



This file was downloaded from BI Open, the institutional repository (open access) at BI Norwegian Business School <https://biopen.bi.no>

"This is an Accepted Manuscript of a book chapter published by Springer in [Handbuch Unternehmenskommunikation](#) on 25 February 2020, available online: https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_27-1"

Copyright policy of Routledge, the publisher of this chapter.

Authors whose work is accepted for publication in a non-open access Springer or Palgrave Macmillan book are permitted to self-archive the accepted manuscript (AM), on their own personal website and/or in their funder or institutional repositories, for public release after an 24 month embargo period

<https://www.springernature.com/gp/open-research/policies/book-policies>

Evaluation und Controlling der Unternehmenskommunikation

Lothar Rolke^{1,a}, Alexander Buhmann^{2,b}, & Ansgar Zerfaß^{3,b,c}

^a Hochschule Mainz – University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaft, Lucy-Hillebrand-Strasse 2, 55128 Mainz, Deutschland

^b Department of Communication and Culture, BI Norwegian Business School, Nydalsveien 37, 0484 Oslo, Norwegen

^c Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Universität Leipzig, Nikolaistrasse 27-29, 04109 Leipzig, Deutschland

Keywords

Evaluation · Kommunikations-Controlling · Kennzahlen · Methoden · Unternehmenskommunikation

Abstract

Kommunikationsmanager wissen heute um die Wirkung ihrer Arbeit und um ihren Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen. Dabei handelt es sich um Leistungen für eine gute Berichterstattung in den Medien, für die Reputation des Unternehmens und mitunter sogar für die direkte Verkaufsförderung, für die Mitarbeitermotivation genauso wie für die Gewinnung von Nachwuchskräften. Allerdings beruht dieses Wissen allzu oft auf Intuition, auf besonderen Erfahrungen wie im Falle von Krisen oder auf vereinzelt Erfolgsmessungen. Was häufig fehlt, ist ein institutionalisiertes Controlling der Unternehmenskommunikation, mit der die Steuerung und Evaluation der Kommunikationsprozesse systematisch verbessern werden kann. Dieser Beitrag führt in die Themenkreise Evaluation und Controlling ein, verdeutlicht zentrale Begriffe und Konzepte, macht Unterschiede deutlich und zeigt Grenzen auf.

1 Einleitung

Das wachsende Bewusstsein für die Notwendigkeit strategischer Kommunikation und der

¹ Email: lothar.rolke@hs-mainz.de.

² Email: alexander.buhmann@bi.no.

³ Email: zerfass@uni-leipzig.de.

Aufbau entsprechender Kompetenzen in der Wirtschaft wurde stets von Fragen nach dem konkreten Nutzen begleitet. Lange Zeit mangelte es allerdings an überzeugenden Antworten aus Wissenschaft und Praxis. Das hat sich inzwischen geändert (Macnamara 2018; Esch et al. 2016; Zerfaß 2015; Zerfaß & Volk 2019). Die Gründe für mehr Transparenz und eine regelmäßige Erfolgsmessung liegen auf der Hand: Wachsende Budgets und damit ein steigender Rechtfertigungsdruck, vielfältigere Aufgaben, neue zusätzliche Instrumente und damit der Zwang zur Budgetverteilung, mehr Bewusstsein für immaterielle Werte wie Unternehmensmarken, aber auch der interne Wettbewerb mit angrenzenden Funktionen wie dem Marketing sorgen dafür, dass Kommunikationsabteilungen mit sehr grundsätzlichen Fragen konfrontiert werden: Wie schafft und sichert Kommunikation Werte im Unternehmenskontext? Wie kann Kommunikation an Unternehmenszielen ausgerichtet und daraufhin gesteuert werden? Wie können Kommunikationsprozesse mit Stakeholdern und deren Wirkungen erfasst werden? Welche Methoden der Evaluation kommen dabei zur Anwendung?

2 Wertschöpfung und Wertsicherung durch Kommunikation

Evaluation bezeichnet grundsätzlich die systematische Schätzung des *Wertes* eines Objekts (Stufflebeam & Coryn, 2014). Die Wertigkeit von Kommunikation kann mit Blick auf diverse Analyseeinheiten bestimmt werden, so z. B. bei der Evaluation von einzelnen *Kommunikationsprodukten* durch Analyse der Verständlichkeit oder Reichweite einer Kernbotschaft, bei *Kommunikations-Kampagnen* durch Analyse der Wirkung auf Einstellungen oder Verhaltensdispositionen von Zielgruppen, oder bei *Kommunikations-Programmen* (als längerfristiges Arrangement verschiedener integrierter Kampagnen) durch die Analyse von nachhaltig entwickelten Stakeholder-Beziehungen und -Vertrauen (siehe auch Abb. 4). Letztendlich gilt es, darüber hinaus, die Wertigkeit von Kommunikation mit Blick auf das *Unternehmen* zu bestimmen. Manche Autoren plädieren dafür Kommunikation zusätzlich auf der Ebene der *Gesellschaft* zu evaluieren (Macnamara 2018), was für spezifische Unternehmensformen, wie z. B. ‚Social Businesses‘ (Yunus 2010) sinnvoll erscheint.

Unternehmen schaffen Wert, indem sie Ressourcen (also Güter, Dienstleistungen, Kapital, Knowhow) von Beschaffungsmärkten beziehen, diese in neue werthaltigere Angebote umwandeln, und sie dann zu einem höheren Geldwert auf Absatzmärkten veräußern. Unternehmensintern handelt es sich um einen Prozess, durch den „immaterielle Vermögenswerte zu Kundenergebnissen und finanziellen Ergebnissen werden“ (Kaplan & Norton 2004, S. 29). Der Prozess der Umwandlung lässt sich als *Wert(schöpfungs)kette* darstellen (Müller-Stewens & Lechner 2016, S. 356-370), wozu im Einzelnen die Beschaffung (auch von Personal), Produktion, Marketing, Verkauf und Service gehört. All diese Funktionen bezeichnen Wertaktivitäten, die sich einzeln wertsteigernd optimieren lassen. Gegenüber diesen Primäraktivitäten erfüllt die Unternehmenskommunikation, wie andere Managementeinheiten auch, eine

unterstützende Funktion. Der unterstützende Charakter der Unternehmenskommunikation bei der Wortschöpfung lässt sich durch vier grundlegende betriebliche Wertbeitragsdimensionen systematisieren (Zerfass & Viertmann 2017): *Unterstützung der laufenden Leistungserstellung, Aufbau immaterieller Erfolgspotenziale, Strategiedefinition und Positionierung, sowie Sicherung von Handlungsspielräumen* (Zerfaß & Volk 2020)

Wertschöpfung und -sicherung ist auf Dauer nur möglich, wenn der betriebliche Mitteleinsatz vor dem Hintergrund der strategischen Prioritäten sowie Kollaborationen mit den Stakeholdern immer wieder auf Effektivität und Effizienz hin geprüft und optimiert werden. Eben dazu dienen Evaluation und Controlling.

Start Definition

Der *Wert* eines Angebotes bestimmt sich nach dem, was ein Abnehmer bereit ist als Gegenwert bzw. Gegenleistung dafür zu geben, wodurch sich eine Tauschbeziehung begründet. Im engeren Sinne drückt sich der Wert im Preis aus, den ein Kunde für ein Produkt bezahlt. Im weiteren Sinne tauschen Unternehmen auch auf allen anderen Märkten werthaltige Angebote gegen entsprechende Gegenleistungen: auf dem Beschaffungsmarkt etwa Arbeitsleistungen gegen Einkommen, auf dem Finanzmarkt Kapital und Zeit gegen Rendite und im übertragenden Sinn auf dem Akzeptanzmarkt (Rolke 2016a) Reputation gegen Informationen (= Nachrichtenwerte) und Legitimation. Manche dieser Tauschbeziehungen dienen der direkten Wertschöpfung, andere der indirekten, indem sie den Wertschöpfungsprozess absichern helfen.

Stop Definition

3 Kommunikations-Controlling und Kommunikationsmanagement

Kommunikations-Controlling ist die Rückdelegation oder grundsätzlich die Implementierung der Controllingfunktion in die Kommunikationsabteilung(en) eines Unternehmens: „Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Das heißt: Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei“ (ICV 2005).

