,</li> <li>• Ist-Stand berichten (Statusbericht, Ampelreporting)</li> <li>• Nutzung Produktsteckbriefe</li> </ul>
<b>Messung &amp; Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützt bei der Bündelung von Datenquellen zu Input und Wirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschlussbericht: Plan-Ist Input und Wirkung</li> <li>• Nutzung Messinstrumente-Steckbriefe</li> </ul>
<b>Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt Empfehlungen für die Planung, welche Ziele und Wirkung mit welchem Input erzielt werden können</li> <li>• Bezug zu finanziellen Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Practice- und Benchmarking-Berichte zur Identifikation der erfolgreichsten Maßnahmen</li> </ul>

### 3.3 Nachhaltige Einführung im Tagesbetrieb: Erfolgsfaktoren

Die größte Herausforderung beim Aufbau eines Steuerungssystems in der Unternehmenskommunikation besteht darin, den Tagesbetrieb dauerhaft auf die neuen Strukturen umzustellen. Die Erfahrungen aus bisherigen Projekten zeigen, dass immer wieder dieselben Punkte erfolgskritisch wirken. Der Fachkreis empfiehlt daher, beim Aufsetzen eines Kommunikations-Controlling-Projektes folgende Aspekte zu berücksichtigen.

#### 3.3.1 Unternehmensspezifische Anpassung auf Basis von Standards

Für das Kommunikations-Controlling können keine allgemeingültigen Rezepte aufgestellt werden. Jedes Unternehmen verfolgt unterschiedliche Ziele. Um sie zu messen, sind entsprechende Kennzahlen nötig. Als allgemeiner Orientierungsrahmen können die Qualitätsstandards im Controlling (DIN SPEC 1086) und das Wirkungsstufenmodell gelten.

Die Aufbau- und Ablauforganisation, Berichtswege und vorhandene Messinstrumente entscheiden ebenfalls darüber, wie sich das Steuerungssystem für die Kommunikation gestaltet.

Gleichzeitig aber ähneln sich bestimmte Zuständigkeiten und Produkte für jede Kommunikationsabteilung. Manchmal ändert sich vielleicht der Zuschnitt. Oder eine Abteilung deckt nicht die komplette Palette ab. Doch im Kern geht es immer darum, die verschiedenen Anspruchsgruppen, etwa Mitarbeiter oder Journalisten, mit Kommunikationsmitteln dauerhaft vom Unternehmen und seinen Produkten zu überzeugen. Die Schlussfolgerung daraus: Vordefinierte Erfolgsfaktoren der Kommunikation, Kennzahlen- und Produktkataloge sowie Messinstrumente-Steckbriefe beschleunigen die Entwicklung eines Kommunikations-Controllings enorm. Die Abteilung wählt aus dem Vorhandenen die für sie passenden Erfolgsfaktoren, Kennzahlen und Produkte aus. Sie profitiert von Standards, genießt aber trotzdem den Freiraum für ein auf sie zugeschnittenes Kommunikations-Controlling.

Darüber hinaus bieten vordefinierte Erfolgsfaktoren, Kennzahlen und Produkte die Möglichkeit für Benchmarking, sowohl intern als auch extern.

### 3.3.2 Systemunterstützung zur Vereinfachung von Komplexität

Der Aufbau eines Systems des Kommunikations-Controllings macht es erforderlich, eine Fülle von Maßnahmen, Veränderungen, Messgrößen und Kennzahlen möglichst schnell und einfach zu erfassen und zu bewerten. Die Menge an Daten, die meist dezentral vorliegen bzw. erhoben werden, führt schnell zu hoher Komplexität. Die Herausforderung besteht darin, diese Komplexität zu managen und den Aufwand in einem überschaubaren Rahmen zu halten. Dabei ist es besonders wichtig, ein sicheres, einfach zu bedienendes System einzuführen, welches von allen Akteuren akzeptiert wird.

Beteiligt sind in der Regel Mitarbeiter, die Daten einpflegen oder Schnittstellen zu anderen Systemen überwachen und verschiedene Empfänger, für die entsprechende Reports bestimmt sind. Es gilt also ein System zu schaffen, welches diesen Anforderungen gerecht wird. Neben einer Realisierung über bestehende interne Systeme, z.B. ERP oder Business Intelligence, bieten verschiedene Unternehmen spezielle Software und Kommunikationsplattformen an. Diese Systeme bilden den kompletten Kommunikationsprozess lückenlos ab, von der zielbezogenen Planung über das Kampagnenmanagement und die Produktion bis hin zum Controlling – und das in Echtzeit. Je nach Software können aggregierbare Kennzahlen, Erfolgsfaktoren, Kommunikationsprodukte, Ziele, Themen hinterlegt und für den Tagesbetrieb genutzt werden. Systemunterstützt kann durchaus jeder Kommunikator seine Aktivitäten über Kennzahlen planen, messen und steuern. Bei Unternehmen mit mehreren Standorten – sowohl national als auch international – empfiehlt es sich, auf eine webbasierte Lösung zu achten. Mitarbeiter benötigen dann lediglich einen Internetzugang, um sich einzuloggen und mit dem System zu arbeiten.

Systemunterstützung ist jeweils immer eine individuelle Entscheidung, die neben den Anforderungen auch Kosten, Nutzen und den Zeitbedarf für die Umsetzung berücksichtigen sollte.

