

► Positionspapier
Kommunikations-Controlling



Impressum

Herausgeber

Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG)
Berufsverband Öffentlichkeitsarbeit
Marienstraße 24, 10117 Berlin

Dr. Christopher Storck

Leiter Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation
Telefon: +49 (0) 211 430 79-50
Fax: +49 (0) 211 430 79-33
E-Mail: storck@dprg.de

Internationaler Controller Verein e.V. (ICV)

Dr. Reimer Stobbe
Leutstettener Straße 2, D-82116 Gauting
Telefon: +49 (0) 89-89 31 34-20
Fax: +49 (0) 89-89 31 34-31
E-Mail: r.stobbe@controllerverein.de

Autoren

Julia Huhn
Dr. Jan Sass

Gestaltung

Ulrike Adler, Bremen

Druck

Scholzdruck, Dortmund

© 2011 DPRG e.V., Bonn/ ICV e.V., Gauting

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger aller Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

1. Auflage Juli 2011

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Bedeutung des Kommunikations-Controllings	6
3. Funktion und Aufbau der Unternehmenskommunikation	8
3.1. Stakeholdermanagement als Aufgabe der Unternehmenskommunikation	8
3.2. Wertschöpfung durch Kommunikation	9
4. Kommunikations-Controlling	11
4.1. Definition des Kommunikations-Controllings	11
4.2. Handlungsfelder des Kommunikations-Controllings	11
5. Wirkungsstufen der Kommunikation	12
5.1. DPRG/ICV-Bezugsrahmen	12
5.2. Typologie von Kennzahlen	15
5.3. Beispielhafte Cases auf Basis des Wirkungsstufenmodells	16
6. Implementierung eines Kommunikations-Controllings	19
6.1. Voraussetzungen der Implementierung	19
6.2. Schritte der Implementierung	20
6.3. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis	22
7. Ausblick	23
Quellen	24
Kontakt	26

1. Einleitung

- ▶ Die Steuerung und Bewertung von Unternehmenskommunikation sind zentrale Herausforderungen in der Kommunikationspraxis. Nach den Impulsen des Institute for Public Relations in den USA (Lindenmann et al.) sowie der Swedish Public Relations Association in Europa wird die Diskussion um eine wertorientierte Unternehmenskommunikation international schon seit Jahren geführt. In dieser von Verbänden und Wissenschaft bestimmten Diskussion spielten insbesondere pragmatische Ansätze wie Werbeäquivalenzwert-Modelle eine Rolle. Diese Ansätze erwiesen sich jedoch als wenig geeignet, da sie den komplexen Wertschöpfungsprozess der Unternehmenskommunikation nicht plausibel darstellen konnten. Insbesondere sind sie nicht geeignet, um den Return on Investment im betriebswirtschaftlichen Sinn zu belegen. Die Diskussion hat sich daher zunehmend auf die Unterstützung von Leistungserstellungsprozessen und von „Intangible Assets“ verlagert – auf weiche Erfolgsfaktoren, die maßgeblich durch Kommunikation beeinflusst werden können.

Erst in jüngster Zeit sind neue und gemeinsame Linien erkennbar. Im Sommer 2010 haben Kommunikationsexperten aus 33 Ländern beim zweiten European Summit on Measurement die „Barcelona Declaration of Measurement Principles“ verabschiedet. Damit wurden erstmals international einheitliche Standards mit Blick auf das Kommunikations-Controlling etabliert. Im Nachgang hat die Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) das „Valid-Metrics“-Modell vorgelegt. Bei den Valid Metrics handelt es sich um ein Stufenmodell, das den Wertbeitrag der Kommunikation transparent darstellt und für verschiedene Wirkungsstufen Kennzahlen aufzeigt.

Alle genannten Initiativen wurden von Dienstleistern und Agenturen der Kommunikationsbranche initiiert. Für die Durchsetzung akzeptierter Standards ist es allerdings unverzichtbar, diejenigen Praktiker einzubeziehen, die in den Unternehmen Kommunikation verantworten, Strategien entwickeln, Ziele vereinbaren, Prozesse gestalten und Kennzahlen erheben. Eine solche Praxisorientierung und die Kooperation von Kommunikationsmanagern und Controllern kennzeichnen die Initiative zum Kommunikations-Controlling im deutschsprachigen Raum. An der von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) geführten Diskussion beteiligen sich PR-Entscheider, Controller, Marketingkommunikatoren auf Unternehmensseite gemeinsam mit Wissenschaftlern, Beratern und Research-Dienstleistern.

Die enge Zusammenarbeit professioneller Kommunikatoren und Controller ist eine Besonderheit dieser Initiative. Dokumentiert wurde der Schulterschluss von DPRG und ICV im Jahr 2009 mit der Veröffentlichung des gemeinsamen DPRG/ICV-Bezugsrahmens für Kommunikation. Dieser Rahmen wird auch durch den österreichischen und schweizerischen Berufsverband sowie vom Deutschen Kommunikationsverband unterstützt. Damit wurde ein einheitlicher Standard für das Kommunikationscontrolling im deutschsprachigen Raum geschaffen. Der ICV veröffentlichte zudem im Jahre 2010 das „Grundmodell für Kommunikationscontrolling“ in seiner Reihe „Grundlagen“ unter Mitwirkung von DPRG-Vertretern.

Viele Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – vom Mittelständler bis zum globalen Konzern – setzen die Erkenntnisse von DPRG und ICV bereits in ihrer Praxis um. Die Anwendung des Bezugsrahmens zeigt an Beispielen wie Deutsche Telekom, Henkel und Daimler, aber auch Hoerbiger und Telekom Austria ein breites Spektrum auf: Das Kommunikationscontrolling ist strategisch abgeleitet oder stärker auf Prozesse bezogen, es ist an unternehmensspezifischen Zielen ausgerichtet oder eher an operativen Benchmarks orientiert, wie bei den im Corporate Communication Cluster Vienna organisierten Unternehmen.

Die vorliegende Publikation will zur weiteren Etablierung von Standards des Kommunikationscontrollings auf nationaler und internationaler Ebene beitragen. Vor diesem Hintergrund skizziert sie theoretische Grundlagen und bietet Hinweise für die Umsetzung in der Praxis. ■

2. Bedeutung des Kommunikationscontrollings

- ▶ Das Top-Management von Unternehmen und Organisationen nimmt Kommunikation zunehmend als Wertschöpfungsfaktor wahr. Wesentliche Ursachen für diesen Perspektivwechsel liegen in den neuen Anforderungen der Unternehmenswelt. So ist die steigende Bedeutung immaterieller Werte für den Unternehmenserfolg eine wichtige Ursache für den Bedeutungszuwachs der Unternehmenskommunikation. Weiche Faktoren wie Reputation, Vertrauen oder Präferenzen sind schwer imitierbare Charakteristika, die einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bedeuten können (Kaplan/Norton 2004). Eine gute Unternehmenskommunikation trägt maßgeblich zur Entstehung dieser Faktoren bei und muss demnach in den strategischen Managementprozess eingebunden werden. Darüber hinaus sind viele

typische Entwicklungs-, Prozess- und Marktziele von Unternehmen ebenfalls nur zu erreichen, wenn relevante Stakeholder diese Ziele durch ihre Meinungen und Verhaltensweisen unterstützen.

