



Kommunikations-Controlling für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Harald Jossé | Florian Koss

Inhalt

1. Zusammenfassung	3
2. Grundlagen und Anwendungsbereiche	4
3. Vorgehensweise, Methoden und Kennzahlen	5
4. Fallstudien	8
5. Fazit	13
6. Literatur	13
Herausgeber	14

Impressum

Jossé, Harald / Koss, Florian (2013): Kommunikations-Controlling für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (communicationcontrolling.de Dossier Nr. 7). Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig, 2013.

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

Diese Publikation ist online unter www.communicationcontrolling.de verfügbar

© März 2013 | ISSN: 1868-5862

1. Zusammenfassung

Die systematische Erfassung der Wirkung erfolgreicher Kommunikation hat in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht. Insbesondere im Bereich der Unternehmenskommunikation ist man heute weit weg von der traditionellen Medienresonanzanalyse als einzigen Wirkungsnachweis. Das Wirkungsstufenmodell, das von der Deutschen Public Relations Gesellschaft zusammen mit dem Internationalen Controller Verein entwickelt wurde und auch von anderen Fachverbänden wie dem Kommunikationsverband offiziell anerkannt wird, hat Eingang in zahlreiche größere Unternehmen gefunden.

Kleine und mittlere Unternehmen, im folgenden KMU genannt, zögern dagegen, ein Kommunikations-Controlling zu etablieren. Wie die Gespräche mit Ihnen zeigen, erscheint das DPRG/ICV-Modell als zu komplex, zu kompliziert und vor allem personell und finanziell viel zu aufwändig. Zudem wird der Nutzen nicht deutlich.

Diese Einstellungen beruhen auf dem Irrtum, man müsse auch als Einpersonen-Abteilung bzw. als solche mit weniger als 5 Mitarbeitern, die ganze Komplexität des Systems in Anspruch nehmen, wenn man es sinnvoll nutzen möchte. Das ist falsch.

Genau wie das Finanz-Controlling (das in keinem KMU grundsätzlich fehlt) lässt sich natürlich auch ein Kommunikations-Controlling auf die Unternehmensgröße zuschneiden. Mit einem skalierten Controlling-System erhält der oder die wenigen Kommunikator/en eine wichtige Unterstützung zur gezielten Planung, Steuerung und Analyse seiner Kommunikationsarbeit. Es systematisiert Abläufe und schafft den Kommunikatoren – gerade in kleinen Abteilungen – Freiräume für Wichtiges.

Zudem objektiviert es die Leistungsbewertung der KMU-Kommunikatoren. Nicht selten stellt ein Lob des Geschäftsführers (oft in KMU des geschäftsführenden Gesellschafters) den einzigen Bewertungsmaßstab dar. Und das im 21. Jahrhundert.

Es wird höchste Zeit, dass auch in KMU ein professionelles Kommunikations-Controlling mit messbaren Kennzahlen und Steuerungsgrößen als Grundgerüst eines Kommunikationsmanagement Einzug hält. Wichtige Voraussetzung ist, dass auch in KMU die Bewertung der Kommunikationsarbeit systematisch mit den Unternehmenszielen verknüpft und entsprechend professionell erfasst wird.

Wie ein Kommunikations-Controlling für KMU aussehen kann, wie es von einfachsten Systemen im Laufe der Zeit sukzessive erweitert und an die KMU-Bedürfnisse maßgeschneidert angeglichen werden kann, zeigt dieses Dossier.

Autoren

Dr. Harald Jossé



Dr. Harald Jossé ist geschäftsführender Gesellschafter für Finanzen/Controlling von MeinAllergiePortal und lehrt u.a. Marketing-Controlling an der Goethe-Universität Frankfurt.

hjosse@mein-allergie-portal.com

Florian Koss



Florian Koss ist Teamleiter Verbraucherkommunikation und Internet bei der SCHUFA Holding AG und u.a. für das Monitoring von Kommunikationsmaßnahmen zuständig.

florian.koss@schufa.de

2. Grundlagen und Anwendungsbereiche

Anders als in großen Organisationen, in denen Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation oft

Unternehmens- und Marketingkommunikation in KMU oft in einer Hand.

noch strikt getrennt sind, finden sich in KMU in der Regel eine Person oder eine kleine Abteilung die für „Marketing und Kommunikation“ zuständig zeichnet.

Damit ist ein strategischer Vorteil verbunden – nämlich der der optimalen Gestaltungsmöglichkeit integrierter Kommunikation. Agieren in Konzernen Marketing und Unternehmenskommunikation nicht selten so, als ob sie kaum miteinander zu tun hätten, ist es bei KMU durch die Personenidentität einfacher, Kommunikation „aus einem Guss“ zu realisieren.

Ein zweiter Faktor, der auf den ersten Blick ein Nachteil, de facto aber ein Vorteil ist, ist jener der knappen Ressourcen. Sicher lassen sich oft keine aufwändigen Kampagnen oder Presseveranstaltungen durchführen, aber der Bereich bleibt dafür überschaubar. Das erleichtert die optimale Aussteuerung. Allerdings kann man sich auch keine Fehlschüsse erlauben, was getan wird, muss wirken.

Schließlich ist es in KMU nicht selten so, dass der Vorgesetzte kein angestellter Manager, sondern Besitzer des Unternehmens ist. Das verlangt auf der einen Seite von den KMU-Kommunikatoren eine hohe Sensibilität (ihren Kollegen aus den großen Unternehmen ergeht es da aber auch nicht besser), auf der anderen Seite muss lediglich der Alleinentscheider in Gestalt des geschäftsführenden Gesellschafters überzeugt werden. Das konzernübliche Kompetenzgerangel findet, wenn überhaupt, in eher vermindertem Umfang statt. Das gestattet den KMU-Kommunikatoren die Konzentration auf das Wesentliche.

Konzentration auf das Wesentliche ist leichter möglich.