Gleichwohl bietet Systemunterstützung enorme Chancen, den Tagesbetrieb der Kommunikation auf die Unternehmensziele auszurichten und somit Wertorientierung nachzuweisen: Was wollen wir erreichen? Wo stehen wir bei einem Ziel? Mit welchen Inhalten? Kommunikationsarbeit wird inhaltlich aufgewertet.

### 3.3.3 Change Management und Qualifizierung

Mit dem flächendeckenden Einsatz von Messgrößen, der Schaffung von Transparenz und dem permanenten Hinterfragen des Zielbeitrags betreten Kommunikatoren in der Regel Neuland. Daher sollten Kommunikations-Controlling-Projekte von Change- und Weiterbildungsmaßnahmen flankiert werden. Sie sind Voraussetzung, um die Mitarbeiter ins Boot zu holen und dauerhaft einen Wandel in der Organisationseinheit herbeizuführen. Allein das Wort „Controlling“ ruft oft Misstrauen hervor, obwohl eine verbesserte Steuerung und Erfolgsnachweise angestrebt werden.

Kommunikations-Controlling bedeutet Veränderung. Durch den Fokus auf Methoden-Entwicklung geriet diese Tatsache mitunter aus dem Blickfeld. Nachdem sich Methoden zunehmend manifestieren und Standards etablieren, sollte bei der Entwicklung der Projektpläne viel Raum für Change Management eingeplant werden.

Zusätzlich sollten die Mitarbeiter in Kommunikations-Controlling qualifiziert werden. Denn die Angst vor Kommunikations-Controlling weicht nur dann der Akzeptanz, wenn ausreichend Kenntnisse vorhanden sind, warum und wozu eine bestimmte Kennzahl genutzt wird. Die Akzeptanz gelingt dann, wenn die Mitarbeiter von dem Controlling in ihrer eigenen Wahrnehmung auch persönlich profitieren. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn der individuelle Erfolgsbeitrag zu den Bereichs- und Abteilungszielen belegbar wird. Die neue Form von Kommunikationsmanagement muss von allen zunächst eingeübt und gelernt werden.

## 4. Fazit und Ausblick

Mit der dargestellten Lösung sind alle vorher definierten Anforderungen erfüllt. Für das Kommunikationsmanagement sind die wichtigsten Methoden dargestellt, die sowohl für Controller als auch für Kommunikatoren verständlich und anwendbar sind:

Die Zielfindung der Kommunikation leitet sich konsequent aus einer Strategieentwicklung ab, in der nachvollziehbar ein Bezug zu den Zielen des Unternehmens hergestellt ist. Die Ziele der Unternehmenskommunikation werden innerhalb des Bereichs gleichsam nach unten verteilt, sodass am Ende alle Maßnahmen einen Bezug zu den Unternehmenszielen haben. In einem iterativen Managementzyklus wird durch Evaluation, Reporting und Analyse gesteuert und optimiert. Durch den transparenten Bezug von „unten nach oben“ in der Zielkaskade ebenso wie im Wirkungsstufenmodell vom Input zum Outflow ist es nun möglich, mit Hilfe der richtigen „Hebel“ den Erfolg, die Effizienz und Effektivität, systematisch zu erhöhen.

Der Fachkreis für Kommunikations-Controlling im ICV wird sich für die Durchsetzung des Grundmodells als Standard weiterhin engagieren. Der Handlungsbedarf ist aus unserer Sicht groß.

Das Grundmodell vereinfacht notwendigerweise die Komplexität der Wirklichkeit. Wirkungszusammenhänge werden durch Hypothesen und Vereinbarungen gesetzt. Hier wird die allgemeine Anwendung als Standard viele Erfahrungen und mehr Sicherheit bringen. Möglicherweise lässt sich die unternehmensspezifische Welt der konkreten Kennzahlen zu einem Kennzahlen-Set verallgemeinern, das beim Einstieg ins Kommunikations-Controlling hilft.

Der Fachkreis wird sich nach Veröffentlichung dieses Statements neue Ziele setzen und die Komplexität wieder einblenden: Auf der Unternehmensebene lässt sich der Einfluss der Kommunikation in der Regel nicht eindeutig abgrenzen. Ein gutes Beispiel ist die Reputation des Unternehmens. Sie wird ja nicht allein durch den Bereich Unternehmenskommunikation beeinflusst, sondern durch andere Funktionen im Unternehmen, die im Austausch mit den Stakeholdern stehen. Nur durch Kooperation aller Disziplinen im Unternehmen wird eine umfassende Steuerung der immateriellen Werte möglich. Der Fachkreis wird

dementsprechend die Kooperation mit anderen Kreisen innerhalb und außerhalb des ICV suchen, zum Beispiel zum Personal-Controlling. Dabei wird er den engen Kontakt zu den Kommunikationsverbänden und -institutionen als Erfolgsfaktor erhalten und ausbauen. Bei der Frage der quantitativen Kennzahlen für den Erfolg der Kommunikation auf Unternehmensebene gilt es, die Grenzen der Möglichkeiten auszuloten.

Warum sollte auf Basis einer Standardisierung nicht ein Erfolgsindex für Unternehmenskommunikation möglich sein?

