

Inhaltsverzeichnis

Grußwort	13
Über dieses Buch	15
1 Entwicklung des Kommunikations-Controllings	21
1.1 Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation	21
1.2 Internationale Initiativen	22
1.2.1 Barcelona Principles	22
1.2.2 Integrated Evaluation Framework AMEC	24
1.3 Fachkreis Kommunikations-Controlling	26
1.3.1 Vorgehensweise	28
1.3.2 Arbeitspakete und Vorhaben 2006 bis 2019	31
2 Kommunikation und Controlling	37
2.1 Strategische Rolle der Kommunikation	38
2.1.1 Der Nutzen von Kommunikation	39
2.1.2 Beziehungskapital als Ergebnis von Kommunikation	41
2.1.3 Stakeholder Management	43
2.1.4 Integrated Reporting als Chance	49
2.2 Was ist Controlling?	53
2.3 Rolle der Controller und ihre Aufgaben	58
2.4 Was ist Kommunikations-Controlling?	62
2.4.1 Kommunikationsmanagement	62
2.4.2 Kommunikations-Controlling	62
2.4.3 Sicherung der Rationalität	64
2.5 Der Nutzen von Kommunikations-Controlling	66
2.6 Erfolgsdimensionen	70
2.7 Unternehmenskommunikation für Controller?	79
3 Transparenz in den Kommunikationsmaßnahmen	83
3.1 Ist-Situation	85
3.2 Transparenz in den Kommunikationsprozessen	87
3.3 Transparenz in den Kosten	90
3.3.1 Personenstundensatzrechnung	92
3.3.2 Agenturstundensätze	94
3.3.3 Prozessorientierte Kostenverrechnung	94
3.3.4 Umlagen	97

3.4	Zusammenfassung	98
3.5	Nutzen der Transparenz	99
4	Das Wirkungsstufenmodell	105
4.1	Vorarbeiten zu den Wirkungsstufen	106
4.2	Aufbau der Wirkungsstufen der Kommunikation	108
4.3	Perspektive der Kommunikatoren und Marketers	111
4.4	Perspektive der Controller	113
4.5	Methoden zur Steuerung der Wirkungsstufen	117
4.6	Anwendungsbereiche des Wirkungsstufenmodells	118
4.6.1	Wirkungsstufen als Bezugsrahmen für Messgrößen	118
4.6.2	Wirkungsstufen als Diskussionsmodell	120
4.6.3	Wirkungsstufen als Steuerungsmodell	125
4.6.4	Wirkungsstufenmodell als Managementmodell	130
4.6.5	Wirkungsstufen-Mehrkanäle-Matrix und Customer Journey	132
4.7	Handling des Wirkungsstufenmodells	133
4.8	Weitere Einsatzmöglichkeiten des Wirkungsstufenmodells	135
4.8.1	Marketing: Messeauftritt	136
4.8.2	Human Resources: Mitarbeiterentwicklung	139
4.8.3	Town Hall Meeting (interne Kommunikation)	142
4.8.4	Kampagne »Share a bike« (PR-Kommunikation)	145
4.9	Fazit	148
5	Strategieentwicklung für die Kommunikation	151
5.1	Probleme bei der Strategieumsetzung	152
5.2	Strategieprozess	155
5.3	Strategische Planung der Kommunikation	158
5.4	Das Strategische Haus der Kommunikation	160
6	Kommunikations-Controlling handhaben	165
6.1	Die Ebenen der Kommunikationssteuerung	165
6.1.1	Mikro-Ebene der Kommunikation	166
6.1.2	Makro-Ebene der Kommunikation	167
6.2	Planung	168
6.2.1	Planung als Prozess	170
6.2.2	Mittelfristplanung	174
6.2.3	Operative Planung	177
6.2.4	Projekt-Planung und Steuerung	178
6.2.5	Ziele festlegen	179
6.3	Wirkungsorientierte Budgetierung	182
6.3.1	Was ist Budgetierung?	182
6.3.2	Prinzipien der Budgetierung	184