Gerade wegen dieser Besonderheiten, macht ein Kommunikations-Controlling für KMU viel Sinn. Es

- verlagert die Bewertungsebene „persönliche Meinung“ des Geschäftsführers/Inhabers auf eine sachliche und objektive weil zahlenbasierende Perspektive

- es erfasst, ob und wie sehr sich die einzelnen Kanäle ergänzen und welchen Wirkungsbeitrag der einzelne Kanal erzielt
- rentiert sich bereits rein monetär durch eine bestmögliche Allokation der knappen finanziellen Mittel
- und schont schließlich den bzw. die involvierten Mitarbeiter durch ein klares Kennzahlengerüst, das zur Steuerung unerlässlich ist.

Der relativ geringe Aufwand, der mit dem Entwurf und der Einführung eines Kommunikations-Controlling verbunden ist, amortisiert sich durch die erhöhte Effizienz bei Planung und Durchführung sowie durch eine objektive Evaluierung rasch.

Nicht zuletzt spricht dann auch die Kommunikationsabteilung der KMU grundsätzlich die zahlengetriebene Sprache von Management, Finanzabteilung und Controlling. Das sorgt für höhere Akzeptanz und Anerkennung.

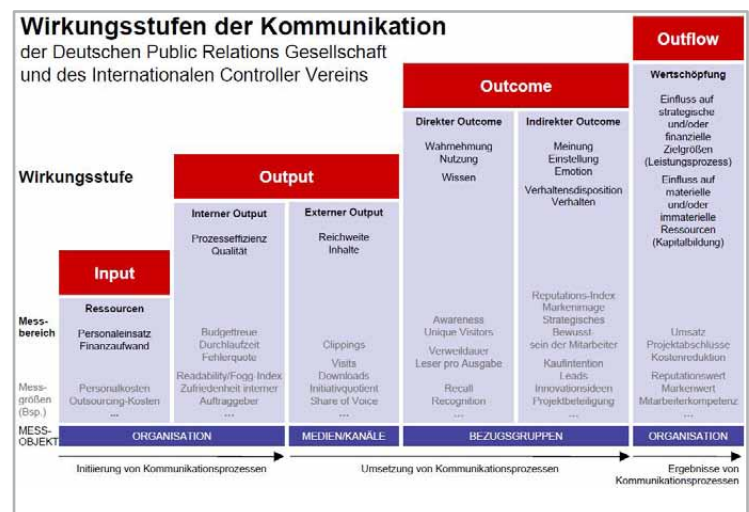


Abbildung 1: Wirkungsstufen der Kommunikation

3. Vorgehensweise, Methoden und Kennzahlen

Stufe 1: Systematische Analyse des Wirkungsstufenmodells auf Anwendungsmöglichkeiten

Der modulare Aufbau des Wirkungsstufenmodells ermöglicht es KMU-Kommunikatoren ausgezeichnet, sich nur jene Module des Modells herauszunehmen, die im Unternehmen tatsächlich angewendet werden und von monetärer bzw. wirkungsbezogener Bedeutung sind.

Dabei muss der Grundsatz beachtet werden, dass das Controlling nicht aufwendiger sein darf, als die zu analysierende Maßnahme selbst. Weiter ist zu überlegen und zu prüfen, inwieweit Parameter im Haus bereits erfasst werden.

So ist es z.B. in der Regel so, dass zur Wirkungsstufe „Input“

Input von der Finanzbuchhaltung muss angepasst werden.

Kostenarten und Kostenträger bereits von der Finanzbuchhaltung erfasst werden. Aber oft nicht so, wie es die Kommunikatoren benötigen.

Hier können geschulte Berater beim Datentransfer helfen. Diesen Einmalkosten zum Aufsetzen des Projektes steht eine langfristige Verwendung der Controlling-Daten gegenüber. Die damit erzielten Einsparungen amortisieren die Etablierungskosten meist innerhalb eines Jahres.

Ähnliches gilt auf der Outputebene. Beim internen Output kann man auch unternehmenseigene Controlling-Daten heranziehen und eine Medienresonanzanalyse findet sich auch in vielen KMU.

Outcome-Daten mögen bereits partiell in der Marktforschung oder dem Marketing vorliegen und bei der Vereinbarung von Outflow-Zielen ist das Management gefragt.

Alles in allem also wahrlich keine unlösbare Aufgabe.

Stufe 2: Zusammenstellung eines individuellen Kommunikations-Controlling für das eigene Unternehmen

Wenn also das Wirkungsstufenmodell auf seine individuell benötigten Module analysiert ist, beginnt die Umsetzung.

Wichtig: Hier aufgeführte Erklärungen der einzelnen Stufen sind nur beispielhaft und können ganz individuell aus-

gewählt werden. Im Anschluss an die Erläuterungen folgen einige konkrete Anwendungsbeispiele für einzelne Maßnahmen. Zunächst auf einem sehr einfachen, „hemdsärmeligen“ Niveau, danach etwas komplexer. Je nach Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen, kann man sich dann ein eigenes, für seine Abteilung/ sein Unternehmen passendes Modell zusammenbauen.

Maßgeschneidertes Controlling der KMU-Kommunikation ist oft möglich.

Grundsätzlich gilt, man kann aus den Beispielen auswählen und diese beliebig ergänzen. Ein wichtiger Grundsatz gilt aber immer: Die Wahl der Maßnahmen und auch deren Messung muss sich immer an den Unternehmenszielen ausrichten.

Modul 1: INPUT

Jeder KMU-Kommunikator weiß, welche Personalkosten mit der Abteilung verbunden sind. Genauso hat er in der Regel ein Budget für Sachkosten. Das sind Daten, die aus der Finanzbuchhaltung leicht zu erhalten sind. Sie dienen als Rahmendaten für SOLL-Vorgaben!

Auf der INPUT-Ebene würde das Controlling den Abgleich zwischen SOLL-Vorgabe und IST-Umsetzung bedeuten.