Mit Blick auf die vielseitigen Möglichkeiten des Web 2.0 sehen sich Unternehmen weiteren kommunikativen Herausforderungen gegenüber: Beschränkte sich die Kommunikation mit den Stakeholdern in der Vergangenheit häufig auf einseitige Informationsübermittlungen, können die Anspruchsgruppen heute durch die Vielzahl an interaktiven Medien den Kommunikationsprozess aktiv mitgestalten und sich untereinander vernetzen. Auch diese Entwicklung hat zur wachsenden Erwartung des Managements beigetragen, dass Unternehmenskommunikation ihren Wertbeitrag transparenter nachweist und konsequenter steuert.

Das Kommunikations-Controlling hilft der Unternehmenskommunikation, mit den neuen Anforderungen umzugehen: Es trägt zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz der Unternehmenskommunikation bei und verbessert die Integration der Kommunikation im Unternehmen. Darüber hinaus kann es geeignete Methoden und Instrumente zur Verfügung stellen, um den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg systematisch zu verfolgen und zu bewerten.

Eine wesentliche Voraussetzung für ein gutes Kommunikations-Controlling ist die Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmensstrategie. Dass diese Aufgabe für PR-Entscheider von zentraler Bedeutung ist, belegt der European Communication Monitor 2011. In der Studie wurden über 2.200 Kommunikationsmanager aus 43 Ländern befragt. Knapp die Hälfte bezeichnet die Verknüpfung der Kommunikation mit der Unternehmensstrategie als eine der wichtigsten Aufgaben in den kommenden drei Jahren (Zerfaß et. al. 2011).

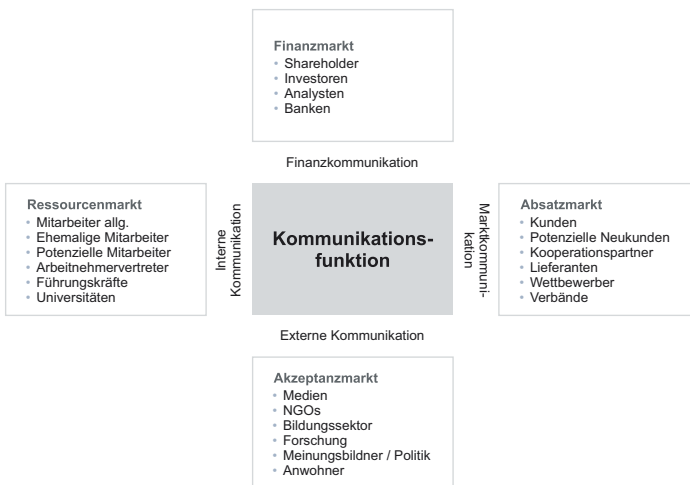
Von einem messbaren Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags profitieren auch die Kommunikatoren selbst, insbesondere durch die Aufwertung ihrer eigenen Position. Gutes Kommunikations-Controlling eröffnet darüber hinaus eine sichere Argumentationsgrundlage für Kommunikatoren, wenn es um die organisatorische Verankerung der Funktion sowie um die angemessene Verteilung von Budgets geht. Zudem ermöglicht es Kommunikationsverantwortlichen, ihre Tätigkeiten systematisch auf den Unternehmenserfolg auszurichten und im eigenen Zuständigkeitsbereich effizienter zu arbeiten. Sie können positive und negative Entwicklungen nachvollziehbarer begründen und damit die eigenen Erfolge besser unterstreichen (Storck 2011). ■

3. Funktion und Aufbau der Unternehmenskommunikation

3.1. Stakeholdermanagement als Aufgabe der Unternehmenskommunikation

- ▶ Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, die Unternehmensziele durch das strategische Management von Stakeholderbeziehungen zu unterstützen. Ihr Wertschöpfungsbeitrag liegt in der systematischen Steuerung von Kommunikationsprozessen, um auf Wissen, Einstellung und Verhalten der Bezugsgruppen im Sinne der Unternehmensziele einzuwirken. Dabei variiert der betriebswirtschaftliche Beitrag von Kommunikation je nach Unternehmensziel und Stakeholdergruppe. Ein professionelles Stakeholdermanagement setzt demnach eine genaue Kenntnis der wesentlichen Stakeholdergruppen und ihrer Interessen voraus, um deren Wertschöpfungspotenzial für das Unternehmen zu identifizieren (Lautenbach/Severin 2006, Helm/Liehr-Gobbers/Storck 2011). Das Stakeholder-Modell (vgl. Abbildung 1) erleichtert den konzeptionellen Zugang zu einer auf die Unternehmensstrategie ausgerichteten Kommunikation.

1 Stakeholder-Modell in Anlehnung an Rolke (2011)



Das Modell zeigt die vier klassischen Stakeholdermärkte der Unternehmenskommunikation. Ihnen können verschiedene Kommunikationsfunktionen zugeordnet werden. Der Ressourcenmarkt wird durch die Interne Kommunikation bedient. Sie managt die Beziehungen mit ehemaligen, aktuellen und potenziellen Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften. Die Funktion der Finanzkommunikation ist auf die Kommunikation mit den Zielgruppen des Finanzmarkts wie Shareholder, Investoren, Analysten, Banken und Finanzmedien ausgerichtet. Der Akzeptanzmarkt wird von der Externen Kommunikation bearbeitet. Sie trägt in ihrem Beziehungsmanagement und ihrer Imagepflege mit Politikern, NGOs, Anwohnern, Meinungsbildnern, Vertretern des Bildungssektors und Medien zur Legitimation des Unternehmens und somit zur Sicherung von Handlungsspielräumen bei.