Mit der Ergänzung der Management- durch die Controlling-Funktion wird der Einsicht Rechnung getragen, dass sich (Kommunikations-)Management nicht darin erschöpfen kann, Maßnahmeneinsatz und Zielerreichung zu planen, sondern dass beides auch regelmäßig und transparent auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit hin geprüft werden muss, um gegebenenfalls die Planung zu optimieren. Und dass dieses nicht für das Unternehmen insgesamt, sondern auch durch einzelne Abteilungen erfolgen muss

(Reinecke et al. 2016; Rolke 2016a; Rolke 2016b). Nur so kann die Rationalität des Unternehmens im Sinne von Zweck-Mittel-Entscheidungen auf der Basis größtmöglichen Wissens (Weber & Schäffer 2011, S. 46) in der Organisation verankert werden. Dabei ist zwischen *individueller* und *institutionalisierter Rationalität* zu unterscheiden:

- Managementhandeln lässt sich nicht auf jederzeit planbare und genau abgegrenzte Phasen von Zielformulierung, Implementierung und Kontrolle reduzieren (Mintzberg et al. 1999). Informationsdefizite und zeitliche Zwänge, aber auch kreative Lösungsideen oder spontan sich ergebende Chancen widersetzen sich der Möglichkeit vollständiger Planung und erfordern stattdessen ein intuitives Entscheidungshandeln. Mit Verweis auf Krisensituationen, auf den persönlichen Umgang mit Journalisten oder dem Beschreiten neuer Wege berufen sich Kommunikationsmanager gerne auf die Unmöglichkeit von Planung und Kontrolle. Hier ist im Zweifel tatsächlich die aus Erfahrung gespeiste individuelle Rationalität des einzelnen Managers oder einer kleinen Gruppe gefragt. Das wird auch immer so bleiben, weil „planerisches Handeln stets unter Unsicherheit und unvollkommener Information erfolgt“ (Stahle 1999, S. 540) und die Defizite durch Kreativität und Intuition kompensiert werden müssen (Reinecke & Janz 2007, S. 43).
- Im Vergleich dazu übersetzt ein systematisches Controlling kommunikatives Handeln soweit es geht in einen Managementprozess von Planung, Steuerung und Kontrolle. Es ermöglicht damit die Institutionalisierung von höchstmöglicher Rationalität in einem Unternehmen, indem Wissen und Daten aggregiert, die verfügbare Zahl an Experten einbezogen und Analyse- und Entscheidungsverfahren genutzt werden (Weber & Schäffer 2011). Zugleich übernimmt das Controlling eine Korrektivfunktion gegenüber auseinanderdriftenden Einzelinteressen von Kommunikationsmanagern und -abteilungen (Zerfaß 2010).

Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen gut beraten, wenn sie sich nicht auf die persönliche Rationalität der Kommunikationsmanager mit ihren Erfahrungen, Ideen und Interessen allein verlassen, sondern sich durch die Implementierung von Controlling-Systemen zu einer zusätzlichen Rationalität verhelfen. Im Kern geht es dabei um drei Ebenen der Rationalität (Weber & Schäffer 2011, S. 41-50): die *Ergebnisrationalität* (Werden die richtigen Kommunikationsziele bzw. Beobachtungsziele angestrebt und erreicht?), die *Prozessrationalität* (Werden geeignete Denkmodelle und Konzepte verwendet und umgesetzt?) und die *Inputrationalität* (Verfügen die Kommunikationsverantwortlichen und andere Beteiligte über das notwendige Können und Wollen? Stehen geeignete Ressourcen zur Verfügung?). Insofern hat *Kommunikations-Controlling* eine Rationalität steigernde Unterstützungsfunktion, die sich definitorisch benennen und von der Funktion des Kommunikationsmanagements unterscheiden lässt (vgl. Abb. 1).

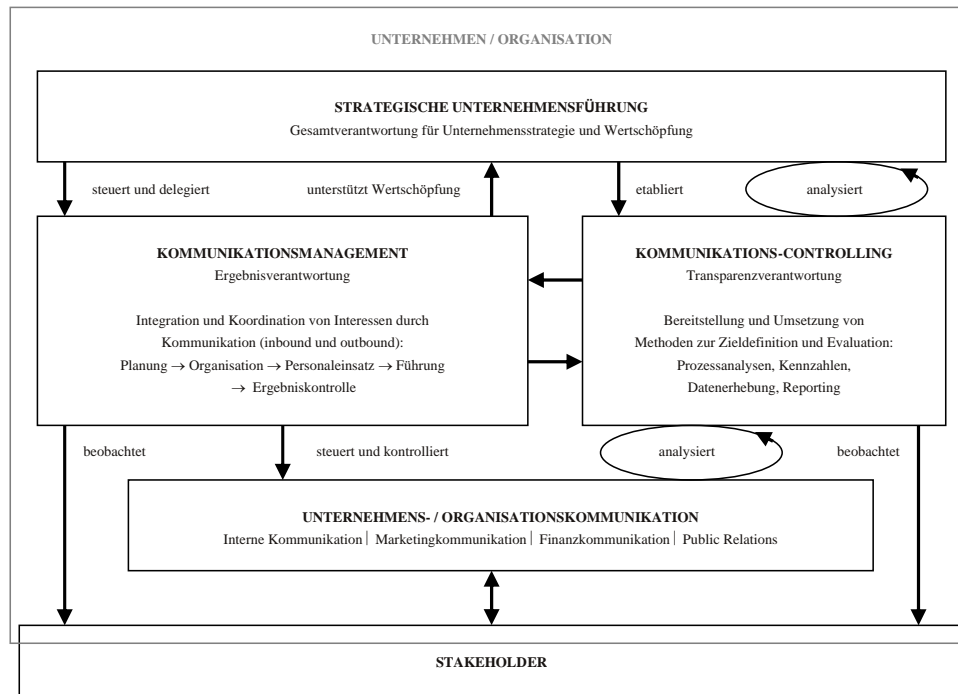


Abb. 1 Kommunikations-Controlling als Unterstützungsfunktion (nach Zerfaß 2010, S. 33)

Start Definition

Kommunikations-Controlling ist eine Unterstützungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft und geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt. Die Funktionen von Kommunikations-Controlling bestehen darin, die Management- und Umsetzungsprozesse der Unternehmenskommunikation zu analysieren, das Wissen und die Einstellungen von Stakeholdern zu beobachten, Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikation abzubilden, Messgrößen zu definieren und in Kennzahlensteckbriefen zu fixieren, Evaluationsmethoden auszuwählen beziehungsweise zu entwickeln sowie Evaluations-Dienstleister zu führen und Ergebnisse aufzubereiten, bis hin zur Visualisierung in Dashboards oder Kennzahlen-Cockpits. Daraus ergibt sich die faktische Nähe zur Ergebnis- und Prozesskontrolle als Teil des Kommunikationsmanagements (Zerfaß 2010, S. 35-36).

Stop Definition

Das Kommunikations-Controlling beschäftigt sich sowohl mit strategischen Fragen der Effektivität als auch den operativen Aspekten der Effizienz: Das *strategische Kommunikations-Controlling* fokussiert auf die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen für das Kommunikationsmanagement. Der Maßstab ist die Effektivität der Kommunikationspolitik (*Are we doing the right things?*). Diese Aufgabe umfasst die Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie. Hier geht es um den Beitrag, den die Kommunikation zur Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtorganisation leistet, also um die systematische Verknüpfung von Organisations- und Kommunikationszielen (vgl. Abschnitt 2 oben sowie Zerfaß & Volk 2020).