Beispiel Public Relations Broschüre „Unternehmenspräsentation“:

Auf der INPUT-Ebene wäre also als SOLL grundsätzlich zu überlegen:

1. Wie viel Zeit werde ich und evtl. meine Kollegen benötigen, um diese Broschüre zu entwerfen und sie mit Dienstleistern (z.B. Druckereien) fertig zu stellen? =SOLL Personalkosten. Der Ansatz von internen Stundensätzen in Euro ergibt eine definierte Summe.
2. Welche Kosten plane ich für Dienstleister (Grafiker, Agenturen, Druckereien etc.) =SOLL Sachkosten?

Im Zweifelsfall kann man sich das in einem selbstgebastelten Excel-Chart eintragen.

Bereits das gibt einem auf der INPUT-Ebene ein gute und vor allem objektiv-kompetente Information, die hilft Budgetvorgabenüberschreitungen zu vermeiden. Wenn wir also beim Beispiel Unternehmensbroschüre bleiben, wäre hier festzustellen:

1. Wie viele Stunden werden benötigt?
2. Wie hoch werden die Sachkosten sein?

Daraus kann man Kennzahlen wie z.B. Kosten pro verteiltem Exemplar bei dem Broschürenbeispiel entwickeln.

Mehr ist in dieser Stufe nicht erforderlich.

Modul 2: Interner Output

Dagegen spielt man dann die tatsächlich benötigte Zeit und den faktischen Sachaufwand. = IST-Kosten.

Die Abweichungen sind dann zu analysieren und darauf hin zu überprüfen, warum sie entstanden und ob sie berechtigt sind. Das gilt gleichermaßen für Kostenüber- wie -unterschreitungen.

Die Gründe für die Abweichungen liefert der interne Output. In ihm werden die Arbeitsprozesse, die zur Erstellung der Zielleistung (im Beispiel: der Unternehmensbroschüre) erforderlich waren, analysiert. Dazu notiert man sich einzelne Prozessschritte. Hier einmal am Beispiel der Unternehmensbroschüre deutlich gemacht:

Veranschlagt waren zur Konzeption des textlichen Rohkonzeptes 3 Arbeitstage, also 24 Arbeitsstunden.

Tatsächlich benötigt wurden aber 30 Arbeitsstunden, also 25 Prozent mehr. Jetzt ist zu klären, woran das lag.

Es kann viele Gründe dafür geben, z.B. eine plötzliche Anforderung des Managements, die nicht eingeplante Modifikationen bei der Broschüre und somit zusätzlichen Zeitbedarf erzeugt hat. Die Überschreitung der Vorgabe ist also nicht per se problematisch, sie muss nur schlüssig aufgeklärt und begründet werden.

SOLL- und IST-Analysen erklären Planabweichungen.

Neben dieser „Durchlauf“- bzw. „Herstellquote“ kann man auch Kennzahlen, wie z.B. „Anzahl der Korrekturläufe“, „Zufriedenheitsquote interner Auftraggeber“, „Verständlichkeitsindex“ oder „Anteil der Kernbotschaften des Unternehmens“ darstellen.

In der Praxis werden sich die KMU-Kommunikatoren überlegen, welche der Kennzahlen mit sinnvollem Aufwand herstellbar und nützlich sind. Nur diese werden dann umgesetzt.

Modul 3: Externer Output

Jegliche Kommunikation, ob in KMU, im Großkonzern oder privaten Bereich ist wirkungslos, wenn sie nicht in ausreichendem Umfang an die Zielgruppe verbreitet wird. Das gewährleistet die „Reichweite“.

Bei Pressemitteilungen ist das z.B. die Anzahl der daraus entstehenden Artikel und sonstiger Berichte (TV, HF, Online etc.), bei Online gestellten Angeboten kann es die Anzahl der Visits oder Downloads sein, bei der Marketingkommunikation die Anzahl der GRP (Gross Rating Points, also der Bruttoreichweite) oder der Nettoreichweite.

Diese Kennzahlen liefern z.B. die Clipping-Dienste, eine Website-Analyse oder die – so vorhanden – Mediaagentur. Zum Teil liefern auch die Medien selbst entsprechende Reichweiteninformationen.

Hier muss der KMU-Kommunikator also lediglich einmal analysieren, welche Bezugskanäle ihm zur Verfügung stehen und die vorhandenen Informationen strukturiert in ein Gesamtreporting einbauen. Einmal etabliert, läuft dieses Modul im Wesentlichen von selbst. Beim Broschürenbeispiel wäre die Reichweite die Anzahl der verbreiteten Broschüren.

Eine einmalig Bestandsaufnahme der Bezugskanäle genügt.

Modul 4: Direkter Outcome

Das Kommunikationsprodukt, in unserem Beispiel die Broschüre, ist also geplant (Input), realisiert (Interner Output) und verteilt (Externer Output) worden. Nun wenden wir uns der Wirkung in der oder den Zielgruppe/n zu.

Der direkte Outcome beschreibt zunächst die Dimension der Wahrnehmung, des zur Kenntnisnehmens und somit der reinen Wissensvermittlung.

In unserer Beispielbroschüre hat man versucht, das Unternehmen in einem möglichst positiven Licht erscheinen zu lassen. Dafür wurden diverse Argumente, u.a. die Unternehmensziele, die Fairness und das soziale Engagement (Corporate Social Responsibility) dargestellt.

Bei diesem Modul ist eine Befragung, auf welche Art und Weise auch immer, der Zielgruppe unerlässlich. Es gilt, zu erfahren, wie intensiv die Zielgruppe unsere Kommunikationsmittel genutzt hat und welche Botschaften bei ihr – zunächst noch wertungsneutral – überhaupt angekommen sind.

Die Befragung, die nicht nur in Form von Interviews erfolgen, sondern auch als Feedback-Instrument (Response-Element) dem Kommunikationsmittel beigefügt werden kann, muss also zunächst erfragen:

- Wieviel wurde von dem Kommunikationsmittel genutzt?
- Was wurde an Inhalten wahrgenommen, welches Wissen wurde vermittelt?