Ebenso wird im Grundmodell die Unternehmenskommunikation vereinfacht dargestellt. Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Sehr oft agiert die Unternehmenskommunikation dabei auch als „Botschafter“ der externen Stakeholder ins Unternehmen hinein, auch und besonders, wenn es um Wahrnehmungen geht, die für das Top-Management unbequem sind. Im Zeitalter von Web 2.0 gilt dies noch mehr als ohnehin schon. Das Wirkungsstufenmodell erlaubt es zwar auch, diesen Bezug zu sehen, aber er wird nicht ausdrücklich thematisiert. Daher stand diese „Rückkoppelungsfunktion“ der UK, die nicht selten zu Veränderungen im Verhalten und Entscheiden des Unternehmens selbst führt, naturgemäß zunächst nicht im Blickpunkt dieses Statements.

## 5. Anhang

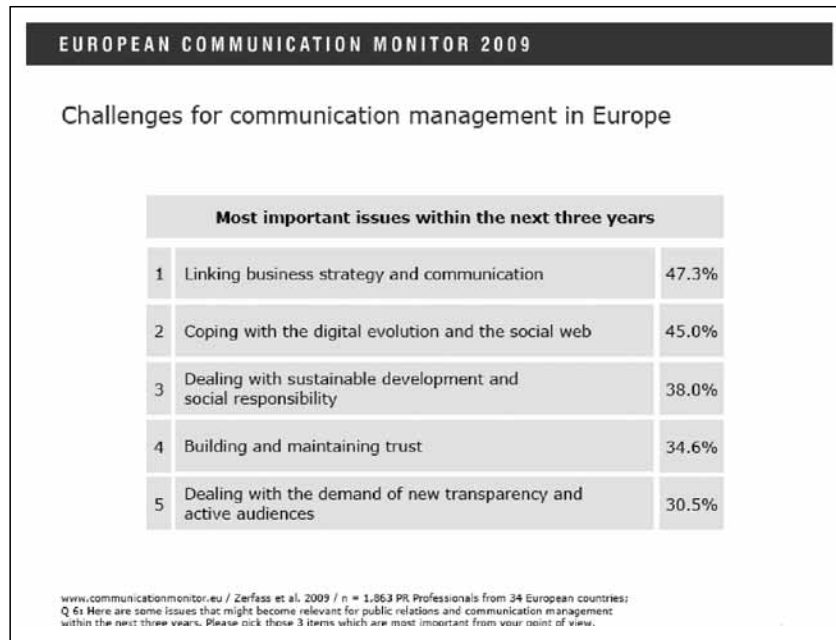


Abbildung 17: Herausforderungen der Kommunikation in den nächsten Jahren.  
Quelle: [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)

Die Themen Kommunikations-Controlling und Kommunikationsmanagement sind ungebrochen im Aufwind. Die Ergebnisse des European Communication Monitor 2009 zeigen die Prioritäten, die Kommunikationsmanager für die Zukunft sehen.

Es wird vor allem darum gehen, im Unternehmen strategisch zu wirken: Kommunikation ist Führung! Am Ende ist es Aufgabe aller Führungskräfte des Unternehmens, die Reputation bei allen Stakeholdern positiv zu beeinflussen. Dafür zu sorgen, kann Aufgabe des Kommunikationsmanagements sein und muss gesteuert werden.

Um die neuen Ziele zu setzen und zu erreichen ist der Fachkreis offen für neue Themen und Mitglieder.

### 5.1 Glossar

#### Agenda

Als Agenda wird die von den Medien erzeugte Plattform der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung bezeichnet, auf der sich die demokratische Gesellschaft kontinuierlich über relevante Themen verständigt. Sie entsteht, indem die Medien nach professionellen  $\Rightarrow$  Selektionskriterien wie Neuigkeits- und Informationswert laufend bestimmte  $\Rightarrow$  Inhalte aus der Informationsvielfalt auswählen und publizieren. Wenn eine Maßnahme des  $\Rightarrow$  Internen Outputs (z.B. Presseinformation) von der Agenda aufgegriffen wird, kommt  $\Rightarrow$  Externer Output (Publikationen) zustande.

#### Aufwand

Bezeichnet den Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen pro Periode (der aufgrund gesetzlicher Bestimmungen in der Finanzbuchhaltung verrechnet wird).

#### Awareness

Bekanntheit einer Marke oder eines Anbieters beim Verbraucher. Voraussetzung für die Aufnahme in das „Evoked Set“ bei der (Kauf-)Entscheidung. ( $\Rightarrow$  Markenbekanntheit).

#### B2C

Business-to-Consumer (abgekürzt B2C) steht für Kommunikations- und Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen (Konsumenten), im Gegensatz zu Kommunikationsbeziehungen zu anderen Unternehmen oder Behörden (Business-to-Business, B2B).

#### Balanced Score Card (BSC)

Durch Kaplan und Norton entwickeltes Führungsinstrument für das Management zur Ausrichtung der Handlungen/Aktionen auf ein gemeinsames, strategisches Ziel.

Kerngedanke ist also: „Translate strategy into action“ – die Umsetzung der Strategie in tägliches Tun. Mit Hilfe einer BSC kann die Ausführung strategiegerechter Handlungen gesteuert werden.