Beim *operativen Kommunikations-Controlling* geht es um die Bereitstellung von Methoden und Strukturen, die eine optimale Ausschöpfung der durch Kommunikationsmanagement und -strategie geschaffenen Erfolgspotenziale ermöglichen. Als Messlatte dient die Effizienz der Kommunikationspolitik (*Are we doing things right?*). Dies betrifft zunächst die Rationalitätssicherung von Kommunikationsprogrammen/-kampagnen und Beobachtungsroutinen. Bei PR-Konzeptionen, Informationskampagnen usw. ist beispielsweise zu gewährleisten, dass sie stringent und widerspruchsfrei aufgebaut sind und dass die Finanzmittel optimal verteilt werden. Mit Hilfe von Programmanalysen (z. B. einer Konzeptionsevaluation; Besson 2008, S. 122-129) können Kommunikationsverantwortliche die Performance einzelner Programme steuern und kontrollieren. Ebenso sind komplexe Verfahren des Issues Managements und andere Formen der Umfeldbeobachtung auf ihre Konsistenz hin zu überprüfen (Ingenhoff et al. 2020). Ein letzter Aspekt ist das operative Kommunikations-Controlling auf der Ebene der Kommunikations-Maßnahmen. Hier geht es um Transparenz und Methoden für die Steuerung und Kontrolle einzelner Aktivitäten, beispielsweise für die Pressearbeit, das Corporate Publishing (Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften), die Durchführung von Veranstaltungen oder den Betrieb von Kommunikationsplattformen im Internet. Dies ist der klassische Bereich der immer im Nachhinein ansetzenden Ergebnismessung und Wirkungskontrolle von PR (Watson & Noble 2014; Stacks 2017). Hier wird aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen gefragt, welche Effekte die Maßnahmen bei den avisierten Bezugsgruppen haben (werden).

4. Evaluation und Controlling von Kommunikationsprozessen

Idealerter werden Kommunikationsaufgaben aus der Unternehmensstrategie abgeleitet (als Basis des strategischen Kommunikations-Controllings), um dann die Ergebnisse als Beitrag zum Unternehmenserfolg und damit als Wertschöpfungsbeitrag ausweisen zu können. Im Kommunikationsmanagement hat sich analog zu klassischen Managementkonzepten ein vierstufiges Prozessmodell durchgesetzt (vgl. Abb. 2) –

bestehend aus den Elementen Situationsanalyse, Strategieentwicklung, einer auf operativer Planung basierenden Umsetzung und Erfolgskontrolle (Nothhaft & Bentele 2020).

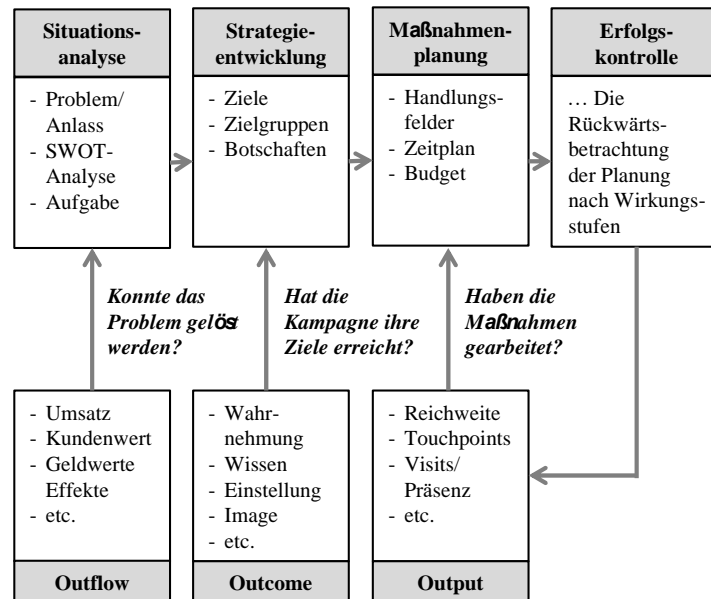


Abb. 2 Konzeptbausteine und Wirkungsstufen – ein Kreislauf (nach Rolke 2016a, S. 29)

- Die *Situationsanalyse* prüft einerseits den Auftrag (*Welche kommunikativen Probleme sollen gelöst werden?*) und andererseits die Fähigkeit einer Organisation, sich im ökonomischen, politischen und gesellschaftlich-medialen Kontext kommunikativ zu behaupten. Für eine rationale Sichtweise können SWOT-Analysen, Soll-Ist-Vergleiche, Früherkennungs- und Trendanalysen, Benchmarking und Image- bzw. Reputationsuntersuchungen sorgen (Horváth 2011, S. 228, 327; Weber & Schäffer 2011, S. 400-415; Straeter 2010, S. 67-95). Hierbei handelt es sich um Instrumente, die der strategischen Kommunikationsplanung zugerechnet werden können. Aus Sicht des Kommunikations-Controllings ist zunächst immer zu überprüfen, inwieweit der Auftrag kommunikativ zu lösen ist und wenn ja, wo und in welchem Umfang er auf die Unternehmensziele einzahlt, bevor dann die kommunikativen Fähigkeiten (Stärken/Schwächen) der Organisation mit den externen Handlungsbedingungen (Chancen/Risiken) gematcht werden.
- Bei der *Strategieentwicklung* werden die Ziele (*Was soll mit der Kommunikation informativ, meinungsbildend und verhaltensverändernd bewirkt werden?*), die Zielgruppen (*Wer soll aktiviert oder neutralisiert werden?*), die Botschaft (*Welches Vorstellungsbild soll vermittelt werden?*) und der Weg (*Wie soll mit der Zielgruppe interagiert werden, damit mit sie im Sinne der Zielsetzung wirksam werden kann?*) bestimmt. Ohne messbare Ziele – abgeleitet aus dem Auftrag – ist eine laufende

oder spätere Erfolgskontrolle nicht möglich.

- Die *Umsetzung*, die bei einer solchen konzeptionellen Vorgehensweise auf operativen Planungen basiert (mit Zeit-, Zuständigkeits- und Kostenplänen), umfasst das Maßnahmenprogramm (*Welche Instrumente werden in welchem Umfang mit welchen erwarteten direkten Effekten eingesetzt?*) und die Verfügbarkeit der Ressourcen (*Welcher Sach- und Personalaufwand ist wann nötig?*). Aus Sicht des operativen Kommunikations-Controllings interessieren neben der Budgettreue vor allem die direkten Maßnahmeneffekte (wie Visits, Medienresonanz und die sonstigen realisierten Touchpoints).
- Die *Erfolgskontrolle* kann prozessbegleitend („monitoring“) und/oder summativ am Ende durchgeführt werden. Aus Sicht des Kommunikations-Controllings müssen drei Schlüsselfragen beantwortet werden, die die zuvor geleistete Planung und Durchführung nun von hinten zum Ausgangspunkt zurückverfolgt: *Haben die Maßnahmen ihre Ziele erreicht?* Hier geht es sehr konkret um Reichweiten, um Kontaktchancen, Teilnehmerzahlen und Clickraten. Ferner: *Wurden die Kommunikationsziele erreicht?* Hier müssen die Wahrnehmung des kommunikativen Angebotes, Akzeptanz und Meinungsbilder sowie Veränderungen in der Verhaltensdisposition (z. B. die Bereitschaft zum Kauf oder zur Weiterempfehlung) sichtbar gemacht werden. Und schließlich: *Konnte die (aus den Unternehmenszielen abgeleitete) Aufgabe gelöst werden?* Da Unternehmensstrategien immer auf Wertsteigerung abzielen, stellt die Erfüllung eines kommunikativen Auftrags per definitionem einen werthaltigen Beitrag da, sollte aber auch von Zeit zu Zeit überprüft werden.

Dabei ist der rechnerische Nachweis in der Praxis nicht immer zu führen. Aber es gibt Hilfsgrößen, die die Werthaltigkeit von Kommunikationswirkungen fassbar machen: Durch die Berechnung von Marken- und Kundenwerten (Bentele et al. 2009; Schimansky 2004), Produktivitätsleistungen und Reputationsgewinnen können die Folgeeffekte von Kommunikation monetär ausgewiesen werden.