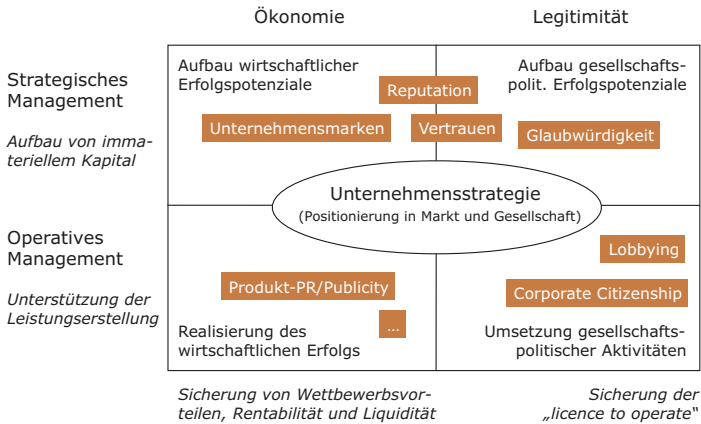
Die Marktkommunikation unterstützt primär den Verkauf und Einkauf von Produkten und Ressourcen, indem sie die kommunikativen Beziehungen auf dem Absatzmarkt mit Kunden, potenziellen Neukunden, Kooperationspartnern, Lieferanten, Wettbewerbern, Medien und Verbänden managt und das Unternehmensimage gegenüber diesen Gruppen glaubhaft kommuniziert.

Das Modell ist eine Orientierungshilfe, um die zentralen Stakeholdergruppen eines Unternehmens mit ihren Ansprüchen zu identifizieren. Ein strategisch orientiertes Stakeholder-Management dient dem Aufbau eines Kommunikations-Controllings erheblich, da es eine genaue Beschreibung unterschiedlicher Leistungs- und Wirkungsziele der Kommunikation ermöglicht. Weil Unternehmensziele nur im Zusammenspiel mit anderen Unternehmensbereichen zu erreichen sind, ist es für die Unternehmenskommunikation wichtig, den Austausch mit weiteren Funktionen zu suchen. In diesem Sinne sollten Stakeholder-Management und Kommunikations-Controlling immer einem integrierten Ansatz folgen. ■

3.2. Wertschöpfung durch Kommunikation

- ▶ Durch die strategische Beeinflussung von Stakeholderbeziehungen trägt die Unternehmenskommunikation auf verschiedene Weise zum Unternehmenserfolg bei. Grundsätzlich können vier Dimensionen kommunikativer Wertschöpfung identifiziert werden. Dabei wird zwischen einer wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Perspektive unterschieden. In beiden Bereichen kann die Kommunikation entweder durch den Aufbau immateriellen Kapitals oder durch die Unterstützung des Leistungserstellungsprozesses zur Wertschöpfung beitragen (vgl. Abbildung 2).

2 Wertorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität sowie strategischen und operativen Aufgaben (Zerfaß 2007, 26/ Zerfaß 2008, 68)



Als „enabling function“ unterstützt die Unternehmenskommunikation im operativen Management die laufende Leistungserstellung (Produkte und/oder Leistungen), indem sie zur Realisierung des wirtschaftlichen Erfolges (ökonomische Dimension) beiträgt und gesellschaftspolitische Aktivitäten (gesellschaftspolitische Dimension) umsetzt. Die Unternehmenskommunikation zahlt hier u.a. auf die strategische Ausrichtung der Mitarbeiter, das Erzeugen von öffentlichen Handlungsspielräumen oder die Beeinflussung von Marktpräferenzen ein. Auf der Ebene des strategischen Managements beeinflusst sie den Aufbau von immateriellen Werten wie Reputation, Unternehmensmarken oder innovationsfördernden Unternehmenskulturen. Als „investment function“ hilft Unternehmenskommunikation beim Aufbau wirtschaftlicher (ökonomische Dimension) und gesellschaftspolitischer (gesellschaftspolitische Dimension) Erfolgspotenziale, die *zukünftig* für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sein werden. Kommunikationsverantwortliche sollten die Relevanz der einzelnen Wertschöpfungsdimensionen für Unternehmen individuell bewerten und als Zielgrößen in die Kommunikationsstrategie einbinden. ■

4. Kommunikations-Controlling

4.1. Definition des Kommunikations-Controllings

- ▶ Als Kommunikations-Controlling wird der Führungsprozess der Steuerung und Begleitung des Kommunikationsmanagements bezeichnet. Kommunikations-Controlling sorgt für Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz; es stellt geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereit (DIN SPEC 1086, Zerfaß 2007, Zerfaß 2010). Im Rahmen des Kommunikations-Controllings ist es das Ziel, den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation mess- und steuerbar zu machen und die gesamte Unternehmenskommunikation auf die Unternehmensstrategie auszurichten. In der Praxis wird das Kommunikations-Controlling fälschlicherweise oftmals mit „Kontrolle“ oder „Evaluation“ gleichgesetzt. Die Evaluation als letzte Phase des Kommunikationsmanagements (nach der Analyse, Planung und Umsetzung) ist jedoch lediglich ein Teilaspekt des Kommunikations-Controllings. Während der Kommunikationsmanager für die Ergebnisse, Finanzen, Prozesse und Strategien verantwortlich ist, bietet ihm das Kommunikations-Controlling Methoden und Instrumente, die die Transparenz dieser Bereiche gewährleisten (ICV 2010). Dabei gibt es keinen „one best way“ des Kommunikations-Controllings. Erfolgsversprechend ist es dagegen, die spezifischen Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens zu berücksichtigen, um ein individuelles Steuerungs- und Bewertungssystem zu entwickeln. ■

4.2. Handlungsfelder des Kommunikations-Controllings

- ▶ Um das Kommunikationsmanagement optimal zu flankieren, sollte das Kommunikations-Controlling sowohl die strategische als auch operative Ebene der Unternehmenskommunikation umfassen.

Aufgabe eines strategischen Kommunikations-Controllings ist es, die Effektivität des Kommunikationsmanagements zu gewährleisten („Are we doing the right things?“). Hier geht es zum einen um die *Steuerung und Bewertung des Kommunikationsmanagements* selbst, indem eine gute Prozessqualität sichergestellt wird. Im Fokus stehen dabei die Prozesse der Unternehmenskommunikation. So wird zum Beispiel überprüft, ob sich die Unternehmenskommunikation an etablierten Managementprozessen – beispielsweise dem Management-Zyklus – orientiert. Auch die personelle und organisatorische Ausgestaltung der Funktion wird betrachtet.

Das strategische Kommunikations-Controlling übernimmt zum anderen eine *Kontroll- und Steuerungsfunktion bezüglich der Kommunikationsstrategie*. Thematisiert wird damit die Verzahnung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie. Im Mittelpunkt steht der Beitrag, den die Kommunikation zur Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtorganisation leistet. Hier muss das Controlling Methoden bereitstellen, die eine konsequente Verknüpfung der Kommunikation mit den Unternehmenszielen sowie die Bestimmung kommunikativ geschaffener Werte ermöglichen.