Dabei wird die Sicht (Perspektive) der relevanten Stakeholder in die Strategieentwicklung und Ableitung von Maßnahmen einbezogen. Solche Stakeholder sind oft Investoren (Finanzen), Kunden, Prozesseigner (Prozesse) und Mitarbeiter (Lernen und Entwicklung). Die zu betrachtenden Perspektiven sowie die relevanten Kennzahlen werden möglichst individuell für jedes Unternehmen festgelegt und können, je nach Unternehmensform und -zweck, variieren. Das aus einer BSC abgeleitete Berichtswesen stellt hierbei ein Gleichgewicht her zwischen:

- extern orientierten Messgrößen (für Investoren, Kunden) und internen Steuergrößen (für kritische Geschäftsprozesse, Innovation, Lernen, Wachstum),
- monetären (hard facts) und nicht-monetären/qualitativen (soft facts) Kennzahlen,
- strategischen Ergebniskennzahlen (lagging indicators bzw. Spätindikatoren) und Erfolgstreiber dieser Ergebniskennzahlen (Key performance indicators, leading indicators oder Frühindikatoren),
- vergangenheits- und zukunftsorientierten Kennzahlen,
- generischen (branchenüblich gültigen) und spezifischen (unternehmensindividuell ausgeprägten) Messgrößen.

### **Beschäftigung**

Die Beschäftigung beschreibt den Umfang der genutzten Leistungsfähigkeit eines Bereiches. In der Regel wird diese Leistungsfähigkeit, da sie nicht direkt beobachtbar ist, mit Hilfe von Bezugsgrößen gemessen. Wählt man als Bezugsgröße eine Produkteinheit, so ist die Beschäftigung die produzierte Menge des Produkts (in Litern, Stück, Buchungen o.ä.).

Man unterscheidet zwischen der Plan- und der Ist-Beschäftigung.

Die Kapazität gibt die maximale real mögliche Leistungsfähigkeit an.

Setzt man die Ist-Beschäftigung ins Verhältnis zu einer Vergleichsbeschäftigung (Planbeschäftigung, Kapazität), erhält man den Beschäftigungsgrad.

### **Brand**

⇒ Marke

### **Business Intelligence**

Der Begriff Business Intelligence bezeichnet Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse (Sammlung, Auswertung und Darstellung) von Daten in elektronischer Form. Ziel ist die Gewinnung von Erkenntnissen, die in Hinsicht auf die Unternehmensziele bessere operative oder strategische Entscheidungen ermöglichen. Dies geschieht mit Hilfe analytischer Konzepte und IT-Systeme, die Daten über das eigene Unternehmen, die Mitbewerber oder Marktentwicklung im Hinblick auf den gewünschten Erkenntnisgewinn auswerten. Mit den gewonnenen Erkenntnissen können Unternehmen ihre Geschäftsabläufe, Kunden- und Lieferantenbeziehungen profitabler machen, Kosten senken, Risiken minimieren und die Wertschöpfung vergrößern.

### **Clipping**

⇒ Medienbeobachtung

### **Communication(s) Score Card**

Abgeleitet aus dem Konzept der ⇒ Balanced Score Card stellt die Communication Score Card die Leistung der Kommunikationsabteilung dar und richtet diese an den strategischen Zielen des Unternehmens aus.

### **Controlling**

Controlling wird im deutschen Sprachraum häufig missverstanden als „Kontrolle“. Mit dem Begriff ist jedoch der Management-Prozess gemeint, der die nachhaltige Wirtschaftlichkeit der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens sicherstellen soll. In diesem Führungsprozess sind die Controllerinnen und Controller Partner des Managements und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungs-Funktion wahr. Diese Funktion kann auch die Managerin bzw. der Manager in Personalunion ausüben. Wird die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich, ist es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben. (vgl. DIN SPEC 1086).

### **Corporate Identity**

Corporate Identity (CI, auch Unternehmensidentität) ist der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen. Basis dafür ist das Unternehmensleitbild, welches durch die Corporate Identity mit Leben gefüllt wird. Ziel der Corporate Identity ist eine nachhaltige



Unternehmensentwicklung. Die CI ist also die Persönlichkeit einer Organisation, die als einheitlicher Akteur handelt und wahrgenommen wird.

### **Effektivität**

Effektivität bezeichnet die Wirksamkeit bzw. Zielerreichung. Effektiv ist demnach eine Handlungs(alternative), die zu dem gewünschten/festgelegten Ziel führt. Drucker verdeutlicht dies mit „doing the right things“ – das Richtige tun –, d.h. Eignung der Maßnahme zur Zielerreichung.

### **Effizienz**

Eine Maßnahme ist effizient, wenn es zu einem Output-Input-Verhältnis einer Maßnahme keine andere Maßnahme gibt, die ein besseres Verhältnis erzielt. Notwendige, aber nicht hinreichende Nebenbedingung ist dabei gemäß der Rationalitätsprämisse des ökonomischen Prinzips, dass der Output größer als der Input sein muss, weil sonst ein Verlust knapper Ressourcen entsteht.

Die Betrachtung/Berechnung der Effizienz ist eine Aufgabe des Rechnungswesens.

Effizienz (Wirtschaftlichkeit)

- doing things right/richtige Ausführung relevanter Maßnahmen (laut Drucker),
- Verhältnis von Input zu Output bzw. Leistung zu Kosten.