5. Bezugsrahmen für die Evaluations- und Controllingpraxis

Um den Wirkungsverlauf von Kommunikations-Evaluation und Controlling weiter zu differenzieren und systematisch zu modellieren sind in Wissenschaft und Praxis diverse Bezugsrahmen erarbeitet worden (Macnamara & Likely 2017). Die Vielzahl der Bezugsrahmen hat seit der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts national und international zu Versuchen geführt, Standards zu etablieren (Buhmann et al. 2019). Dazu zählen z. B. der Evaluationsbezugsrahmen des UK Government Communication Service (GCS 2016), das „Integrated Evaluation Framework“ der International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC 2016) oder der im deutschsprachigen Raum verbreitete DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-

Controlling (Rolke & Zerfuß 2010). Die wesentlichen Dimensionen und Elemente dieser unterschiedlichen Bezugsrahmen lassen sich abstrakt in einem Modell zusammenfassen, das auf dem vierstufigen Managementprozess (Situationsanalyse, Strategieentwicklung, Maßnahmenprogramm, Evaluation) beruht und darauf aufbauend zwischen den grundlegenden Evaluationsformen (formative, prozessual/monitoring, summativ), Analyseeinheiten (Produkt, Kampagne, Program, Unternehmen, Gesellschaft) und Evaluationsstufen unterscheidet (Abb. 3). Die Evaluationsstufen dienen einer Systematisierung der Wertsteigerungskausalität von Kommunikation und lassen sich unterteilen in: *Input* (die zur Vorbereitung und Durchführung der Kommunikation benötigten Ressourcen), *Output* (die von der Bezugsgruppe wahrgenommenen Kommunikationsangebote, wie bspw. Pressemitteilungen, Websites, Events etc.), *Outtake* (das, was die Bezugsgruppe mit den Kommunikationsangeboten tut, d.h. bspw. deren Aufmerksamkeit oder Partizipation), *Outcome* (die Wirkung der Kommunikation auf die Bezugsgruppe, bspw. in Form von Einstellungs- oder Verhaltensänderungen) sowie *Outflow* – in manchen Bezugsrahmen auch ‚Impact‘ –, d.h. die teilweise oder vollständig durch die Kommunikation beeinflussten langfristigen Unternehmenswerte, wie Umsatz oder Reputation.

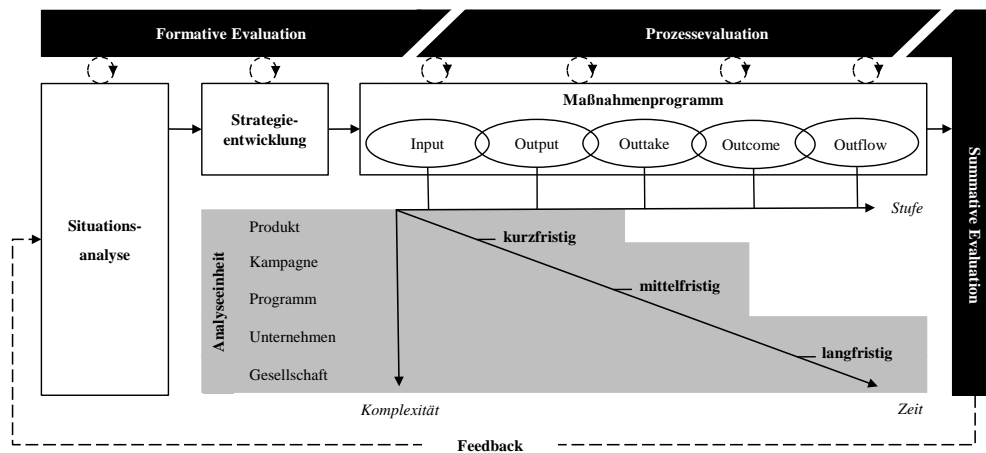


Abb. 3 Grunddimensionen von Evaluation und Controlling der Kommunikation (nach Buhmann & Likely 2018)

Der im deutschsprachigen Raum verbreitete DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling wurde 2009 von Wissenschaftlern, Kommunikationsmanagern und Controllern in einem mehrmonatigen Diskussionsprozess entwickelt. Er hat nicht nur die frühen Evaluationsansätze aus der angelsächsischen PR-Forschung aufgenommen (Lindenmann 2003; DPRG & GPRA 2000; Watson & Noble 2014), sondern er erweist sich auch als kompatibel mit den entsprechenden Ansätzen der Marketingforschung (Reinecke & Janz 2007). Der Bezugsrahmen wurde von mehreren Verbänden (Deutsche Public Relations Gesellschaft, Kommunikationsverband, Public Relations Verband Austria, Internationaler Controller Verein) als Branchenstandard

verabschiedet (DPRG & ICV 2011) und zwischenzeitlich von vielen Unternehmen und Evaluations-Dienstleistern übernommen. Es handelt es sich ausdrücklich nicht um ein Modell, das mit allgemeingültigen Formeln und Messgrößen hinterlegt werden kann, sondern um ein gemeinsames Sprachgerüst, das die Verständigung zwischen Kommunikatoren sowie ihren Auftraggebern, Controllern, Agenturen und Medien- und Meinungsforschungsinstituten erleichtern soll.

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen (vgl. Abb. 4) ist ein komplexes Input-Output-Schema, das Kommunikationsprozesse aus der Perspektive des Kommunikators abbildet und zwischen der Initiierung von Kommunikation (in der Verantwortung des Unternehmens und unterstützender Agenturen bzw. Dienstleister), der eigentlichen Kommunikation (die maßgeblich von den Rezipienten bzw. Stakeholdern mitgestaltet wird) und ihrer Wirkung auf Wissen, Emotionen, Einstellungen und Verhalten der Adressaten sowie den Rückwirkungen dieser Prozesse auf den Kommunikator und dessen Organisationsziele unterscheidet. Perspektivisch ist es – wie gezeigt – die Umkehrung der konzeptionellen Planung, die mit dem erwünschten Wertbeitrag (Outflow) beginnt und dann nach den angestrebten Zielwerten in der Kommunikation (Outcome) und den dafür notwendigen Maßnahmeneffekte (Output) fragt.

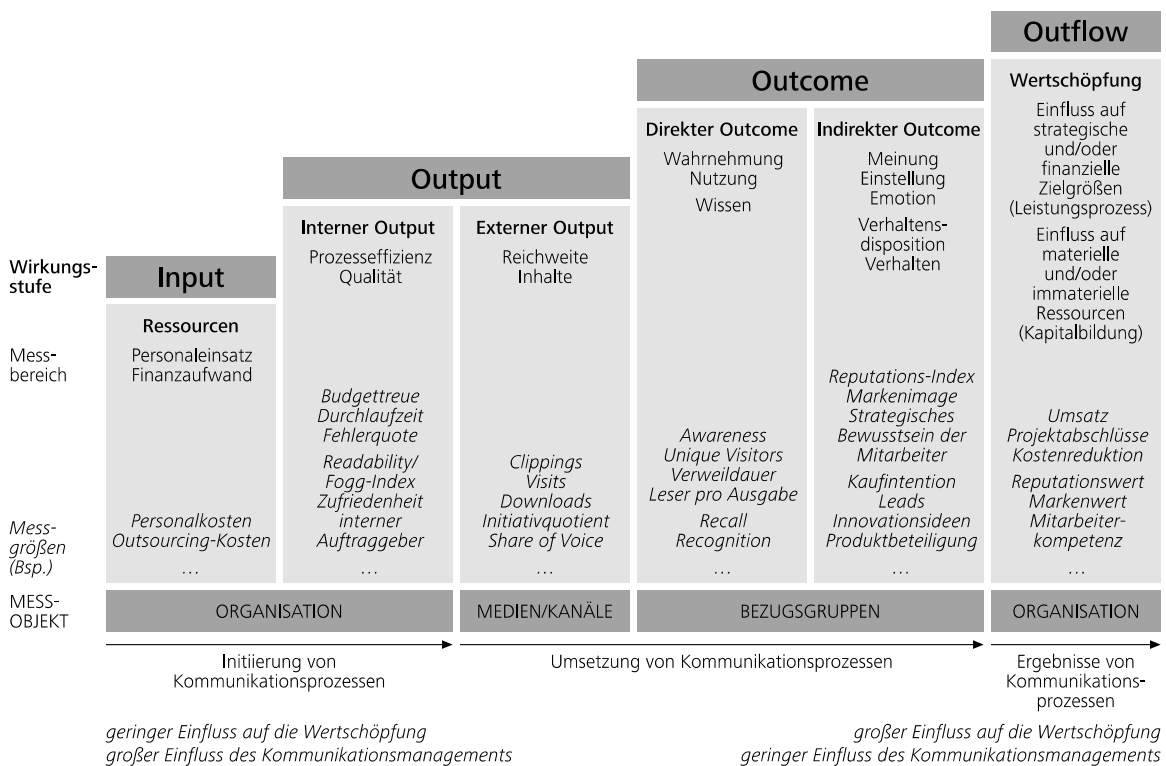


Abb. 4 DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Quelle: Rolke & Zerfaß 2010, S. 52)

Damit wird zugleich deutlich, dass direkte Steuerungsmöglichkeiten des Kommunikationsmanagements vor allem in den ersten Phasen des Kommunikationsprozesses bestehen, bei denen aber der Wertschöpfungsbeitrag eher

gering ist. Häufig propagierte und evaluierte, globale Kennwerte wie Reputation oder Markenwert sind dagegen nur teilweise beeinflussbar und werden maßgeblich auch durch die Kommunikation anderer Akteure (z. B. Vorstände, Handelspartner) und direkte Erfahrungen der Stakeholder mit Repräsentanten und Produkten des Unternehmens geprägt.