Das operative Controlling zielt auf die optimale Ausschöpfung der durch Kommunikationsmanagement und -strategie geschaffenen Erfolgspotenziale. Auf dieser Ebene steht die Effizienz der Unternehmenskommunikation („Are we doing things right?“) im Vordergrund. Das operative Kommunikations-Controlling beschäftigt sich einerseits mit Kommunikationsprogrammen und –kampagnen, deren Qualität (u.a. Stringenz, Ressourceneinsatz und Zielnähe) aus Sicht des Kommunikationsmanagements überprüft wird. Zum anderen setzt das operative Kommunikations-Controlling bei der *Steuerung und Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen* selbst an. Es werden sowohl die Qualität der Maßnahmen als auch die Leistungen der Unternehmenskommunikation auf der Output- und Outcome-Ebene bewertet. Letzteres ist der klassische Bereich der empirischen Forschungsmethoden. Hier wird gefragt, welchen Erfolg die Maßnahmen haben und zu welchen Effekten sie bei den entsprechenden Anspruchsgruppen führen (werden). ■

5. Wirkungsstufen der Kommunikation

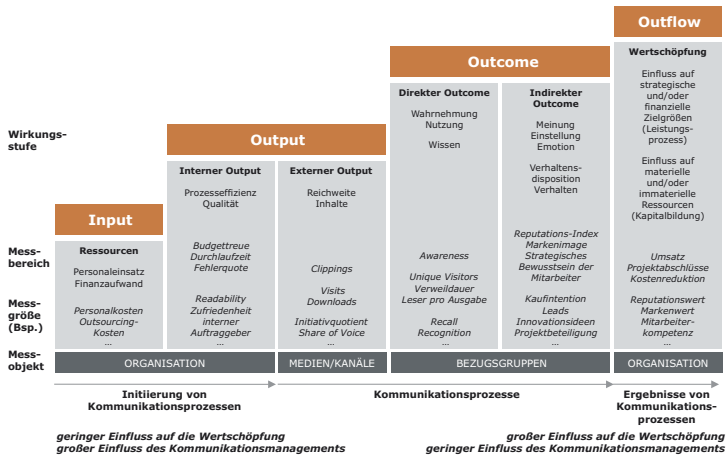
5.1. DPRG/ICV Bezugsrahmen

- ▶ Um den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation bewerten zu können, müssen die Kommunikationsprozesse von ihrer Initiierung bis zur potenziellen betriebswirtschaftlichen Wirkung zusammenhängend analysiert werden. Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling beschreibt ein solches Wirkungsstufenmodell (vgl. näher ICV 2010, Rolke/Zerfaß 2010, Zerfaß 2010). Im Grunde handelt es sich dabei um eine komplexe Darstellung des kommunikativen In- und Outputs, mit einer breit aufgefächerten Wirkungsseite. Der Bezugsrahmen macht die stufenweise Wirkung der Kommunikation bei den Stakeholdern deutlich und veranschaulicht den tatsächlichen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen. Die Logik der Wirkungsstufen findet sich auch in Ansätzen wieder, die außerhalb des deutschsprachigen Raums entwickelt wurden. So basiert die 2010 veröffentlichte AMEC-Matrix

ebenfalls auf einem mehrstufigen Wirkungsmodell, das den Wertschöpfungsprozess der Kommunikation aufzeigt (AMEC 2010).

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen ist die Basis für das Kommunikations-Controlling. Er ermöglicht die systematische Entwicklung strategischer Wertketten von den Unternehmenszielen bis zu den Kommunikationsmaßnahmen. So kann der gesamte Wertschöpfungsprozess der Kommunikation transparent dargestellt werden. Für jede Stufe sind aufeinander aufbauende Kommunikationsziele zu definieren, die mit geeigneten Kennzahlen und Messgrößen ergänzt werden sollten. Solche Value Links verbinden die verschiedenen Ebenen kommunikativer Wirkungen und ermöglichen so die Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen auf allen Wirkungsstufen (Pffannenber/Sass 2007).

3 Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (DPRG/ICV 2009)



Die *Input-Ebene* stellt die Aufwendungen dar, die den kommunikationsbezogenen Leistungen zugrunde liegen, also den Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen. Beides kann mithilfe von Kostenkategorien gemessen werden. Ein hilfreiches Instrument ist hier die im Controlling etablierte Prozesskostenrechnung. Diese ist eine Vollkostenrechnung, die die Kosten der indirekten Leistungsbereiche abbildet und so eine bessere Verteilung der Gemeinkosten ermöglicht (ICV 2010).

Auf der *Output-Ebene* der Kommunikation wird zwischen dem internen sowie dem externen Output unterschieden. Bei dem internen Output geht es um die Effizienz der Produktion kommunikativer Angebote sowie deren Qualität. Die Prozesse, Programme und Inhalte der Unternehmenskommunikation müssen effizient gestaltet werden und konsequent auf die kommunikativen Ziele einzahlen, um zur Wertschöpfung beizutragen. Geeignete Controllinginstrumente sind auf dieser Ebene unter anderem Prozess-, Konzept- oder Inhaltsanalysen. Der externe Output beschreibt die Reichweite und die Verfügbarkeit der Kommunikationsangebote für die relevanten Stakeholder. Beides sind Voraussetzungen für einen erfolgreichen Kommunikationsprozess. Messgrößen sind hier unter anderem Visits auf Websites oder die Medienpräsenz eines Unternehmens. Diese Stufe ist essentiell für den Erfolg der Unternehmenskommunikation, jedoch noch kein Indikator für eine erfolgreiche Beeinflussung der Zielgruppen.

Die tatsächliche Wirkung bei den Stakeholdern lässt sich der *Outcome-Ebene* zuordnen. Der direkte Outcome bezieht sich auf die Wirkung der kommunikativen Inhalte im Hinblick auf Wahrnehmung, Nutzung (der Inhalte) und Wissen bei den Zielgruppen. Beispielhafte Messgrößen sind hier Awareness, Recall oder Recognition bei den Stakeholdern. Die direkten Wirkungen bilden die Voraussetzung für die Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Emotionen, Verhaltensdispositionen und Verhalten selbst, welche auf der Stufe des indirekten Outcomes zu verorten sind. Zentrale Messgrößen auf dieser Ebene sind beispielsweise das Markenimage oder das strategische Bewusstsein von Mitarbeitern.

Die betriebswirtschaftliche Wirkung der Unternehmenskommunikation, die durch die Beeinflussung der Stakeholderbeziehungen hervorgerufen wird, ist der *Outflow-Ebene* zuzuordnen. Hier steht der Beitrag der Kommunikation zur Erreichung finanzieller und strategischer Unternehmensziele im Vordergrund. Wie beschrieben, kann die Wertschöpfung entweder über die Unterstützung laufender Leistungserstellungen oder durch den Aufbau immaterieller Werte erfolgen. Mögliche Messgrößen müssen unternehmensspezifisch identifiziert werden und können zum Beispiel den Umsatz, Marken- und Reputationswerte oder auch die Anzahl von Projektabschlüssen umfassen.