Kennzahl können hier z.B. sein eine „Lese-/Verweildauer“, „Anzahl der Leser pro Exemplar“, „Prozentualer Ansatz der Erinnerung der enthaltenen Botschaften“ oder „Erinnerung der Werbedetails – Bild, Botschaft, Aussage“.

In dem Beispiel der Unternehmensbroschüre wäre z.B. wichtig zu erfahren, dass:

- Die Broschüre im Durchschnitt zu 60 Prozent gelesen wurde (daher dann Fragen – warum nicht ganz, wo waren Abbruchstellen etc.)
- 80 Prozent der Leser die Hauptbotschaft wahrgenommen haben
- und sich 40 Prozent der Adressaten nun besser über die Unternehmensaktivitäten informiert fühlen.

Solche Schlüsselzahlen sind von unmittelbarem Nutzen. Man kann leicht erkennen, welche Broschürenform und welche Inhalte am besten wirken, wo Schwachstellen zu finden sind und wie sie zu verbessern wären.

Gleichzeitig ermöglichen sie, dem Management den Sinn und Erfolg der Investition objektiv zu dokumentieren. Statt eines emotionalen und subjektiven Urteils „Broschüre hat mir gefallen“ bzw. „nicht gefallen“ gibt es nun objektive und quantifizierbare Daten zur Reaktion der Zielpersonen. Es liegt auf der Hand, dass damit die Diskussion über Erfolg und Misserfolg von Kommunikationsaktivitäten versachlicht und somit konstruktiver wird.

Modul 5: Indirekter Outcome

Man weiß nun, wie viele Zielpersonen die Botschaften erhalten und wahrgenommen haben. Aber wie haben sie dieses bewertet? Waren die Aussagen in ihren Augen glaubwürdig und überzeugend? Haben sie die Informationen als relevant und attraktiv für sich selbst empfunden? Haben sie die Botschaften positiv, negativ oder einfach nur als neutrale Information empfunden?

Diese „Bewertungsdimension“ wird im Modul „Indirekter

Outcome“ behandelt. Auch hier wird man um eine wie auch immer geartete Befragung der Zielgruppe nicht herumkommen. Aber sie ist lohnend, weil nun die eigentlich entscheidenden Erfolgsparameter der Kommunikationsmaßnahme, nämlich Indikatoren wie Reputation, Image Marken-/Unternehmenssympathie, Kaufbereitschaft bzw. Nutzungsbereitschaft oder gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens erfasst werden. Das wären auch die entsprechenden Kennzahlen, die hier anzusetzen wären. Natürlich auch hier bei der jeweiligen Maßnahme nur jene, die mit ihr beeinflusst werden können.

Indirekter Outcome ermittelt die Image- und Reputationsdimensionen.

Wenn wir bei unserem Beispiel der Unternehmensbroschüre bleiben, könnte hier beispielsweise gemessen werden:

- Das Image des Unternehmens ist bei Lesern der Broschüre gegenüber Nichtlesern bei 5 von 7 Imagestatements signifikant besser
- Die Glaubwürdigkeitsquote des Unternehmens liegt bei Nutzern der Broschüre um 18 Prozent höher als bei den Nichtnutzern innerhalb der Zielgruppe
- Die Intention Produkte des Unternehmens zu kaufen, liegt bei Lesern der Broschüre um 22 Prozent über der der Nichtnutzer.

Auch in KMU weiß heute jeder im Management Verantwortliche um die Wichtigkeit von Reputation, Image oder Sympathie für den Geschäftserfolg. Deshalb wird man dort mit solchen Zahlen auf wenig Widerstand stoßen. Wichtig ist, dass sie solide (von einem anerkannten Institut und/oder nach einem anerkannten Verfahren) erzeugt worden sind. Selbstgebastelte Schönfärberei hat, wie die Praxis zeigt, nur wenig Erfolg.

Modul 6: Outflow

Das ist die Königsdisziplin aber auch bei der KMU-Kommunikation durchaus darstellbar. Hier geht es nun um den Wertschöpfungsaspekt der Kommunikation. Dabei kann Wertschöpfung monetär gemeint sein (Wertschöpfung in EURO), muss es aber nicht. Hier kommt es auf die Zielvereinbarung zwischen Management und Kommunikator/Kommunikationsabteilung an.

Nimmt man beispielsweise bei der Zielgruppe Kunden eine Kundenzufriedenheitsquote als Zielwert, kann dies durchaus als Outflowgröße verstanden werden. Da Kommunika-

tion in den 7 P's des Marketing lediglich das „P“ Promotion repräsentiert und die anderen 6 Ps (Product, Price, Place (= Vertrieb), Personnel, Physical facilities (= Ausstattungsmarketing) und Process mindestens ebenso stimmen müssen, bevor es zum Kauf bzw. zur Nutzung kommt, kann Kommunikation nie „direkt“ verkaufen.

Gleichwohl ist es mitunter durchaus möglich, den monetären Mehrwert von Kommunikation zu schätzen. Wenn beispielsweise die Kunden unter den Lesern der Broschüre ihre Abnahmemengen um 20 Prozent gegenüber ihrem bisherigen Abnahmeverhalten steigern, die entsprechenden Nichtleser jedoch nur um 10 Prozent, ist zwar keine 1 : 1 - Relation herstellbar (im Sinne von „Die Broschüre hat 10 Prozent mehr Bestellungen bewirkt“, aber durchaus eine Plausibilitätsrechnung möglich:

Kosten der Broschüre:	6.000 Euro
Mehrumsatz bei Lesern	
Vs. Nichtlesern:	120.000 Euro
Saldo	+ 114.000 Euro

Das dabei die Broschüre nicht allein 114.000 Euro Mehrumsatz bewirkt hat, ist jedem klar. Ebenso klar ist aber, dass es offenbar ein lohnendes Investment war.