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen unterscheidet sechs Evaluationsstufen und spezifiziert für diese unterschiedliche Kennzahlen (vgl. nachfolgend Zerfaß 2015):

- *Input (Welche Aufwendungen werden für die Kommunikation gemacht?).* Personaleinsatz und den Finanzaufwand für Kommunikation lassen sich mit klassischen betriebswirtschaftlichen Methoden der Aufwandserfassung und Kostenrechnung messen, beispielsweise mit Hilfe der Prozesskostenrechnung.
- *Interner Output (Was wird vom Unternehmen und seinen Dienstleistern selbst geleistet?).* Hier geht es um die Effizienz und Qualität bei der Bereitstellung von Kommunikationsangeboten wie Pressemitteilungen, Websites, Social-Media-Angebote, Mitarbeiterpublikationen etc. Relevant sind hier beispielsweise Budgettreue, Durchlaufzeiten und Fehlerquoten. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob definierte Kernbotschaften in den produzierten Medien enthalten sind und ob diese den medienspezifischen Kriterien für Verständlichkeit und Usability entsprechen. Eine wichtige Messgröße ist zudem die Zufriedenheit interner Auftraggeber von Kommunikationsabteilungen. Zur Anwendung kommt hier eine Vielzahl etablierter Methoden: von der Verständlichkeitsforschung bis zu Befragungen, Inhaltsanalysen und der Auswertung interner Statistiken über Budgets und Prozessabläufe.
- *Externer Output (Welche Kontaktangebote werden geschaffen?).* Diese Wirkungsstufe bezieht sich auf die Reichweite und Inhalte der Kommunikationsangebote, die den Bezugsgruppen bzw. Rezipienten zugänglich sind. Mit Kennzahlen wie Abdrucken von Pressemitteilungen, Visits auf Websites oder dem Share of Voice als Anteil von Unternehmensmeldungen an der gesamten Medienberichterstattung in einer Branche werden Eigenschaften von Medien bzw. Kommunikationskanälen erhoben. Dies sind notwendige Voraussetzungen für das Gelingen von Kommunikationsprozessen, aber noch keine Indikatoren für eine gelungene Verständigung mit den Bezugsgruppen. Auf dieser Ebene setzen die meisten herkömmlichen Verfahren der Medienbeobachtung und -analyse (Medienresonanzanalysen) und der Auswertung von Online-Kennzahlen an.
- *Direkter Outcome* ⁴ *(Inwiefern werden Wahrnehmung und Wissen gesteigert?; Was macht die Bezugsgruppe mit den Kommunikationsangeboten?).* Mit Wahrnehmung, Nutzung und Wissen geht es hier um Veränderungen bei den Stakeholdern selbst. Awareness, Verweildauer, Leser pro Ausgabe, Recall und Recognition sind typische Kennzahlen, mit denen das Zustandekommen von Verständigung und die

⁴ Diese Stufe wird, wie zuvor vermerkt, in anderen Modellen mit „Outtake“ bezeichnet.

Informationsgenerierung in kommunikativen Interaktionen nachgewiesen werden kann. Methodisch setzt dies zwingend eine Befragung der Rezipienten bzw. Stakeholder voraus. In einigen Fällen, beispielsweise bei Veranstaltungen und im Bereich der Online-Kommunikation, können die Aktivitäten der Kommunikationspartner auch beobachtet und relativ eindeutige Rückschlüsse auf Wahrnehmung und Wissen gezogen werden.

- *Indirekter Outcome (Wie stark werden Meinungen und Absichten beeinflusst?).* Diese Phase bezieht sich auf die Einflussnahme als das eigentliche Ziel aller Kommunikationsprozesse. Meinung, Einstellung, Emotionen sowie Verhaltensdisposition und Verhalten bzw. Handeln von Stakeholdern können durch Indikatoren wie Markenimage und Reputationsindizes (jeweils aus Perspektive der Stakeholder), Mitarbeiter-Commitment, Kaufbereitschaft usw. erhoben werden. Methodisch kommen auch hierbei Befragungen und in Einzelfällen Beobachtungen zur Anwendung.
- *Outflow (Welche werthaltigen Zielgrößen der Organisation werden beeinflusst?).* Als Ergebnis von Kommunikationsprozessen können strategische und/ oder finanzielle Zielgrößen im Leistungsprozess des Unternehmens oder materielle und/ oder immaterielle Ressourcen bei der Kapitalbildung beeinflusst werden. Messgrößen sind beispielsweise Umsatz, Projektabschlüsse, Kostenreduktion oder Reputations- und Markenwerte, die hier aus Unternehmensperspektive als Ressourcen betrachtet und bewertet werden.

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen kann als Ausgangspunkt für die Analyse von Kommunikationsprogrammen oder komplexer Kampagnen herangezogen werden. Da hierbei häufig verschiedene Maßnahmen gleichzeitig zum Einsatz kommen (z. B. Pressearbeit, Online-Kommunikation, Veranstaltungen/Events) und mehrstufige Kommunikationsprozesse über Multiplikatoren angestoßen werden, ist eine situationsspezifische Anpassung notwendig. Beispielsweise muss der Bezugsrahmen bei der Medienarbeit erweitert bzw. gespreizt werden, da der Output des Unternehmens zunächst Kommunikationsangebote für Journalisten (in Form von Pressemitteilungen) sind, die von diesen wahrgenommen und verstanden werden müssen und im Idealfall handlungsleitend wirken (Berichterstattung in den Massenmedien). Erst damit entsteht ein Output, der für die eigentlich adressierte Bezugsgruppe (z. B. Konsumenten, Bürger) wahrnehmbar wird und dort zu Wissens- und Einstellungsänderungen führen kann.

Obwohl das hier vorgestellte Wirkungsmodell für Kommunikations-Controlling – wie andere Prozessmodelle übrigens auch – Kausalität nur normativ behaupten kann, muss am Anspruch auf die Generierung von Wirkung festgehalten werden (Rolke 2016b). Denn ohne Wirkungsabsicht wäre Kommunikationsmanagement sinnlos. Allerdings muss Wirkung immer wieder auch bewiesen werden – schon allein deswegen, um den Grad der eigenen Einflussmöglichkeiten zu bestimmen und die Stärke intervenierender Einflüsse zu erfassen und möglicherweise bei der Planung zu berücksichtigen. Denn die Wirkung

von Kommunikation hängt nicht nur von der Kraft des Impulses, sondern eben auch vom Kontext und der Kraft von Dritten ab (Bürker 2013).