Zu beachten ist, dass Effektivität und Effizienz häufig einen Zielkonflikt bilden.

### **ERP**

Abk. für Enterprise Resource Planning, bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzusetzen und somit die Steuerung von Geschäftsprozessen zu optimieren. Ein ERP-System ist eine Anwendungssoftware zur Unterstützung der Ressourcenplanung eines gesamten Unternehmens.

### **Image**

Der Begriff Image bezeichnet das innere Gesamtbild, das sich eine Person von einem Meinungsgegenstand macht (z.B. Person oder Personengruppe, Organisation, Stadt oder Ort, Produkt).

Mit dem Meinungsgegenstand werden Assoziationen und Emotionen verknüpft. Diese entstehen gleichermaßen bewusst und kognitiv wie auch unbewusst auf der Gefühlsebene. Image kann darüber hinaus durch fremde Informationen oder Wahrnehmungen gebildet werden.

Kennzeichnend für das Image ist, dass es sich im Laufe der Zeit stabilisiert und verfestigt, obwohl es grundsätzlich einer gewissen Dynamik unterliegt. Es ist folglich ein Stimmungsbild, bei dem weniger der Meinungsgegenstand im Vordergrund steht, sondern vielmehr das damit assoziierte Gefühl. Ein Image kann sowohl positive als auch negative Assoziationen umfassen.

### **Inhalte**

Inhalte sind die Substanz aller Kommunikationsprozesse. Sie sind entscheidend dafür, ob Empfänger bestimmte Informationen aufgreifen sowie verstehen und dadurch ⇒ Kommunikation überhaupt zustande kommt. Inhalte werden durch Medien aus der Vielfalt der zur Verfügung stehenden Informationen nach professionellen ⇒ Selektionskriterien ausgewählt und damit die ⇒ Agenda der Plattform der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung erzeugt. Eine Wertschöpfungsbetrachtung der Kommunikation kann niemals losgelöst von deren Inhalten erfolgen, die angesichts ihrer Komplexität und Dynamik allerdings nur eingeschränkt empirisch zu erfassen sind.

### **Input**

Definition im klassischen Controlling:

Faktorinput: welche (Kommunikations-) Leistungen, bewertet durch die Kosten- und Leistungsrechnung, wurden erbracht oder gekauft?

Verständnis im Kontext der Kommunikation:

Damit Kommunikation als zweiseitiger Prozess der Bedeutungsvermittlung, Realitätskonstruktion und Beeinflussung realisiert werden kann, sind zunächst Mitteilungs- oder Verstehenshandlungen des Unternehmens selbst notwendig. Auf der Input-Ebene kann analysiert werden, inwiefern dies zeitlich, inhaltlich, formal und ressourcen-adäquat geschieht. Als Methoden kommen dabei Checklisten (z.B. Einhaltung der Standards für Presseinformationen, Online-texte etc.) und inhalts-analytische Verfahren (z.B. zur Bewertung, inwieweit alle Pressemitteilungen die festgelegten Corporate Messages enthalten) zum Tragen. Damit werden die Leistungen der Kommunikationsabteilung bzw. der Agenturen bewertet.

Fazit: Kommunikatoren begreifen bisher „Input“ in der Regel als den Startpunkt des kommunikativen Wirkungsprozesses, also das, was von ihnen an die Empfänger kommuniziert wird. Im klassischen Controlling-Verständnis beginnt der Kommunikationsprozess erst mit dem Ende eines zuvor abgelaufenen Produktionsprozesses und ist somit aus Controller-Sicht als „Output“ zu bezeichnen.

Input ist der mit Kosten bewertete „Aufwand“, der nötig ist, um eine kommunikative Maßnahme zu erzeugen und stimmt damit überein mit dem Wirkungsstufenmodell.

### **Investition/Investment**

Die Investition befasst sich mit der Verwendung des durch die Finanzierung bereitgestellten Kapitals. Diese finanziellen Mittel können im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung verwendet werden oder zur Beschaffung von Sachvermögen (z.B. Gebäude, Maschinen, Vorräte), immateriellem Vermögen (z.B. Patente, Lizenzen) oder Finanzvermögen (z.B. Beteiligungen, Wertpapiere) dienen.

### **Kommunikation**

Aus der Definitionsvielfalt unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen werden der funktionale Ansatz der Betriebswirtschaftslehre und ein sozialwissenschaftlicher Prozessansatz zugrunde gelegt. Betriebswirtschaftlich dient Kommunikation der Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen. Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie beschreibt Kommunikation als dreistufigen Selektionsprozess. Danach erzeugt die bloße Übermittlung von Informationen noch keine Kommunikation. Sie kommt erst zustande, wenn ein Empfänger die Mitteilung versteht, die ein Absender aus Informationen verfasst hat.

Unterschieden wird darüber hinaus zwischen Performativer und Diskursiver Kommunikation. Performative Kommunikation ist die gezielte Inszenierung eines Standpunktes durch einen Absender frei von äußeren Einflüssen (z.B. durch Schaltung einer Anzeige). Die diskursive Kommunikation beschreibt das Einbringen von Aspekten in den unabhängigen Themenkanon der → Agenda im Bewusstsein, dass dort auch andere Standpunkte zur Sprache kommen (z.B. durch Presseinformationen).