Mithilfe flexibler Steuerungsinstrumente, etwa mit Communication Scorecards, können unternehmensspezifische Ziele, Kennzahlen, Messgrößen und Aktionen für die Unternehmenskommunikation abgeleitet und dokumentiert werden. Durch einen solchen Ableitungsprozess wird ein Höchstmaß an Effektivität und Effizienz der Unternehmenskommunikation gesichert und der gesamte Wertschöpfungsprozess der Funktion bewertbar und steuerbar gemacht. ■

5.2. Typologie von Kennzahlen

- Die meisten Fragen zielen beim Kommunikations-Controlling auf den Bereich der Kennzahlen. Welche Unterscheidungen und Kennzahlenarten gibt es? Was leisten die unterschiedlichen Kennzahlen, und wie werden sie ausgewählt? Kennzahlen sind die tatsächlichen Ist- oder Soll-Werte einer Messung (Bsp.: 65% Zustimmung, 2000 Teilnehmer), die auf allen Wirkungsebenen Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten schaffen. Sie sollten nur das messen, was in einem Zielzusammenhang maßgeblich ist. Kennzahlen verdichten damit betriebliche Informationen zu aussagekräftigen und zurechenbaren Werten, die mit konkreten Zielvorgaben verbunden sind. Sie haben also nur dann einen Nutzen, wenn sie anschlussfähig an die strategischen Kommunikations- und Unternehmensziele sind. Analog zu den verschiedenen Wirkungsstufen der Unternehmenskommunikation sind grundsätzlich zwei Arten von Kennzahlen zu unterscheiden:

Wirkungsindikatoren beschreiben die indirekte oder direkte Wirkung der Kommunikation bei verschiedenen Anspruchsgruppen (Outcome Stufe). Hier lassen sich Kennzahlen zu Wahrnehmung und Wissen sowie zu Änderungen bei Einstellungen und Verhaltensweisen benennen. Wirkungsindikatoren sind in der Regel nicht ausschließlich einer Kommunikationseinheit bzw. -maßnahme allein zuzuschreiben, sondern werden durch ein Bündel von Maßnahmen oder auch durch andere Unternehmensfunktionen beeinflusst. Sie stellen dennoch eine wichtige Steuerungsfunktion in den jeweiligen Bereichen der Unternehmenskommunikation dar. Beispiele für Wirkungsindikatoren sind die ungestützte Bekanntheit eines Produktes oder das strategische Bewusstsein der Mitarbeiter.

Eine zweite Gruppe von Kennzahlen sind die *Leistungsindikatoren*. Sie sind auf der Input- und Output-Ebene anzusiedeln und spiegeln die Leistungen der Unternehmenskommunikation wider. Sie zeigen auf der Ebene des Inputs sowie des internen Outputs auf, inwiefern Kommunikationsleistungen und -maßnahmen inhalts-, formal- und ressourcenadäquat erbracht werden. Dazu gehören beispielsweise Personalkosten, die Zufriedenheit interner Kunden oder die Qualität von Kommunikationsprodukten. Auf der Stufe des externen Outputs beziehen sie sich auf einzelne Maßnahmen oder Maßnahmengruppen und dienen als Indikator für deren Erfolg. Beispiele für Leistungsindikatoren sind Medienresonanzdaten oder Kennzahlen zum Veranstaltungserfolg.

Die Leitung der Unternehmenskommunikation wählt aus diesem Pool von Kennzahlen zudem sogenannte Key Performance Indicators (KPIs) aus, die meist in

einer Communication Scorecard für die Leitungsebene zusammengeführt werden. Diese nichtfinanziellen Kennzahlen sind handlungsleitend für das Kommunikationsmanagement und stellen in einem Zusammenhang von Zielen und Anspruchsgruppen idealtypisch den höchsten der Kommunikation zurechenbaren Wert dar. Diese Kennzahlen sollten eine besondere Nähe zu strategischen Kommunikationszielen haben. Oft sind KPIs so hoch verdichtet, dass sie die Leistungen des ganzen Kommunikationsbereiches gesamthaft dokumentieren. Mit ihrer planmäßigen Erfüllung ist zugleich eine signifikante Wirkung auf zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens verbunden.

Generell gilt: Je operativer eine Kennzahl angelegt ist, desto beweglicher ist sie auch. Hoch verdichtete Kennzahlen erlauben dagegen auch längerfristige Vergleiche und sind stärker an generischen bzw. nachhaltigen Zielen des Unternehmens orientiert. Insgesamt sollte ein ausgewogenes und in sich stimmiges Kennzahlensystem entwickelt werden, das auf allen Wirkungsebenen Transparenz schafft und damit die Steuerungsmöglichkeiten der Unternehmenskommunikation erhöht. ■

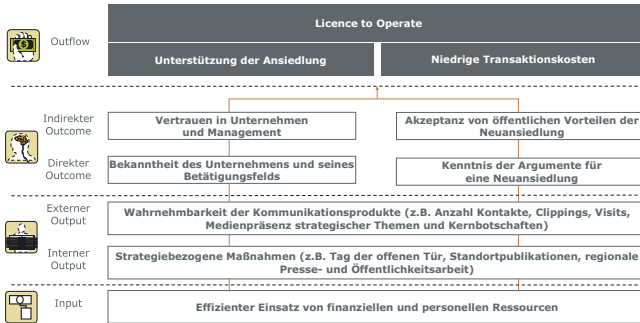
5.3. Beispielhafte Cases auf Basis des Wirkungsstufenmodells

- ▶ Um den vorgestellten Bezugsrahmen greifbarer zu machen, werden im Folgenden beispielhafte Wirkungsketten (Value Links) für die zentralen Kommunikationsfunktionen Externe Kommunikation, Interne Kommunikation, Marktkommunikation und Finanzkommunikation erläutert. Diese „Value Links“ sind fiktiv und sollen modellhaft Wirkungszusammenhänge der Unternehmenskommunikation visualisieren.

Externe Kommunikation

Ein Möbelhaus möchte sich an einem neuen Standort ansiedeln. Die Genehmigungen wurden erteilt, jedoch sind das Unternehmen und sein Vorhaben in der Region nur wenig bekannt. Das Möbelhaus strebt eine pünktliche Eröffnung mit möglichst geringen Transaktionskosten an. Langfristig möchte das Unternehmen zudem seine „Licence to operate“ am Standort sichern, um nachhaltig von der regionalen Öffentlichkeit (Anwohner, Politiker, lokale Meinungsführer) akzeptiert zu werden. Abbildung 4 zeigt eine beispielhafte Wirkungskette, die den kommunikativen Wertbeitrag auf allen Ebenen verdeutlicht und die Verbindung zu den Unternehmenszielen auf der Outflow-Ebene darlegt.