Ähnliches gilt, wenn man z.B. den Markenwert berechnet. Auch hier wird man den direkten Einfluss einzelner Kommunikationsmaßnahmen nicht direkt und isoliert herausrechnen können. Sehr wohl kann man aber mittels multivariater Regressionen den Anteil der Gesamtkommunikation am Markenwert darstellen.

Ob man in KMU dieses Modul nutzen will und kann, muss im Einzelfall entschieden werden. In mittelgroßen Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Umsatz kann das bereits möglich und lohnend sein, in Unternehmensgrößen darunter wird es vermutlich problematisch, wobei auch hier Ausnahmen die Regel bestätigen.

Für einen vereinfachten Einstieg in die Thematik sind im folgenden einige Beispiel-Fälle aufgeführt, die einfach anzuwendende Messmethoden und Kennzahlen für Maßnahmen aufzeigen.

4. Fallstudien

Beispiel 1:

Aus einem bestimmten Grund (z.B. einer Standorterweiterung bzw. -schließung) erhält ein Unternehmen häufige Anfragen aus der direkten Umgebung und den benachbarten Gemeinden. Mit Anrufen und Briefen bitten Anwohner und Gemeindevertreter um Informationen und binden interne Ressourcen zu deren Beantwortung.

Kommunikationsziel:

Es soll aktiv, einheitlich und breit über die geplanten Aktivitäten informiert werden. Es soll aufgeklärt werden, um eine höhere Zustimmung zu dem Projekt in der Öffentlichkeit zu erreichen. Gleichzeitig sollen die Anzahl der Anfragen und der damit verbundene Aufwand reduziert werden.

Dafür sollen die Medien mit einer Pressemeldung angesprochen werden, um sie zu informieren und eine entsprechende Berichterstattung zu erhalten. Für die Anwohner soll es eine Broschüre und eine Infoveranstaltung geben.

Maßnahme: Pressemeldung

Um über das Thema zu informieren wird eine Pressemeldung an lokale und regionale Medien vorbereitet. Darin wird auch zur geplanten Infoveranstaltung eingeladen und um Anmeldung gebeten.

Gleichzeitig sollen Journalisten über das Thema informiert werden, um eine entsprechend sachliche Berichterstattung zu erreichen und zukünftig Spekulationen zu vermeiden. Für Rückfragen wird ein Ansprechpartner genannt.

Maßnahme: Informationsbroschüre mit Dialogelement

Mittels einer Broschüre sollen die wichtigsten Informationen gestreut werden. Außerdem wird auf eine bevorstehende Infoveranstaltung hingewiesen. In der Broschüre ist eine Antwortkarte enthalten, mit der man sich zu der Veranstaltung anmelden kann.

Maßnahme: Infoveranstaltung

Durch eine Informationsveranstaltung sollen Interessierte vor über die bevorstehenden Änderungen vor Ort informiert werden. Hierzu werden neben öffentlichen Vertretern und Journalisten auch Anwohner eingeladen.

Am Ende der Veranstaltung werden Fragebogen verteilt und eingesammelt, in denen ein Feedback zur Veranstaltung und den vermittelten Informationen abgefragt wird. Auch

wird angeboten per Newsletter zukünftig über die weitere Entwicklung zu informieren.

Vor dem Hintergrund der anvisierten Kommunikationsziele lassen sich für die skizzierten Maßnahmen folgende Kenn-

zahlen festlegen und den oben beschriebenen Modulen des Wirkungsstufenmodells zuordnen. Zusätzlich lassen sich Relationen zwischen Kennzahlen und Kosten aufzeigen, um z.B. eine Vergleichbarkeit von Maßnahmen zu erreichen.

Kennzahlen Pressemeldung

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Kosten für externe Presseagentur Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl versendete Pressemeldungen Anzahl der erschienenen Beiträge / Clippings Anmeldungen zur Infoveranstaltung Anzahl Rückfragen durch Journalisten Anzahl von angeforderten Infopakete 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Anfragen nach Interviewpartner Anzahl der Clippings mit der gewünschten Botschaft Tonalität der Clippings 		<ul style="list-style-type: none"> Kosten pro versendeter Pressemeldung Kosten pro erschienenem Beitrag / Clipping

Kennzahlen Broschüre

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> Personalkosten / externe Kosten Druckkosten Verteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der verteilten Broschüren Anzahl Anmeldungen zu Infoveranstaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Rückgang der Anfragen/ Beschwerden pro Monat 		<ul style="list-style-type: none"> Gesamtkosten / pro Exemplar

Kennzahlen Infoveranstaltung

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> Raummierte und Catering Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Anmeldungen Anzahl der Teilnehmer No-Show-Rate Anzahl der ausgefüllten Fragebögen 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Zustimmung in Bevölkerung (Auswertung der Fragebögen) 		<ul style="list-style-type: none"> Kosten pro Teilnehmer

Es zeigt sich, dass bei reinen Informationsmaßnahmen selten Kennzahlen für den Bereich Outflow (Modul 6) definierbar sind. In diesem Beispiel lassen sich über alle Maßnahmen hinweg allerdings doch beispielhaft einige definieren.

Kennzahlen Gesamt

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
		<ul style="list-style-type: none"> • Rückgang der Anfragen/ Beschwerden pro Monat • Steigerung der Zustimmung in politischen Gremien (Auswertung Fragebogen / Einzelgespräch) • Steigerung der Zustimmung in Bevölkerung (Auswertung der Fragebögen) • Anzahl Newsletter-Bestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Kosten / Aufwand für Beantwortung von Anfragen • Einsparungen im Projekt durch schnellere Abwicklung und Genehmigung von Prozessen und Verfahren 	

Beispiel 2:

Ein Unternehmen plant einen **Messeauftritt**. Im Vorfeld macht es durch ein **Mailing** und **Anzeigenschaltungen** in Fachmedien auf diesen Auftritt aufmerksam.

Kommunikationsziel:

Mit den geplanten Maßnahmen sollen sowohl bestehende wie auch potentielle Kunden auf den Messestand eingeladen werden, da dort ein wichtiges, neues Produkt vorgestellt wird.