### **Kosten**

Kosten sind der mit Preisen bewertete, sachzielbezogene Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen, der durch die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung verursacht wird (wertmäßiger Kostenbegriff).

Die Beurteilung dieses Ressourcenverzehr dient der Verbesserung der ⇒ Effizienz.

Kosten entstehen i.d.R. für ⇒ Leistungen. Anstelle der Kostenrechnung findet sich daher auch der treffendere Begriff der Kosten- und Leistungsrechnung. Kosten werden in der Regel nach den folgenden Gesichtspunkten charakterisiert:

- Grad der Beeinflussbarkeit/Veränderbarkeit (kurz-/langfristig).
- Typ von Aktivität/Prozesscharakter (Strukturkosten (fix)/Produktkosten (proportional)).
- Erfassbarkeit/Kontierbarkeit (Einzelkosten vs. Gemeinkosten).

### **Leistung**

Ist jedes Ergebnis eines (betrieblichen) Erstellungsprozesses von Gütern und/oder Dienstleistungen, das sich als Objekt der Zurechnung von Kosten eignet. Zum anderen wird unter Leistung i.e.S. der mit Preisen bewertete, sachzielbezogene Zuwachs an Gütern und Dienstleistungen aufgrund der betrieblichen Tätigkeit innerhalb einer Periode verstanden.

### **Liquidität**

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit in vollem Umfang zu erfüllen.

### **Marke**

Die Marke eines Unternehmens ist ein Versprechen an die Stakeholder und stellt dar, womit das Unternehmen von den Stakeholdern assoziiert/in Verbindung gebracht werden möchte. Die Stärke einer Marke ist abhängig von der Erfüllung der gegebenen Versprechen.

Die Marke ist „Besitz“ des Unternehmens (Inside-Out Ansatz) und beeinflusst die ⇒ Reputation eines Unternehmens.

### **Markenbekanntheit**

Bei der Markenbekanntheit unterscheidet man zwischen einer aktiven, ungestützten Erinnerung (Brand Recall) und einer passiven, gestützten Wiedererkennung (Brand Recognition).

Markenbekanntheit ist Voraussetzung dafür, dass der Kunde der Marke Assoziationen und ⇒ Image zuordnet. Zudem werden bekannte Marken häufiger gekauft als unbekannt.

### **Medienbeobachtung**

Medienbeobachtung ist die professionelle Auswertung des ⇒ Externen Outputs, d.h. der durch den ⇒ Internen Output erzielten Publikationen. Historisch bestand die Medienbeobachtung zunächst aus sogenannten ⇒ Clippings, d.h. Zeitungsausschnitten. Je nach Urheberrecht und Verwendungszweck wird die Medienpräsenz dabei durch ein digitales oder analoges Faksimile des originalen Zeitungsartikels oder einer Internet-Seite dokumentiert und mit Quellenangaben sowie Zusatzinformationen wie Auflage, ⇒ Reichweite, Verleger, Platzierung usw. ergänzt. Da das Clipping in Deutschland starken urheberrechtlichen Restriktionen unterliegt, werden großenteils Original-Artikel ausgeschnitten und auf ein DIN-A4-Blatt aufgezogen. Heute erbringt Medienbeobachtung diese Dienstleistung in allen Mediengattungen wie Print, TV, Radio und Online (Visits, Downloads etc.). Über die bloße Erfassung des externen Outputs hinaus bilden sich zunehmend Methoden der ⇒ Medienresonanzanalyse heraus.

### **Medienresonanzanalyse**

Verfeinerung der Medienbeobachtung, die über die Abbildung und quantitative Erfassung des externen Outputs hinaus inhaltliche Akzente (Tenor, Tonalität, etc.) analysiert und Daten für die weiterführende Betrachtung des Wertschöpfungsbeitrages ermittelt. Für die Methoden der Medienresonanzanalyse hat sich bislang keine Norm etabliert.

### **Output, Extern und Intern**

Der Begriff Output wird in Controlling und Kommunikation nicht einheitlich gebraucht. Zwar verwenden beide Disziplinen alternativ den Begriff der ⇒ Leistung, doch auch dies in unterschiedlicher Weise.

Bedeutend für die Wertschöpfungsbetrachtung ist eine Differenzierung in Internen und Externen Output.

Der Interne Output ist dabei Bemessungsgrundlage für die Effizienz der Produktion kommunikativer Angebote und deren Qualität (beispielsweise: Flyer, Veranstaltung, Online-Videoclip, Druckvorlage/Zeitungsanzeige); übliche Messgrößen sind Budgettreue, Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten.

Der Externe Output verfolgt die Verfügbarkeit der produzierten Angebote für die Zielgruppen. An die Stelle des Unternehmens als Messobjekt treten mediale Verbreitungsplattformen wie Print, Rundfunk und Internet (⇒ Medienbeobachtung, ⇒ Medienresonanzanalyse).

Ob ein Externer Output entsteht, wird von den Medien nach professionellen ⇒ Selektionskriterien selbst entschieden und liegt nicht in der Verfügung des internen Outputgebers. Bei korrelativer Betrachtung von Internem und Externem Output ist dies zu berücksichtigen.