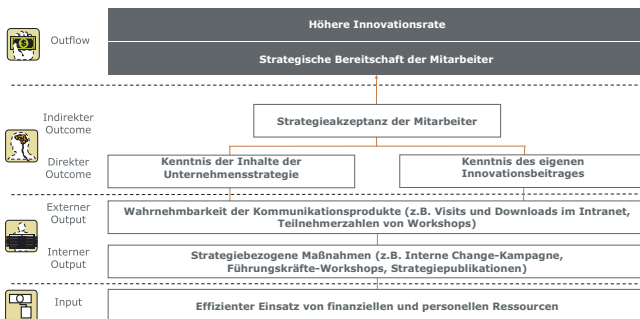
4 Beispielhafte Wirkungskette für die Externe Kommunikation



Interne Kommunikation

Ein mittelständischer Automobilzulieferer will den Anteil an Neuprodukten im Portfolio deutlich erhöhen. Bisher zeichnet sich die Unternehmenskultur jedoch nicht durch eine hohe Innovationsbereitschaft aus. Die Interne Kommunikation unterstützt das Unternehmensziel, indem sie im Rahmen eines internen Kommunikationsprogramms die strategische Bereitschaft der Mitarbeiter fördert. Der entsprechende Wertschöpfungsprozess wird in Abbildung 5 visualisiert.

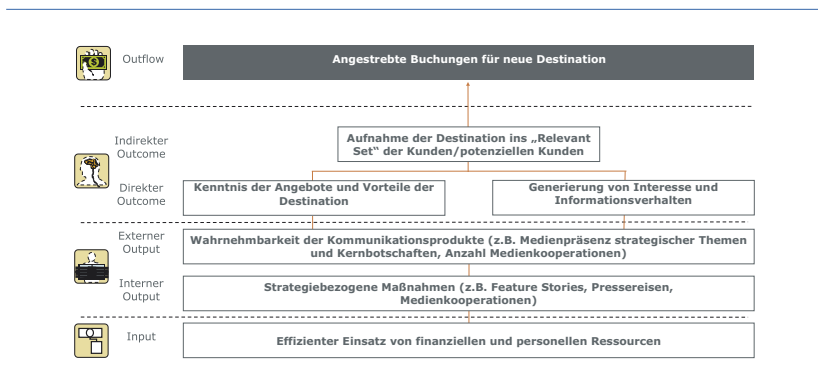
5 Beispielhafte Wirkungskette für die Interne Kommunikation



Marktkommunikation

Ein Reiseanbieter hat sein Portfolio um eine neue luxuriöse Destination erweitert. Das Angebot richtet sich an anspruchsvolle Kunden, die von den Vorteilen der neuen Destination überzeugt werden müssen, um ausreichend Buchungen zu generieren. Neben klassischen Marketingmaßnahmen soll auch eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden, um die potenziellen Kunden von dem neuen Angebot zu überzeugen. Den mehrstufigen Wertschöpfungsprozess der Unternehmenskommunikation zeigt die beispielhafte Wirkungskette in Abbildung 6.

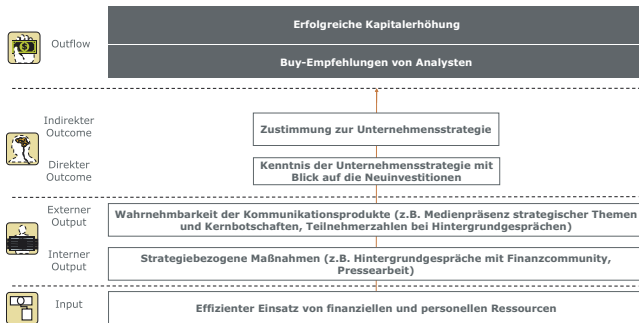
6 Beispielhafte Wirkungskette für die Marktkommunikation



Finanzkommunikation

Ein börsennotiertes Kosmetikunternehmen plant eine effektive Kapitalerhöhung zur Finanzierung von Neuinvestitionen. Um die Ausgabe junger Aktien erfolgreich abzuschließen, sollen Analysten und Mitglieder der Finanzcommunity von der Rentabilität der Aktie überzeugt werden. Ein Ziel, auf das auch die Unternehmenskommunikation einzahlen muss. Der Wertschöpfungsbeitrag der Funktion für eine erfolgreiche Kapitalerhöhung wird in Abbildung 7 dargestellt.

7 Beispielhafte Wirkungskette für die Finanzkommunikation



6. Implementierung eines Kommunikations-Controllings

6.1. Voraussetzungen der Implementierung

- Die Implementierung eines Kommunikations-Controllings sollte immer unternehmensspezifisch geschehen und sich an den Besonderheiten der Organisation orientieren. Zwar lassen sich die Begriffe und Strukturen des Kommunikations-Controllings stets anwenden, die Ausgestaltung ist aber von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Ob ein Unternehmen klar definierte Unternehmensziele hat, ob es durch eine Balanced Scorecard gesteuert wird, ob es eine Kultur des Messens und Bewertens gibt, ob die Organisation der Unternehmenskommunikation wenig oder stark differenziert ist – diese und weitere Faktoren beeinflussen das System des Kommunikations-Controllings. Ein professionelles Kommunikations-Controlling sollte die Sphären von Effektivität und Effizienz gleichermaßen berücksichtigen, ist dabei grundsätzlich aber skalierbar – je nach Voraussetzungen und Zielen kann es mehr strategisch oder operativ angelegt, mehr wirkungsbezogen oder prozessorientiert sein. Die Einführung eines umfassenden Kommunikations-Controllings wird dann besonders gut gelingen, wenn im Unternehmen bereits eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft, Ziel- und Prozessorientierung sowie eine Steuerungskultur vorhanden sind.