Zugleich muss das Verständnis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen dem Kontext kommunikativen Handelns angepasst werden: Kommunikationswirkungen sind in diesem Zusammenhang weder präzise prognostizierbar noch stabil, weil sie immer wieder durch intervenierende Faktoren beeinflusst werden. Sie vollziehen sich innerhalb von Schwankungsbreiten, die sich über Indikatoren entlang einer vermuteten und durch die Analyse vorheriger Kommunikationsprozesse in Grenzen möglicherweise auch empirisch bestätigten Wirkungskette sichtbar machen lassen. Obwohl sich häufig keine exakten Kausalbeziehungen nachweisen lassen, ist es doch möglich, typische Einflussfaktoren zu identifizieren. Bei der Steuerung von Kommunikationsprozessen kann eine *korridorale Kausalität* unterstellt werden: „Korridorale Kausalität findet sich bei komplexen, nicht-linearen und häufig auch wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, deren Wirkkräfte zwar eine erkennbare Richtung haben, aber die sich kontextabhängig innerhalb von Schwankungsbreiten zeigen. Dabei handelt es sich nicht selten um Effekte, die auf mehreren Ursachen beruhen“ (Rolke & Zerfaß 2010, S. 54). Vor diesem Hintergrund erweist sich der DPRG/ICV-Bezugsrahmen als besonders geeignet, den Erkenntnissen aus Markt- und Meinungsforschung, Medienmonitoring und Inhaltsanalysen eine logische Struktur zu geben, um ihren Zusammenhang zu überprüfen.

5. Methoden des Kommunikations-Controllings und der Evaluation

Ausreichende Kompetenzen im Bereich der Anwendung und Interpretation von empirischen Methoden und Daten sind ausweislich empirischer Studien in der Praxis nach wie vor kaum vorhanden (Zerfass et al. 2017). Ein institutionalisiertes Kommunikations-Controlling kann Kommunikationsmanager jedoch auf Basis zuverlässiger Daten unterstützen. Während Kommunikationsverantwortliche bestrebt sind, durch planbasierte Kommunikation werthaltige Effekte auszulösen, die direkt oder indirekt auf die Unternehmensziele einzahlen, vermag das Abteilungs-Controlling die Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen. Entweder mittels statistischer Berechnungen oder zumindest auf einer Plausibilitätsbasis, in dem Kennziffern und ihre Veränderungen auf verschiedenen Wirkungsstufen geprüft und durch Erfahrungswissen gestützt werden. Gerade Scorecards, Value Links und Werttreiberbäume (Sass & Zerfass 2016) arbeiten häufig mit einer solchen hypothetischen Kausalität, wodurch immerhin Transparenz gegeben ist. Beides erhöht – sicherlich unterschiedlich stark – die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens und sorgt so für Sicherheit bzw. Steigerung der Rationalität im Kommunikationsmanagement. Der damit verbundene Rationalisierungsprozess funktioniert jedoch nur, wenn die richtigen Informationen zur Verfügung gestellt werden können (Informationsversorgung), die Prozesse transparent und überprüfbar sind (Transparenz) und alle Beteiligten angemessen eingebunden sind (Koordination). Damit wird auch deutlich: Kommunikations-Controlling ist kein

singulärer Kontrollakt, sondern eine zu institutionalisierende Begleitfunktion des Kommunikationsmanagements.

Die Kernaufgabe besteht darin, die an Zielen orientierte Kommunikationsplanung zu überprüfen (Soll-Ist-Vergleich). Genauer: Zu erfassen, in welchem Umfang die Aufgabe gelöst werden konnte, welche Ziele erreicht wurden und wie effizient die Maßnahmen gearbeitet haben. Insofern muss das Kommunikationscontrolling zwingend darauf achten, dass zielorientiert geplant wird und die Ziele selber messbar sind. Grundlage dafür ist eine entsprechende Ergebnisdokumentation durch *systematische Datenerhebung* (z. B. Beobachtung, Befragung, Inhaltsanalyse, Fokusgruppen) und *wissenschaftliche Auswertung* (z. B. statistische Tests, Interpretation) verbunden ist. Die Markt- und Meinungsforschung wie auch die Medienbeobachtung und -analyse stellen hierfür ein breites Arsenal an Methoden zur Verfügung (vgl. Brosius et al. 2012 und speziell mit Bezug zum Kommunikationsmanagement Stacks 2017; Reinecke et al. 2016; Besson 2008; Raupp & Vogelgesang 2009; Straeter 2010; Mast 2019, S. 135-144). Damit wird es möglich, Kommunikationsprozesse zu analysieren und Wirkungszusammenhänge zu berechnen (vgl. Tab. 1).

Tab. 1 Wirkungsstufen, Messgrößen und Methoden für die Unternehmenskommunikation

	Input	Output		Outcome		Outflow
		interner:	externer:	direkter:	indirekter:	
<i>Beobachtung</i> direkte/Test Labor/Feld	Personal- einsatz Finanz- aufwand	Durchlaufzeiten Budgettreue	Visits Zahl Artikel/Reaktionen Downloads	Verweildauer Teilnehmerzahl Feedbacks	Kunden- verhalten Mitarbeiter- verhalten	Umsatz Projekt- /Vertragsabschlüsse
<i>Auswertung</i> Zahlen Texte Bilder		Fehlerquote Qualitätsgrad	Kontakte/Reichweite VerständlichAnalysekeit Tonalität	Einschaltquote Comments	Kommentare Engagement	Produktivität Markenwert Reputation Kosten-reduktion
<i>Befragung</i> Schriftlich mündlich telefonisch/direkt offen/geschlossen		Zufriedenheit (Note) Überprüfung (Bewertung)	Einschätzung von Beobachtern	Recall Recognition	Vertrauen Weiter- empfehlung Preis-akzeptanz Ideen	Analysten-empfehlung Kaufabsicht
<i>Analyseverfahren zur</i> Erfassung von Wirkungs- zusammenhängen	<i>Effizienzberechnungen (Input-Output-Analysen)</i>		<i>Medienresonanzanalysen</i>			<i>Conjoint-Analysen</i>
						<i>Marken-/Reputationsbewertung</i>
	<i>Korrelations-/Regressionsanalysen (kombinierbar mit Effizienz- und Medienresonanzanalysen)</i>					

Basis aber bleibt die Datengenerierung, die später in einfache Kennzahlen überführt wird:

- Ob Kundenevent oder Mitarbeiterveranstaltung – die einfachste Form der Datenerhebung ist die *Beobachtung*. Am besten professionell mittels eines Beobachterprotokolls (Besson 2008, S. 298) und kombiniert mit Bewertungsfragen (Besson 2008, S. 144). Tests und Experimente unter Labor- oder Feldbedingungen bieten sich immer dann an, wenn Verhaltensreaktionen wichtig sind. Etwa wenn ein neues Produkt vorgestellt wird und die erste Annäherung erfasst werden soll. Immer interessanter ist die mediale Beobachtung im Internet geworden, wenn sich beispielsweise Reaktionen auf virale Kampagnen nahezu in Echtzeit anhand oft leicht zugänglicher Kennzahlen zu Reichweite, Engagement, Impressions, Views und Tonalität mit verfolgen lassen (Pleil & Helferich 2015; Esch & Eichenauer 2016). Erhoben werden können aber auch die Reichweite bei Multiplikatoren wie Social Media Influencern (Borchers & Enke 2020) und Diskussionen in Foren und sozialen Netzwerken, z. B. bei einem „Shitstorm“ (Beham 2018). Spannend wird es erst, wenn die Informationen und Daten aus den verschiedenen Medien nicht nur erfasst, sondern ausgewertet, analytisch verdichtet und erkenntnisfördernd aufbereitet werden, z. B. in Newsrooms (Moss 2016) und im Cross-Channel-Measurement (Janzen 2016).
- Die *Auswertung* der Spuren im Internet (von den Visits der Websites über Likes und Kommentaren auf Facebook bis hin zu Bestellaktivitäten im Netz) wird an Bedeutung weiter zunehmen. Wie aus der reinen Dokumentation von Presseclippings das Instrumentarium der Medienresonanzanalyse entstanden ist (Besson 2008; Raupp & Vogelgesang 2009), so entwickeln sich durch die Aufbereitung von Daten aus dem Web-Monitoring neue Formen von Online(Profil)-Analysen (Rolke 2016c). Unternehmensintern stehen betriebswirtschaftliche Auswertungen zur Verfügung, die sich für einfache Kosten-Nutzen-Vergleiche eignen.
- Die verschiedenen Formen der *Befragung* (offen oder geschlossen, standardisiert oder nicht-standardisiert, medial/online oder persönlich) sind zur Erfassung von Wahrnehmung, Einstellungen und Meinungen, Konstrukte wie Vertrauen oder Image unumgänglich. Statt Vollerhebungen (etwa bei kleineren Belegschaften) oder repräsentativen Befragungen, helfen nicht selten auch protokollierte Gespräche mit *Fokusgruppen* oder die systematische *Experteneinschätzung* auf Basis checklisten-ähnlicher Fragebogen weiter (exemplarisch hierzu: Besson 2008, S. 144).