Controller hingegen sehen den Output als die Leistung der Organisation, als unmittelbares Ergebnis ihrer Prozesse, also das Produkt bzw. das nach außen abgegebene Ergebnis des Systemprozesses.

### **Readability/Fogg-Index**

Die Lesbarkeit/Verständlichkeit (Readability) eines Textes wird unter anderem mittels des Fogg-Index ermittelt. Hierzu wird das Verhältnis von mehrsilbigen (mindestens dreisilbigen) Wörtern zur Gesamtheit der Worte eines Absatzes gebildet.

### **Reichweite**

Die Reichweite gibt an, wie viel potenzielle Kommunikationskontakte mittels einer Kommunikationsmaßnahme über ein bestimmtes Medium erreicht werden können.

Im Bereich Zeitschriften, zum Beispiel, ergibt sich die Reichweite aus der Multiplikation der Auflage mit der durchschnittlichen Anzahl der Leser pro Zeitschrift. Reichweiten werden üblicherweise im gemeinsamen Auftrag von Medienunternehmen und der Werbewirtschaft (z.B. Interessengemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern, IWW; Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung, AGF; Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e.V., ag.ma) von Marktforschungsdienstleistern ermittelt und als Grundlage der Verhandlung von Werbepreisen verwendet.

## **Reputation**

Unternehmensreputation bezeichnet die (kollektive) Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine Stakeholder als Ergebnis des Austauschs persönlicher und vermittelter Erfahrungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern (und Dritten im Zeitverlauf).

Die Stärke der Reputation ist abhängig von der Verlässlichkeit und dem Respekt eines Unternehmens bezogen auf bestimmte Themenfelder (z.B. finanzielle Performance, die Qualität des Managements, dem Engagement für die Umwelt) einschließlich der Erfüllung des Markenversprechens.

Die Reputation ist „Eigentum“ der Stakeholder, also eine Outside-In-Perspektive.

## **Selektionskriterien**

Selektionskriterien sind Attribute, an denen sich die Medien bei der Auswahl ihrer Inhalte der  $\Rightarrow$  Agenda orientieren und damit den  $\Rightarrow$  Externen Output generieren. Im Mittelpunkt steht dabei die unterstellte Relevanz bzw. ein Nutzen für die Öffentlichkeit, ausgehend von den Kategorien Neuigkeitswert und Informationswert, differenziert nach Wissens- und Orientierungswert, Gebrauchswert und Unterhaltungswert. Die wissenschaftliche Betrachtung des externen Outputs in der Ex-Post-Auswertung (d.h. ohne Einbeziehung der Grundgesamtheit aller zur Verfügung stehenden Informationen) hat darüber hinaus weiter differenzierte Nachrichtenfaktoren herausgearbeitet.

## **Share of Voice/Noise**

Der Share of Voice ist eine Marketingkennzahl und bezeichnet den Anteil an Kontakten, den man in einer definierten Nische, auf einem Markt oder bei einem Publikum erreicht. Sie berechnet sich aus dem Quotienten aus Netto- $\Rightarrow$  Reichweite (Anzahl der Zielpersonenkontakte durch eigene Werbung) und der Brutto- $\Rightarrow$  Reichweite (Anzahl der Zielpersonenkontakte durch Werbung in der Branche). Der Share of Noise (SON): Er gibt an, welchen Anteil des gesamten Werbeetats in Deutschland, in Abhängigkeit von der eigenen, als  $\Rightarrow$  Brand Recall gemessenen, Markengröße man ausgeben sollte, um die eigene Markenpräsenz zu erhöhen.

## **Soll-Kosten**

Soll-Kosten = Plan-Strukturkosten + Beschäftigungsgrad Plan-Produktkosten. Die Soll-Ist-Abweichung ist die zentrale Größe bei der Kostenanalyse im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung. Im Zusammenhang mit den weitergehenden Analysemöglichkeiten versucht sie, die  $\Rightarrow$  Effizienz zu verbessern.

## **Unique Visitors**

Gibt die Anzahl der Besucher einer Internetseite/-adresse an.

Durch die temporäre Speicherung der IP-Adresse wird ein Besucher trotz mehrfacher Aufrufe der gleichen Internetseite/-adresse nur einmal gezählt.

Eine gewisse Unschärfe ergibt sich, wenn Aufrufe der Internetseite durch unterschiedliche User über einen gemeinsamen Zugang (z.B. Internet-Cafe) und damit unter der gleichen IP-Adresse erfolgen.

## **Visits**

Gibt an, wie viel Besuche eine Internetseite hat. Im Gegensatz zu  $\Rightarrow$  Unique Visitors werden bei den Visits alle Besuche gezählt, auch wenn sie durch den gleichen User erfolgen.

## 5.2 Instrumente für Kommunikations-Controlling

Zur Steuerung der Unternehmenskommunikation macht es Sinn, auf klassische Instrumente und Methoden des Controlling/Kostenrechnung zurückzugreifen. Eine Anpassung auf den Bereich der Unternehmenskommunikation ist natürlich notwendig. Folgende Instrumente haben wir als nützlich identifiziert:

1. Abweichungsanalyse.
2. Benchmarking.
3. Kostenträger-, -arten-, -stellenrechnung.
4. Prozesskostenrechnung.
5. Reporting.
6. Balanced Scorecard.