Für die Implementierung eines Kommunikations-Controllings ist ein erkennbares Commitment des Top-Managements bzw. der Leitung Unternehmenskommunikation besonders wichtig. Um ein schnelles Scheitern an internen Widerständen

zu vermeiden, brauchen die Verantwortlichen für das Kommunikations-Controlling einen klaren Auftrag und interne Rückendeckung. Zur Projektabsicherung trägt zudem die Vermittelbarkeit objektiver Gründe bei – etwa eine zunehmende Ressourcenkonkurrenz im Unternehmen, die Erfüllung von Auditanforderungen oder von Zielvorgaben der Unternehmensführung. Kommunikations-Controlling ist in den meisten Unternehmen etwas Neues, und es führt Aufwand mit sich. Um Verunsicherungen und Missverständnisse besonders innerhalb der Unternehmenskommunikation zu vermeiden, sollte die begleitende Projektkommunikation mit den Fachkollegen im Unternehmen einen hohen Stellenwert haben. Es ist von Vorteil, bereits zu Beginn des Projekts die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen über Gründe und Ziele des Kommunikations-Controllings zu informieren und in die Entwicklung eines Controlling-Systems zu integrieren. Darüber hinaus ist es sinnvoll, schon zu einem frühen Zeitpunkt den Schulterschluss mit internen Partnern wie dem Unternehmenscontrolling zu suchen. Controller sind in aller Regel gegenüber einem entsprechenden Dialogangebot sehr offen. Ein gemeinsames Grundverständnis erhöht die Legitimation des Projekts deutlich. ■

6.2. Schritte der Implementierung

Die Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikations-Controlling-Systems ist ein typischer Prozessablauf mit den Phasen Analyse, Konzeption, Operationalisierung und Steuerung/Reporting (Abbildung 8).

8 Implementierungsschritte eines Kommunikations-Controllings (Lautenbach/Sass 2009)



Im Zentrum der *Analysephase* stehen die Erfassung, Systematisierung und Bewertung von Erhebungsmethoden, Studien und Datenquellen. Bei der Implementierung eines Kommunikations-Controllings sollte ein erstes Augenmerk auf die Optimierung der vorhandenen, partiellen Steuerungs- und Evaluationsmethoden gelegt werden. In den meisten Unternehmen wird bereits eine Vielzahl von Daten erhoben; diese gilt es zunächst zu identifizieren und abzufordern.

Ziel der *Konzeptionsphase* ist es, einen praxisfähigen und individuellen Rahmen für das Kommunikations-Controlling zu entwickeln. Die Phase kann in drei Teilprozesse gegliedert werden. In einem ersten Schritt werden nach einer genauen Analyse solche Unternehmensziele herausgefiltert, die es durch Kommunikation zu unterstützen gilt. In einem zweiten Schritt sollten auf dieser Grundlage konkrete Kommunikationsziele abgeleitet werden, die den relevanten Stakeholdergruppen zuzuordnen sind. Um den Erfolg der Ziele messen zu können, werden in einem letzten Schritt spezifische Messgrößen definiert. Wegen der relativen Komplexität des Kommunikations-Controllings ist eine ausführliche Dokumentation für den Projekterfolg sehr empfehlenswert.

In der Phase der *Operationalisierung* wird ein Prozess zur Datenerhebung und -analyse verankert. Dazu gehören die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Zuweisung individueller Rollenfunktionen. Auf der Basis der verabschiedeten Kennzahlen werden in Abstimmung mit den einzelnen Kommunikationsbereichen nun konkrete Ist-Werte bestimmt und Soll-Werte festgelegt. Darüber hinaus sollte geklärt werden, wann welche Daten von wem erhoben werden sowie welche Methoden und Instrumente dafür einzusetzen sind.

Die letzte Phase der Implementierung betrifft die *Steuerung und das Reporting* der Unternehmenskommunikation. Zur Steuerung eignen sich besonders Communication Scorecards, die die wesentlichen Kennzahlen einzelner Bereiche oder Ebenen der Unternehmenskommunikation enthalten. Zu klären ist weiterhin das Vorgehen beim Reporting, bei dem relevante Kennzahlen und Entwicklungen der Unternehmenskommunikation aufbereitet und regelmäßig berichtet werden (Pollmann/Sass 2011). Mit der Praxiserprobung des Kommunikations-Controllings stellen sich erste Learnings und Optimierungsvorschläge ein. Die Erfahrungen bei der Umsetzung führen dazu, dass die Kommunikatoren ihre Steuerungs- und Bewertungsmethoden stetig modifizieren und damit in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Kommunikations-Controllings eintreten. ■

6.3. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis

- ▶ Die Ausgestaltung des Kommunikations-Controllings hängt in der Praxis von verschiedenen Intentionen und Rahmenfaktoren ab. Wichtige Fragen sind zum Beispiel, ob das Steuerungs- und Bewertungssystem international angelegt werden soll, welche organisatorischen Strukturen zu berücksichtigen sind, wie ausgeprägt das Zielsystem des Unternehmens ist oder welche Mitarbeiter an der Entwicklung des Kommunikations-Controlling beteiligt werden. Das Kommunikations-Controlling folgt in der Umsetzung zwar der Logik des Wirkungsstufenmodells, es ist aber nach Umfang und Prozessen individuell zu gestalten.

So konzentrierte sich die Henkel AG bei der Einführung des weltweiten Kommunikations-Controllings 2002 in erster Linie auf die internationale Steuerung der Dachmarkenkommunikation auf Basis der Balanced Scorecard. Der Fokus liegt darauf, die Kommunikationsziele mit den strategischen Unternehmenszielen zu verzahnen, die relevanten Budgetentscheidungen daran auszurichten und intern einen nachvollziehbaren Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags der Kommunikation zu liefern. Bei der Implementierung standen unter anderem die Definition von KPIs für die Kommunikation und die Einführung eines botschaftenbasierten Communication Performance Management Systems im Vordergrund.

Die Deutsche Telekom AG hat ein nationales Steuerungssystem für Kommunikation eingeführt, das ebenfalls auf konsequente Zielableitungen zurückgeht. Die Unternehmenskommunikation sollte systematisch auf eine neue Kommunikationsstrategie und die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Zudem war es eine Anforderung, die Erfolge und Leistungen der einzelnen Kommunikationsabteilungen mit ihren heterogenen Aufgaben möglichst trennscharf zu messen. Bei der Umsetzung wurde darauf geachtet, vorhandene Daten, die vorher nur verstreut vorlagen, in das Steuerungssystem zu integrieren.

Die Kommunikationsleistungen und -wirkungen werden jeweils in abteilungsbezogenen Communication Scorecards ausgewiesen. Die Ergebnisse werden für das Kommunikationsmanagement in einem einheitlichen, kennzahlenbasierten Reporting dargestellt.

Das Kommunikations-Controlling der Schweizer Hoerbiger Holding AG legt den Fokus darauf, alle Mitarbeiter mit Kommunikationsaufgaben auf die strategischen Kommunikationsziele zu orientieren. Ein weiteres Ziel ist die Steuerung der wichtigsten Kommunikationsprojekte in Unternehmens- und Geschäftsbereichen. Das

dritte Ziel besteht in der Steuerung und im Controlling von Dienstleistern gemäß den übergreifenden Kommunikationszielen und zur Qualitätssicherung für die Unternehmenskommunikation. Zur Absicherung dieser Ziele setzt Hoerbiger seit einigen Jahren ein System von hierarchisch abgestuften Scorecards ein.