Maßnahme: Messeauftritt

Da es sich um ein erklärungsbedürftiges Produkt handelt, soll es möglichst vielen bestehenden und potentiellen Kunden persönlich vorgestellt werden. Damit möglichst viele Kunden vor Ort vorbeikommen, werden begleitend einige Kommunikationsmaßnahmen gestartet.

Zu den Kundengesprächen wird jeweils ein Feedbackbogen ausgefüllt, in dem abgefragt wird, woher der Besucher da-

von erfahren hat und ob er Interesse an dem neuen Produkt hat. In dem Fall, werden Folgegespräche mit dem Vertrieb vereinbart.

Maßnahme: Mailing mit Dialogelement

Mittels eines Mailings werden sowohl bestehende als auch potentielle Kunden angeschrieben und zum Besuch des Messestandes eingeladen. Darin wird um Vereinbarung eines Termins mit einem Kundenbetreuer auf dem Messestand gebeten. Gleichzeitig wird ein Gutschein mitgeschickt, den man auf dem Stand gegen ein Geschenk einlösen kann.

Maßnahme: Anzeigenschaltungen in Fachmagazinen

Begleitend werden einige Anzeigen zum neuen Produkt und dem Messeauftritt geschaltet. Auch dort wird jeweils ein Gutschein-Code genannt, den man auf dem Stand gegen ein Geschenk einlösen kann.

Kennzahlen Messeauftritt

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> • Personalaufwand • Geschenkkosten / GiveAway • Messekosten • Gesamtkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Besucher auf dem Stand • Anzahl der geführten Infogespräche • Anzahl der ausgefüllten Feedbackbögen • Anzahl eingelöster Gutscheine (Mailing / Anzeigen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der vereinbarten Folgetermine mit dem Vertrieb • Anzahl mitgenommener Infopakete • Anzahl von Kontakten zu neuen Kunden • Feedback der Kunden zu Produkt aus Feedbackbogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Produktbestellungen insgesamt / Altkunden / potentielle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten pro Gespräch • Kosten pro Bestellung

Durch den Abgleich der Feedbackbogen kann auch nachvollzogen werden, wie hoch die Quote der Kunden ist, die sich auf der Messe informiert haben, bevor sie das Produkt gekauft haben.

Kennzahlen Mailing mit Dialogelement

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> • Erstellungskosten • Portokosten • Personalaufwand • Gesamtkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl versendeter Anschreiben insgesamt • Anzahl versendeter Anschreiben Altkunden • Anzahl versendeter Anschreiben potentielle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl angeforderter Infopakete • Anzahl der Antworten mit Anmeldung insgesamt / Altkunden / potentielle Kunden • Anzahl der abgeholten Geschenke insgesamt / Altkunden / potentielle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Produktbestellungen von angeschriebenen Kunden insgesamt / Altkunden / potentielle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten pro erreichter Person • Kosten pro eingelöstem Gutschein-Code • Quote eingelöste Gutscheine von Altkunden • Quote eingelöste Gutscheine von potentiellen Kunden

Durch die Nutzung von verschiedenen Gutscheinen in den einzelnen Maßnahmen kann gemessen werden, wie erfolgreich diese jeweils waren. Diese Information kann z.B. in den Feedbackbögen und bei den Terminvereinbarungen erfasst werden. So lassen sich bspw. auch spätere Verkäufe einzelnen Werbemaßnahmen zuordnen.

Kennzahlen Anzeigenschaltung in Fachmedien

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> Layoutkosten Anzeigenkosten Gesamtkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Geschaltete Anzeigen Mediareichweite Anzahl erreichter Altkunden/poten. Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl eingelöster Gutscheine aus Anzeige insgesamt / Altkunden / potentielle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl von Produktbestellungen von Kunden insgesamt / Altkunden / potentielle Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten pro erreichter Person Kosten pro eingelöstem Gutschein Kosten pro Bestellung

Beispiel 3:

Ein Unternehmen möchte seinen **Internetauftritt** neu gestalten und gleichzeitig ein Online-Monitoring-System installieren.

- Presse (Downloadmöglichkeit von Informationen und Pressematerialien (Information) und Anfragen von Journalisten (Kontaktkanal))

Kommunikationsziel:

Durch den Relaunch der Internetseite können gleich mehrere Ziele für unterschiedliche Unternehmensbereiche erreicht werden, wie z.B.:

- Vertrieb (Generierung von Leads und Kontakten zu Neukunden)
- Service (Zur Verfügung stellen von Produktinfos (Information) und Beantwortung von Kundenfragen (Servicekanal))
- HR (Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber (Information) und eingereichte Online-Bewerbungen (Kontaktkanal))

In diesem Beispielfall werden erstmal nur die Zielstellungen und deren Messung für den Bereich Vertrieb beschrieben.

Maßnahme: Relaunch der Website

Um potentielle Neukunden besser zu erreichen und über die Website Leads zu generieren, werden verschiedene Maßnahmen z.B. in den Bereichen Usability und Suchmaschinenoptimierung ergriffen. Um den Erfolg dieser Maßnahmen zu erfassen und ständig weiter optimieren zu können, wird auch ein Monitoring-System eingebaut, mit dem Besucher und deren Nutzungsverhalten analysiert werden können.