## 5.3 Literatur – und Quellennachweis

Brettschneider, Frank, Ostermann, Bernd, Seidel, Uwe:  
Erfolgsfaktoren für Kommunikations-Controlling. Wie Kommunikationsmanager und Controller mit Intangible Performance Management gemeinsam Neuland erschließen können.  
In: Controller Magazin 6/2007, S. 645-652.

Buchele, Mark-Steffen (2008):  
Der Wertbeitrag von Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.

Einwiller, Sabine, Klöfer, Franz, Nies, Ulrich:  
Mitarbeiterkommunikation.  
In: Mast. Unternehmenskommunikation, 2008, S.222.

Hering, Ralf, Schuppener, Bernd, Sommerhalder, Mark (2004):  
Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S.51-103.

Internationaler Controller Verein eV (2007):  
ICV Leitbild. Gauting

Jäger, Wolfgang (2007):  
„Ein Referenzmodell zur Steuerung der Unternehmenskommunikation“ –  
Vortragsunterlagen für die 4. Münchner Runde für Kommunikations-  
Controlling am 19.04.2007, Münchener Rückversicherung.

Karl, Bettina (2008):  
Von der Input- zur Outputorientierung am Beispiel der HypoVereinsbank.  
Diplomarbeit. München.

Lautenbach, Christoph & Severin, Andreas (2006):  
Das «Communications Value System» der GPRA –  
Ein Managementsystem für Kommunikation.  
In: Bentele, Günter, Piwinger, Manfred, Schönborn, Gregor (Hrsg.):  
Handbuch Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.), Art.-Nr. 4.24.

Mast, Claudia (2008):

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Mast, Claudia, Huck, Simone, Güller, Karoline (2005):

Kundenkommunikation. Ein Leitfadens. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Möller, Klaus/Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2009):

Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Reihe: Handelsblatt-Bücher. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Paine, Katie Delahaye (2008):

Measuring Public Relationships — The Data-Driven Communicator's Guide to Success, Berlin (NH).

Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.):

Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt 2005

Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010):

Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Pfannenber, Jörg, Sass, Jan, Jossé, Harald, Schönefeld, Ludwig (o.A.):

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketingkommunikation – DPRG-Arbeitspapier

Pfannenber, Jörg, Frank, Ralf (o.A.):

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Finanzkommunikation – DPRG-Arbeitspapier

Piwinger, Manfred, Zerfaß, Ansgar, (2008):

Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler

Pollmann, Rainer, Kurzawa, Ulrich:

Kommunikations-Controlling. Die Suche nach dem Gral. In: Controller Magazin 07/2009, S. 76-84.

Reinecke, Sven, Janz, Simone (2007):

Marketingcontrolling. Sicherstellung von Marketingeffektivität und -effizienz. Stuttgart-Vaihingen: Kohlhammer.

Rolke, Lothar/Zerfaß, Ansgar (2010):

Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen.

In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hg.) Wertschöpfung durch Kommunikation.

Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, Frankfurt/Main

Rolke, Lothar/Jäger, Wolfgang (2008):

Kommunikations-Controlling. Messung und Entwicklung eines Returns on Communication. In: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Stuttgart, 1021 - 1041

Rolke, Lothar (2005):

Wertschöpfende Unternehmenskommunikation nach dem Stakeholder-Kompass. In: Bentele/Piwinger/Schönborn (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk): 4.16. Neuwied 2001ff, S. 1- 28

Rolke, Lothar/Koss, Florian (2005):

Value Corporate Communications. Wie sich Unternehmenskommunikation wertorientiert managen lässt. Eine exemplarische Studie mit neuen Kennzahlen, Benchmarks und einer Anleitung zum Kommunikations-Controlling. Norderstedt

Sass, Jan, Schönefeld, Ludwig, Pütz, Horst, Stobbe, Reimer (o.A.):

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der internen Kommunikation – DPRG-Arbeitspapier

Watson, Tom/Noble, Paul (2007):

Evaluating Public Relations, 2nd edition. London: Kogan Page.

Will, Markus (2006): Das Intellektuelle am Kapital. Kommunikationsorientierte

Rechnungslegung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.10.06, S. 20.

Will, Markus (2007):  
Wertorientiertes Kommunikationsmanagement.  
Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Zerfaß, Ansgar (2004):  
Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem,  
Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument?  
In: prportal.de, Nr. 57 (24/04) vom 22.06.04 – Artikel Nr. 20-06-04-521754,  
S. 1-8.

#### **Nützliche Internet-Adressen**

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de)

## **ICV-Statements – Medienrechtliches**

### **Urheberschutz**

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Eine über die engen Grenzen des Urheberrechts, insbesondere des Zitierrechts, hinausgehende Nutzung und Verwertung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Internationalen Controller Vereins eV (ICV) zulässig.

### **Haftungshinweis**

Die Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des Manuskriptes angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschuss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt.

Die Anwendung bzw. Nutzung der in den Statements dargestellten Erkenntnisse bzw. der Empfehlungen der Autoren erfolgt auf Gefahr des Lesers.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Für die Unterstützung des Drucks dieses Statements danken wir folgenden Unternehmen:



Agenturen, Beratungen und Dienstleistern:



www.controllerakademie.de



www.intevo.de



www.change-compass.de



www.ipm-united.com



www.icom-media.de



www.journalistenzentrum-jwv.de