Primäres Ziel ist es bei der Datenerhebung nicht, empirische Vollbilder über Stakeholder-Beziehungen zu erhalten, sondern Erfolgseffekte und

Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen. Im Kern geht es um das Erzeugen von *Wirkungen*, die das Wissen, die Einstellungen und/oder das Verhalten von Stakeholdern verändern. Diese verschiedenen Wirkungen lassen sich als Prozess vorstellen, wie er im Wirkungsstufenkonzept modelliert wird. Auslöser für diesen Wirkungsprozess sind die Kommunikationsangebote, die auf diese Weise direkt oder indirekt den ökonomischen Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Die Herausforderung liegt immer wieder in der Zuordnung von Kommunikationszielen, -maßnahmen und -wirkungen (Mast 2019, S. 122).

Start Definition

Kommunikationswirkung: Unter Wirkung wird die kognitive, affektive und/oder konative Veränderung (Outcome-Effekte) bei einem einzelnen oder einer Gruppe in Folge eines persönlichen oder medial vermittelten Kommunikationsangebotes (Output) verstanden. Dabei sind die Absicht des Kommunikators und die Effekte beim Rezipienten häufig nicht deckungsgleich, weil der Wirkungsprozess durch Missverständnisse, konkurrierende Angebote, Deutungen und Interessen, etc. beeinflusst wird. Auftragskommunikation passiert immer um der erwünschten Wirkungen willen, die am Ende in einen betriebswirtschaftlichen Vorteil münden sollen (Outflow).

Stop Definition

Durch den strategischen Rückbezug auf die Unternehmensziele behauptet Kommunikations-Controlling einen Beitrag von Kommunikationsaktivitäten zum Unternehmenserfolg, der sich über Zielsetzung und Prüfung der Zielerreichung mittels Kennzahlen auch dokumentieren lässt. Doch erst durch die Wirkungsanalyse und -berechnung können Lerneffekte entstehen und damit die Steuerungsfähigkeit der Kommunikation erhöht werden. Dazu gibt es inzwischen eine Reihe instruktiver Beispiele:

- Fombrun und van Riel (2003, S. 295) und andere Forscher im Bereich des Reputationsmanagements haben mit ihren Studien zeigen können, dass eine starke positive *Reputation* (Outcome) nicht nur die Weiterempfehlungsabsichten (etwa beim Produktkauf, bei Investitionsentscheidungen oder Stellenbewerbungen) unterstützt, sondern auch mit monetären Erfolgsgrößen wie dem EBITDA und Wachstumsraten (Outflow) positiv korreliert.
- Andere Studien zeigen, wie das *Markenimage* (Outcome) den Gewinn (Outflow) zu steigern vermag. Beispielsweise ermittelte der Energieanbieter Mainova auf Basis einer Kombination von Medienresonanzanalyse und Kunden-/ Bürgerbefragung, wie die Medienberichterstattung (Output) das Unternehmensimage (Outcome) und das wiederum die Weiterempfehlungsbereitschaft und Bleibe-Absicht (Outflow) beeinflusst (Rolke & Zell 2013). Besonders wichtig für die praktische Arbeit sind z.

B. Erkenntnisse darüber, wie durch eine veränderte Zeitplanung negative Nachrichten (Output) reduziert werden können (Input) und wie sie bei den Kunden wahrgenommen und verarbeitet werden (Outcome).

Doch auch wenn die Wirkungszusammenhänge nicht kausalanalytisch berechnet, sondern nur systematisch mittels des Wirkungsstufen-Modells bzw. über Werttreiber-Ketten deskriptiv erfasst werden, kann von einer Rationalitätssteigerung ausgegangen werden, weil dokumentierte und systematisierte Effekte einen Vergleich ermöglichen – zeitlich oder projekt- bzw. instrumentenbezogen. Damit können Erkenntnisse zumindest auf Plausibilitätsbasis generiert werden. Gleichzeitig ermöglichen systematisch dokumentierte Wirkungsverläufe ein fachliches Nachfragen (*Warum führen verbesserte Output-Kennzahlen nicht wie geplant zu besseren Output-Werten?*). Denn nicht die Kennziffer ist das Ziel des Kommunikations-Controllings und auch nicht der Plan oder der statistische Nachweis – all das sind nur Mittel zum Zweck –, sondern die Erhöhung der Steuerungsfähigkeit der Kommunikation des Unternehmens.

6. Grenzen von Evaluation und Controlling

Erfolgsmessung wird immanent durch das angewendete Instrumentarium (*Was misst die Methode, was kann dadurch erkannt werden?*) und die verfügbaren Informationen (*Welche Daten liegen überhaupt vor und wie können sie kombiniert werden?*) begrenzt. Funktional betrachtet liegen die Ertragsgrenzen für Controlling-Systeme dort, wo die Komplexität des zu untersuchenden Wirkungszusammenhangs das Instrumentarium überfordert oder wo der finanzielle Aufwand größer als der Nutzen ist (Weber & Schäffer 2011, S. 47-48). Betrachtet man die Kommunikationspraxis (Zerfass et al. 2017), so besteht derzeit für die meisten Kommunikationsabteilungen keine Gefahr des Über-Controllings. Im Gegenteil: Noch ist das Erkenntnispotenzial, den der vorhandene Methodenreichtum verspricht, nicht hinreichend ausgelotet, dies gilt insbesondere für sich schnell entwickelnde Bereiche, wie die Social Media-, Influencer- oder Cross-Channel-Kommunikation (Borchers & Enke 2020; Janzen 2016; Esch & Eichenauer 2016). Insofern scheint die größere Gefahr in einem häufig nicht überzeugenden Verzicht auf etablierte Evaluationsmethoden zu liegen.

Dennoch gibt es prüfenswerte Einwände gegen naives Über-Engagement in Sachen Kommunikations-Controlling (Zerfaß 2010, S. 43-45; Röttger & Preusse 2009; Rademacher 2012, S. 254). Um die Gefahren von reiner L'art pour l'art-Messung, Pseudo-Objektivität, missverstandener Kausalität und strategischer Blindheit zu entgehen, empfiehlt sich sachlich die Orientierung an Expertenstandards und Best-Practice-Beispielen (*Was funktioniert mit welchem Ergebnis unter welchen Bedingungen?*), sozial der Austausch mit Beratern und Wissenschaftlern (*Welche praktizierten Methoden leisten was zu welchem Aufwand? Welche konkreten Erfahrungen wurden gemacht*) und zeitlich eine schrittweise Vorgehensweise (*Mit welchem Projekt*

lohnt sich in welchem Zeitraum zu starten und wann ist ein überprüfbares Ergebnis zu erwarten?).

In den kommenden Jahren wird der Bedarf nach systematischem Kommunikations-Controlling weiter zunehmen. Nicht nur wegen des internen Entscheidungsdrucks aufgrund steigender Budgets, sondern vor allem, weil durch die Überschneidungen verschiedener Kommunikationsfunktionen – wie Markt-, Personal- und Interner Kommunikation – sowie durch das Entstehen neuer Kommunikationsplattformen und -kanäle im Internet mehr systemische Rationalität gefragt ist. Weder der gesunde Menschenverstand noch die singulären praktischen Erfahrungen des Einzelnen oder eines Teams reichen aus, um die vorhandenen Wertpotenziale in den Kommunikationsbeziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern für das Unternehmen zuverlässig zu erkennen und nutzbar zu machen. Kommunikations-Controlling senkt Risiken. Allerdings eben nur dort, wo es als professionelle Unterstützungsfunktion für das Kommunikationsmanagement eingesetzt wird, das selbstbewusst genug sein muss, sein Handeln auf diese Weise transparent zu machen.