Ein anderer Schwerpunkt beim Einsatz des DPRG/ICV-Bezugsrahmens für Kommunikations-Controlling gilt für das Corporate Communications Cluster Vienna (CCCV) in Österreich. Hier wurden unter der wissenschaftlichen Leitung der Universitäten Leipzig und Fribourg für mehr als 15 führende österreichische Unternehmen – darunter A1 Telekom Austria, Austrian Airlines, Bank Austria, OMV, Roche, Siemens und Voestalpine – prozessorientierte Meilensteine der Unternehmenskommunikation entwickelt. Ein gemeinsames CCCV-Kennzahlenset dient seit 2009 im Rahmen eines operativ angelegten Benchmarkings zur Steuerung und Evaluation der Unternehmenskommunikation. ■

7. Ausblick

- ▶ Die Bedeutung des Kommunikations-Controllings wird weiter wachsen, da es das Kommunikationsmanagement maßgeblich bei einer effektiven und effizienten Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation unterstützt. Nur durch eine professionelle Steuerung und Bewertung von Leistungen und Wirkungen kann das Wertschöpfungspotenzial der Unternehmenskommunikation konsequent auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet werden. Diese Aufgabe ist für einen nachhaltigen Legitimationszuwachs der Funktion Unternehmenskommunikation von zentraler Bedeutung.

Eine besondere Herausforderung besteht hier in der weiteren empirischen Überprüfung kommunikativer Wirkungsketten von der Input- bis zur Outflow-Ebene, um Zusammenhänge und Annahmen kommunikativer Wertschöpfung nachhaltiger zu begründen. Ebenso wichtig ist aber die Erprobung des Kommunikations-Controllings in der Praxis. Nachdem die theoretische Diskussion zum Wertbeitrag der Kommunikation weitgehend abgeschlossen ist, gilt es nun anhand von Best Practice-Beispielen die Instrumente und Methoden des Kommunikations-Controllings stetig zu optimieren. Zu diesem Zweck hat der Fachkreis Kommunikations-Controlling im ICV 2010 eine Arbeitsgruppe etabliert, in der Vertreter von Unternehmen und Institutionen das Grundmodell Kommunikations-Controlling bedarfsgerecht in die Praxis umsetzen. Es muss dabei nicht einen hohen Aufwand bedeuten, und Unternehmen sollten immer nach eigenen Lösungen Ausschau halten. Interessierte Unternehmen können sich an die Mitglieder des Arbeitskreises Wertschöpfung durch Kommunikation der DPRG wenden, um Unterstützung beim Kommunikations-Controlling zu erhalten. ■

Quellen

AMEC (2010): The Valid Metric Guidelines. www.amecorg.com/images/public/amec_explaining_the_valid_metrics_guidelines_21_jan_2011.pdf

Barcelona Declaration of Measurement Principles (2010).
www.amecorg.com/newsletter/BarcelonaPrinciplesforPRMeasurementslides.pdf

www.communicationcontrolling.de

www.controllerverein.com/International_Controller_Association.122443.html

www.controlling-online.eu

DIN SPEC 1086 (2009): Qualitätsstandards im Controlling.
www.beuth.de/langanzeige/118618070.html

Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher (2011):
Corporate Reputation Management. Heidelberg.

Internationaler Controller Verein (Hrsg.) (2010): Grundmodell für Kommunikations-Controlling.
www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html

Jossé, Harald/Stobbe, Reimer/Kuhn, Peter (2011): Controlling der Marketingkommunikation
(communicationcontrolling.de Dossier Nr. 4). Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig.

Kaplan, Robert S./Norton David P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lindenmann, Walter (2003): Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities. Gainesville (FL): IPR.

Pfannenber, Jörg/Sass, Jan (2007): DPRG-Thesenpapier: Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Kommunikation: Theoretische Grundlagen. Berlin/Frankfurt.
www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf_thesenpapiere/DPRG-Thesenpapier-Theoretische-Grundlage-22-02-2007.pdf

Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Piwinger, Manfred/Porák, Victor (Hrsg.) (2005): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler.

Pollmann, Rainer (2011): Integriertes Kommunikationscontrolling. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Handbuch Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen. Köln. www.blv-kommunikationsmanagement.de/

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

Rolke, Lothar/Zerfaß, Ansgar (2010): Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In: Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 50-60.

Rolke, Lothar (2011): Der Stakeholder-Kompass. In: Paul, Herbert / Wollny, Volrad (Hrsg.): Instrumente des strategischen Managements - Grundlagen und Anwendung. München: Oldenbourg Verlag München, S. 111 - 121.

Stobbe, Reimer (2009): What's measurable gets done – Communication controlling as a prerequisite for a successful reputation management. In: Klewes, Joachim / Wreschniok, Robert (Hrsg.): Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 57-71.

Storck, Christopher (2011): Strategisches Kommunikationsmanagement. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Handbuch Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen. Köln. www.blv-kommunikationsmanagement.de/

Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 21-71.

Zerfaß, Ansgar (2008): Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. In: Zerfaß, Ansgar/van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Hrsg.): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65-96.

Zerfaß, Ansgar (2010): Assuring rationality and transparency in corporate communications: Theoretical foundations and empirical findings on communication controlling and communication performance management. In Dodd, Melissa D./Yamamura, Koichi (Hrsg.): Ethical Issues for Public Relations Practice in a Multicultural World, 13th International Public Relations Research Conference. Miami: Institute for Public Relations, S. 947-966.

Zerfaß, Ansgar/Verhoeven, Piet/Tench, Ralph/Moreno Angeles/Verčič, Dejan (2011): European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries. Brussels: EACD, EUPRERA.

Kontakt

Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.

Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation

Leitung: Dr. Christopher Storck

Telefon: +49 (0) 211 43079-50

E-Mail: c.storck@heringschuppener.com

Internationaler Controller Verein e.V.

Fachkreis Kommunikations-Controlling

Leitung: Dr. Reimer Stobbe

Telefon: +49 (0) 89 - 3891 2629

E-Mail: r.stobbe@controllerverein.de

Kommunikationsverband e.V.

Bundesgeschäftsstelle

Ansprechpartner: Dr. Harald Jossé

Kattunbleiche 35 · 22041 Hamburg

E-Mail: geschaeftsstelle@kommunikationsverband.de

Telefon: +49 (0) 40 41917787

Telefon: +49 (0) 40 41917789

Fax: +49 (0) 40.41917790

Public Relations Verband Austria (PRVA)

Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation

Leitung: Susanne Senft

Lothringerstraße 12 / 4. Stock · 1030 Wien

Telefon: +43-1-219 85 42-23

Fax: +43 (0)1 715 15 35

E-Mail: s.senft@senft-partner.at