Kennzahlen Anzeigenschaltung in Fachmedien

Input (Modul 1)	Output (Module 2 + 3)	Outcome (Module 4 + 5)	Outflow (Modul 6)	Relationen
<ul style="list-style-type: none"> Kosten für Gestaltung und Programmierung Hostingkosten Personalkosten Gesamtkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Page Impressions Anzahl Visits Anzahl Downloads von Produktinfos 	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Besuchszeit Anzahl der Seiten / Besucher Anzahl angeforderter Informationen / Gesprächstermine Anzahl Leads (z.B. eingegangener Kontaktformulare) 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl verkaufter Produkte über Webshop (bei Verkauf über Website) Anzahl verkaufter Produkte an über Website gewonnene Neukunden (bei Verkauf durch Vertrieb) 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten pro erreichter Person Kosten pro Lead Kosten pro Bestellung

5. Fazit

Die gezeigten Beispiele machen deutlich, wie nützlich das DPRG/ICV-Modell für ein systematisches Vorgehen ist. Man legt es der Analyse der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme zugrunde und kann diese so präzise planen, durchführen und ihren Erfolg messen. Allein die Systematisierung der Aktion und die darauf basierenden Bewertungsoptionen schaffen Präzision und Transparenz. Nicht selten wird den Kommunikatoren selbst der Prozess viel klarer und somit steuer- und beherrschbarer.

Die unterschiedlichen Beispiel – Pressemeldungen, Broschüren, Events, Messeauftritte oder Website – zeigen: das dprg/IVC-Modell ist universell anwendbar. Und immer sind sinnvolle Lösungen in Gestalt sinnhafter Mess- und Erfolgsparameter möglich. Es stellt somit gerade für die Kommunikatoren aus KMUs eine sehr geeignete Plattform dar, um ein maßgeschneidertes Kommunikations-Controlling zu entwickeln. Diese Chancen sollten die KMU-Kommunikatoren nutzen.

6. Literatur und Verweise

Bruhn, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl. Verlag Vahlen

DPRG/ Pfannenberg, Jörg / Sass, Jan/ Jossé, Harald / Schönefeld, Ludwig (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketingkommunikation. Thesenpapier des AK „Wertschöpfung durch Kommunikation“ der DPRG (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>); Stand 26.07. 2010

Jossé, Harald: PR-Controlling für mittlere und kleine Unternehmen. Vortrag auf dem Deutschen Medienbeobachter-Kongress am 26.04.2012; <http://www.brandcontrol.com/wp-content/uploads/2012/04/PR-Controlling-fuer-kleine-und-mittlere-Unternehmen.pdf>

Pfannenberg, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. FAZ-Buch. Frankfurt a.M.

Piwinger, Manfred / Porak, Victor (2005): Kommunikationscontrolling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. 1. Aufl. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

Herausgeber

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

DPRG-Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation«

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

Universität Leipzig

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

The screenshot shows the homepage of communicationcontrolling.de. At the top, there's a red header with the website name. Below it, a navigation menu lists various topics like 'Startseite', 'Aktuelles', 'Methoden', etc. The main content area features an article titled 'Wie trägt Kommunikation zur Wertschöpfung bei?' with a sub-headline 'Kann man Public Relations, Mitarbeiter- und Kundenkommunikation konsistent an den Unternehmenszielen ausrichten?'. To the right of the article is a compass graphic. The sidebar on the right contains a search bar, a language selector (deutsch | englisch), and information about the 'UNIVERSITÄT LEIPZIG' and 'DPRG'.

Das Portal rund um Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation

www.communicationmanagement.de
communicationcontrolling.de

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

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

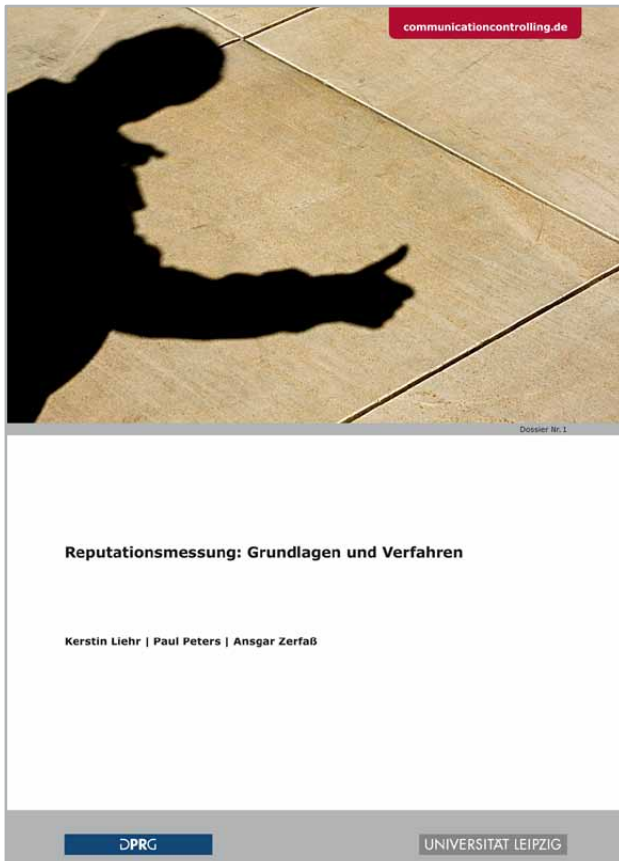
Titelbild: cinematic, photocase.com

Layout: Mark-Steffen Buchele, Kenny Melzer

Kontakt: redaktion@communicationcontrolling.de

communicationcontrolling.de

Bisher sind folgende Dossiers erschienen:



Dossier Nr. 1: Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren

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

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



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

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



Dossier Nr. 3

Evaluation der Presse- und Medienarbeit

Oliver Plauschinat | Antje Bollenbach | Oliver Pitzschel

DPRG

UNIVERSITÄT LEIPZIG



Dossier Nr. 4

Controlling der Marketingkommunikation

Harald Jossé | Reimer Stobbe | Peter Kuhn

DPRG

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Dossier Nr. 3: Evaluation der Presse- und Medienarbeit