Literatur

- AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication). (2016). *Integrated evaluation framework*. <http://amecorg.com/amecframework>. Zugegriffen: 14. August 2019.
- Becker, W., & Baltzer, B. (2010). *Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption* (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 172). Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Beham, F. (2018). *Corporate Shitstorm Management: Konfrontationen in sozialen Medien*. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Bentele, G., Buchele, M.-S., Hoepfner, J., & Liebert, T. (2009). *Markenwert und Markenwertbestimmung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Besson, N. (2008). *Strategische PR-Evaluation* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Borchers, N. S., & Enke, N. (2020). Influencer und Meinungsführer als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2012). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Bürker, M. (2013). „Die unsichtbaren Dritten“. *Ein neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Buhmann, A., & Likely, F. (2018): Evaluation and measurement. In R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The international encyclopedia of strategic communication* (Vol. 1, pp. 625-640). Malden: Wiley-Blackwell.

- Buhmann, A., Macnamara, J., & Zerfass, A. (2019). Reviewing the ‘march to standards’ in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, 45.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>
- DPRG Deutsche Public Relations Gesellschaft, & GPRA Gesellschaft Public Relations Agenturen. (2000). *PR-Evaluation*. Bonn: DPRG.
- DPRG Deutsche Public Relations Gesellschaft, & ICV Internationaler Controller Verein. (Hrsg.). (2011). *Positionspapier Kommunikations-Controlling*. Bonn: DPRG/ICV.
- Esch, F.-R., & Eichenauer (2016). Verfahren zur Messung von Kommunikation im Internet und bei Social Media. In F.-R. Esch, T. Langer & Bruhn, M. (Hrsg.). *Handbuch Controlling der Kommunikation* (2. Aufl., S. 385–406). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., Langer, T., & Bruhn, M. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Controlling der Kommunikation*, (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2003). Reputation und Unternehmensergebnis – zentrale Resultate einer empirischen Studie. In K.-P. Wiedmann & C. Heckmüller (Hrsg.), *Ganzheitliches Corporate Finance Management* (S. 291-298). Wiesbaden: Gabler.
- Government Communication Service (GCS) (2016). *GCS evaluation framework* (Version January 2016). London, UK.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In A. Zerfass, B. van Ruler & K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research. European and International perspectives and innovations* (pp. 327–347). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Horváth, P. (2011). *Controlling* (12. Aufl.). München: Vahlen.
- ICV Internationaler Controller Verein. (2005). *Controller-Leitbild*.
www.controllerverein.com (Rubrik „Wissen“). Zugegriffen: 2. Januar 2014.
- Ingenhoff, D., Borner, M., & Zerfaß, A. (2020). Corporate Listening und Issues Management in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Janzen, J. (2016). Cross-Channel-Measurement – Digitalisierung und kausale Attribution als Schlüssel modernen Kommunikations-Controllings. In L. Rolke & J. Sass (Hrsg.), *Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht* (S. 293-306). Berlin: de Gruyter Oldenbourg.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Likely, F., & Watson, T. (2013). Measuring the edifice: Public relations measurement and evaluation practices over the course of 40 years. In K. Sriramesh, A. Zerfass & J.-N. Kim (Eds.), *Public relations and communication management. Current trends and*

- emerging topics* (pp. 143–162). New York: Routledge.
- Lindenmann, W. (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities* (2nd ed.). Gainesville: Institute for Public Relations.
- Macnamara, J. (2018). *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*. New York: Routledge.
- Macnamara, J., & Likely, F. (2017). Revisiting the disciplinary home of evaluation: New perspectives to inform PR evaluation standards. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(2), 1-21.
- Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation* (7. Aufl.). München: UVK.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Möller, K., Piwinger, M., & Zerfaß, A. (Hrsg.). (2009). *Immaterielle Vermögenswerte: Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Moss, C. (Hrsg.). (2016). *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation: Wie sich Themen effizient steuern lassen*. Wiesbaden: Springer VS..
- Müller-Neuhof, K., & Giehl, W. (2004). *Fokus Internal Branding. Vom Mitarbeiter zum Mitmacher*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nothhaft, H., & Bentele G. (2020). Konzeption von Kommunikationsprogrammen in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pfannenberger, J. (2010). Strategisches Kommunikations-Controlling mit der Balanced Scorecard. In J. Pfannenberger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 61-83). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pleil, T., & Helferich, P. (2015). Online-Monitoring: Ziele und Methoden. In A. Zerfaß & T. Pleil (Hrsg.), *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation im Internet und Social Web* (2. Aufl., S. 87-100). Konstanz: UVK
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Rademacher, L. (2012). Wertschöpfung durch Kommunikation?! Zwischen impliziten Wirkungsannahmen und belastbaren Argumentationen (oder: Ein Gesprächsangebot an die Medienökonomie). In C. Kolo, T. Döbler & L. Rademacher (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Medien im Wandel* (S. 245-261). Baden-Baden: Nomos.
- Raupp, J., & Vogelgesang, J. (2009). *Medienresonanzanalyse. Eine Einführung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketing-Controlling. Sicherstellen von Markeneffektivität und -effizienz*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Reinecke, S., Janz, S., & Hohenauer, R. (2016). Controlling der

- Marketingkommunikation: Zentrale Kennzahlen und ausgewählte Evaluationsverfahren. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (2. Aufl., S. 3–26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rolke, L. (2010). Der Stakeholder-Kompass. In H. Paul & H. Wollny (Hrsg.), *Instrumente des Strategischen Managements* (S. 108–118). München: Oldenbourg.
- Rolke, L. (2016a). Kommunikationssteuerung nach dem Stakeholder-Kompass - Wertschöpfung durch Wirkungsmanagement. In L. Rolke & J. Sass (Hrsg.), *Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht* (S. 17–38). Berlin: de Gruyter Oldenbourg.
- Rolke, L. (2016b). Kommunikations-Controlling: Strategiegeleitete Steuerung mittels Wirkungsmanagement. In F.-R. Esch, T. Langner & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (2. Aufl., S. 27–52). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rolke, L. (2016c). Webmonitoring next level – Benchmark-orientiertes Performance- und Response-Measurment in den Kommunikationskanälen des Internets. In L. Rolke & J. Sass (Hrsg.), *Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht* (S. 319–332). Berlin: de Gruyter Oldenbourg.
- Rolke, L., & Zell, A. (2013). Kommunikation richtig steuern. Erfolge und Erfahrungen mit einem wissenschaftsbasierten Controlling-System für Unternehmenskommunikation. *PR Magazin*, 44(2), 62–69.
- Rolke, L., & Zerfaß, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In J. Pfannenbergl & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 50–60). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Röttger, U., & Preusse, J. (2009). Communication controlling revisited. Annotations to a consolidation of the research agenda on planning and controlling communication management. In A. Rogojinaru & S. Wolstenholme (Eds.), *Current trends in international public relations* (pp. 165–184). Bukarest: Tritonic.
- Sass, J., & Zerfass, A. (2016). Communication Scorecards zur Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung. In F.-R. Esch, T. Langer & Bruhn, M. (Hrsg.). *Handbuch Controlling der Kommunikation* (2. Aufl., S. 163–180). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schimansky, A. (2004). *Der Wert der Marke*. München: Vahlen.
- Schmidt, W., & Stobbe, R. (2011). *Reputation und Werthaltigkeit – Das Wirkungsstufenmodell in der Praxis des Controllings*, Präsentation beim 7. Fachtag Kommunikations-Controlling, September 2012, Mainz.
- Stacks, D. (2017). *Primer of public relations research* (3rd. ed.). New York: The Guildford Press.
- Stahle, W. H. (1999). *Management* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Storck, C. (2012). Der Wert der Kommunikation. *Pressesprecher*, 10(8), 28–30.

- Straeter, H. (2010). *Kommunikationscontrolling*. Konstanz: UVK.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. New York: John Wiley & Sons.
- Watson, T., & Noble, P. (2014). *Evaluating public relations* (3. Aufl.). London: Kogan Page.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2011). *Einführung in das Controlling* (13. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wittke-Kothe, C. (2001). *Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*. Wiesbaden: DUV.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zerfaß, A. (2010). Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 28-49). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, A. (2015). Kommunikations-Controlling: Steuerung und Wertschöpfung. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (3. Aufl., S. 715-638). Wiesbaden: Springer VS.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2-18.
- Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2019). *Toolbox Kommunikationsmanagement: Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2020). Strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation: Zieldefinition, Alignment mit Organisationszielen und Wertbeitrag. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.