6.3.3	Status quo der Budgetierung	187
6.3.4	Budgetierung von Grund auf – Zero-base-Budgeting	189
6.3.5	Wirkungsportfolio	194
6.4	Messen und Messgrößen	196
6.4.1	Definition von Messgrößen	199
6.4.2	Aufgabe von Messgrößen	201
6.4.3	Datenquellen für Messgrößen	202
6.4.4	Datenkompetenz	204
6.5	Messgrößen finden und entwickeln – ein Prozess	205
6.5.1	Schritt 1: Beschreibung des Messbereichs	207
6.5.2	Schritt 2: Finden von geeigneten Messverfahren für Schritt 1	208
6.5.3	Schritt 3: Formulieren eines Zieles und eines Zielwertes	208
6.5.4	Anwendung im Wirkungsstufenmodell der Kommunikation (DPRG/ICV)	209
6.5.5	Verantwortung	210
6.5.6	Fazit	213
6.6	Reporting	214
6.6.1	Grundsätzliche Empfehlungen	217
6.6.2	Empfänger und deren Needs	219
6.6.3	Aufbau und Inhalt	222
6.6.4	Empfängergerechte Visualisierung	226
6.6.5	IT-Unterstützung	233
7	Organisation der Unternehmenskommunikation	237
7.1	Cost Center oder Service Center?	240
7.2	Organisation der Kommunikation	241
7.3	Digitale Transformation und Newsroom	243
7.4	Kommunikations-Controlling »light«	246
8	Implementierung des Kommunikations-Controllings	249
8.1	Zeitpunkt und Custodian	250
8.2	Implementierung eines Kommunikations-Controllings in 10 Schritten	252
9	Praxisbeispiele	259
9.1	BVG – Unerwartete Erfolge einer Kampagne	259
9.1.1	Humanvermögen der BVG = Erfolgspotenzial	260
9.1.2	Kosten der unbesetzten Stellen	262
9.1.3	Fazit	264
9.2	Marquardt-Gruppe – Standortsicherung	264
9.2.1	Kampagne	265
9.2.2	Aufgewendete Ressourcen	266

9.2.3	Ertrag	266
9.2.4	Fazit	267
9.3	Medizintechnik – Performance-Dashboard	269
9.4	Munich Re – Wirkungsmessung und Datenstrategie	272
9.4.1	Methodische Grundlagen	272
9.4.2	»KPI-Matrix« – Festlegung über alle Communications Units	274
9.4.3	Datenstrategie – Entwicklung in der Gruppe im Einklang mit der IT-Infrastruktur	276
10	Methoden des Managements und Controllings	279
10.1	ABC-Analyse	279
10.2	Balanced Scorecard	280
10.3	BCG-Matrix	281
10.4	Benchmarking	284
10.5	Center-Organisation und-Steuerung	286
10.5.1	Cost Center	287
10.5.2	Shared Service Center	287
10.5.3	Service Center	289
10.6	Cost of Vacancy	289
10.7	Delphi-Methode	290
10.8	Economic Value Added (EVA™)	291
10.9	Erfahrungskurvenkonzept	293
10.10	Earned-Value-Methode	295
10.11	Eisenhower-Matrix	297
10.12	Kritische Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale	298
10.13	Free Cashflow	299
10.14	Gewinn- und Verlustrechnung	301
10.15	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	303
10.16	Kapitalkosten	304
10.17	Key Performance Indicators	305
10.18	Kosten	307
10.19	Lebenszyklus-Konzept	309
10.20	Make-or-Buy-Analyse	311
10.21	Moderne Budgetierung	312
10.22	OKR	312
10.23	Prozesskostenrechnung	313
10.24	Pyramidenprinzip (Barbara Minto)	315
10.25	REFA-Methoden	316

10.26	Return on Investment (ROI)	317
10.26.1	Ist Kommunikationsarbeit ein Investment?	318
10.26.2	ROI ist eine an der Vergangenheit orientierte Berechnung	318
10.26.3	Der ROI ist eine kurzfristige Erfolgsrechnung	319
10.26.4	Welche Antworten gibt der ROI?	319
10.27	Saarbrücker Formel	320
10.28	Shareholder Value	323
10.29	SWOT-Analyse	324
10.30	Szenario-Technik	326
10.30.1	Gute Szenarien als Schlüssel für Entscheidungen	326
10.30.2	Vorteil dieses Ansatzes	328
10.31	Target-Costing	330
10.32	Verrechnungspreise	331
10.33	Wertorientierte Unternehmensführung	332
10.34	Wesentlichkeitsanalyse	333
Abbildungsverzeichnis		337
Literaturverzeichnis		343
Stichwortverzeichnis		349