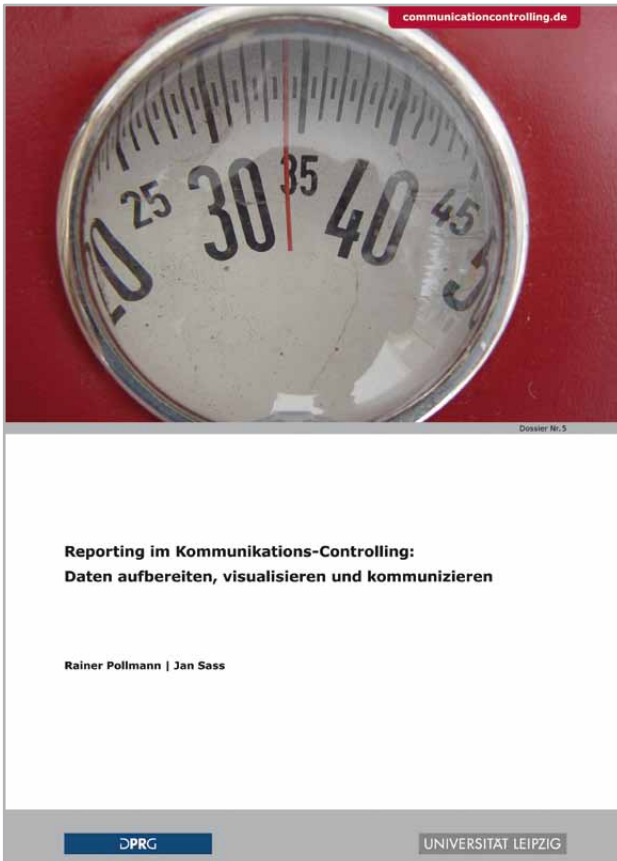
Zur Evaluation der Presse- und Medienarbeit haben sich in der Praxis mit der Medienresonanzanalyse und der Journalistenbefragung Evaluationsmethoden etabliert, die durch die Auswertung des Kontakt- bzw. Adressmanagements ergänzt werden.

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

Dossier Nr. 4: Controlling der Marketingkommunikation

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

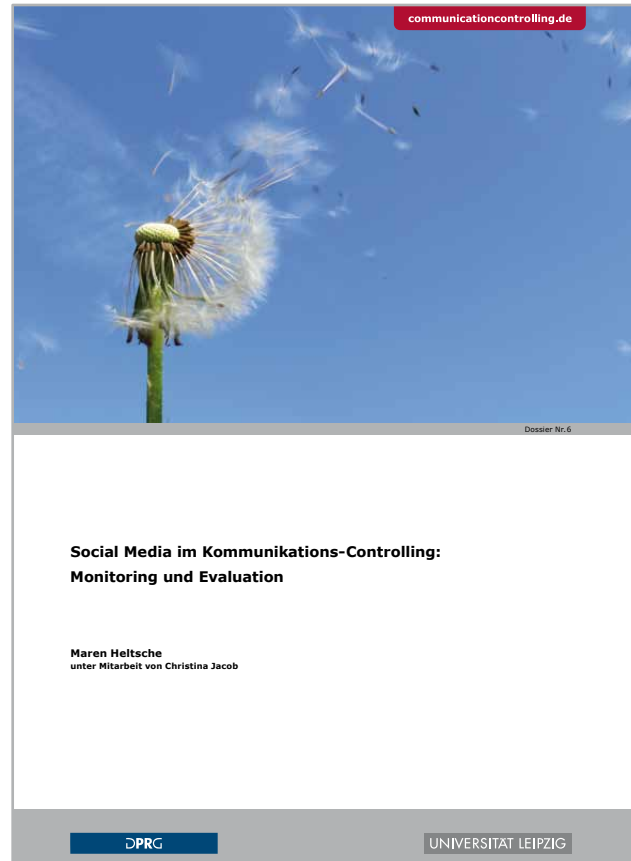
Das Praxisbeispiel der Sparda-Banken macht deutlich, wie eine von Anfang an klug geplante, in jeder Phase überprüfte und konsequent durchgeführte Marketingkommunikation die Neukundengewinnung erheblich vorbereiten und unterstützen kann.



Dossier Nr. 5: Reporting im Kommunikations-Controlling

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

Rainer Pollmann und Jan Sass zeigen in diesem Dossier, mit welchen Aufgaben die Unternehmenskommunikation bei der Ergebnisdarstellung befasst ist, welche Erwartungen an ein orientierendes Berichtswesen bestehen und wie das Reporting in der Unternehmenskommunikation effizient organisiert werden kann. Vorgestellt werden Standards und Tools für das Reporting sowie zentrale Fragen zur Visualisierung von Informationen geklärt.



Dossier Nr. 6: Social Media im Kommunikations-Controlling

Social Media-Kommunikation kommt immer mehr im Alltag der PR- und Öffentlichkeitsarbeit an. Doch nur wenige Kommunikationsverantwortliche evaluieren ihre Aktivitäten in diesem Bereich. Dabei hilft das Controlling Erfolge nachzuweisen, Budgets zu verargumentieren sowie Entscheidungen und Handlungen an diesen Ergebnissen auszurichten.

Maren Heltsche beschreibt in diesem Dossier, in welchen Bereichen die Instrumente der Social Media-Evaluation PR-Verantwortliche in ihrer Kommunikationsarbeit unterstützen können. Skizziert werden Einsatzgebiete, Nutzen und mögliche Fragestellungen des Social Media-Monitoring und der Social Media-Analyse. Vorgestellt werden Prozess, Kennzahlen und Methoden der Social Media-Evaluation. Praxisbeispiele illustrieren, wie konkret vorgegangen werden kann.

Kommunikations-Controlling für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Oft zögern kleine und mittlere Unternehmen ein Kommunikations-Controlling einzuführen. Es erscheint komplex, zu kompliziert und personell wie finanziell viel zu aufwändig. Harald Jossé und Florian Koss zeigen in ihrem Dossier, wie sich ein Kommunikations-Controlling auch auf kleinere Unternehmensgrößen zuschneiden lässt. An konkreten, einfachen und nachvollziehbaren Beispielen aus der praktischen Arbeit verdeutlichen sie, wie ein Kommunikations-Controlling für KMU aussehen kann, wie es im Laufe der Zeit erweitert und an die unterschiedlichen Bedürfnisse des Kommunikationsalltags angepasst werden kann.