

Erfolgsfaktoren für Kommunikations-Controlling

Wie Kommunikationsmanager und Controller mit Intangible Performance Management gemeinsam Neuland erschließen können

Autoren:

Prof. Dr. Frank Brettschneider

Professor für Kommunikationswissenschaft und Leiter des Zentrums für Kommunikations-Controlling und Communication Performance Management, Universität Hohenheim

Prof. Dr. Uwe M. Seidel,

Professor für Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement, Fachhochschule Regensburg

Bernd Ostermann

Geschäftsführer IPM United GmbH (früher Ostermann Syskom GmbH), München

Obwohl Kommunikation längst als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg anerkannt ist, wird sie in vielen Unternehmen aus Controllersicht nur unbefriedigend geplant und gesteuert. Wo genau die Defizite liegen und wie sie behoben werden können, untersucht dieser Artikel aus dem Blickwinkel von Controlling und Kommunikation.

Fazit: Mit entsprechender Software-Unterstützung ist ein nachhaltiges Controlling von Kommunikationsleistung und –wirkung heute möglich. Erfolgskritisch sind präzise aufeinander abgestimmte Controlling-Instrumente und eine symbiotische Aufgabenteilung zwischen Kommunikationsverantwortlichen und Controllerdienst.

Was macht Unternehmen wertvoll? Im Zeitalter der globalisierten Dienstleistungsgesellschaft wird immateriellen Werten wie Humankapital oder Organisationsstärke höheres Interesse entgegengebracht als den materiellen oder finanziellen Ressourcen. Die *Intangible Assets* machen den Unterschied aus zwischen Markt- und Buchwert, allein Marken haben laut einer PwC-Studie aus dem Jahr 2005 mittlerweile durchschnittlich 67 Prozent Anteil am Gesamtwert von Unternehmen. Im Jahr 1999 lag dieser noch bei 56 Prozent (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S. 8).

Kommunikation fungiert beim Aufbau immaterieller Vermögenswerte in einer Doppelrolle: Sie ist selbst ein immaterieller Wert und gleichzeitig Treiber (vgl. Zerfaß 2005, S. 533). Denn Kommunikation ist das verbindende Element, wenn es darum geht, schnell auf Veränderungen zu reagieren, Qualitätsstandards einzuführen oder die Unternehmensreputation zu verbessern.

Um Intangible Assets gezielt aufbauen zu können, sollte deshalb Kommunikation systematisch geplant, überwacht und gesteuert werden.

Kommunikations-Controlling: Status Quo

Die Zahl der Unternehmen, die sich in der Praxis bislang mit Kommunikations-Controlling beschäftigen, ist noch begrenzt. Laut einer Studie des FAZ-Instituts unter den Kommunikations-, Marketing- und Finanzdirektoren der 100 umsatzstärksten deutschen Aktiengesellschaften nutzen nur wenige Unternehmen Controlling-Systeme für Kommunikation. Der Hälfte der Befragten war nicht bekannt, dass es solche Systeme inzwischen gibt (vgl. Sommer 2006, S. 34). Weiteres Ergebnis der Studie: Praxistaugliches Kommunikationscontrolling hängt maßgeblich von Software-Unterstützung ab. Bisher gibt es aber kaum Erfahrungswerte zu systemgestützten Steuerungsansätzen.

Die Kommunikation gehört damit zu den wenigen Disziplinen, die vom Controlling noch nicht erschlossen wurden. Das ist umso bemerkenswerter, als die verantwortlichen Kommunikationsmanager der Idee zunehmend aufgeschlossen gegenüberstehen, weil sie durch Ausweisung ihres Wertbeitrags eine Aufwertung ihres Bereiches erwarten. Voraussetzung für eine Öffnung ist aber, dass Controlling-Anforderungen nicht eins zu eins aus den klassischen Bereichen übertragen, sondern zunächst für die Kommunikation übersetzt werden. Hier wurde in der Vergangenheit zu wenig auf die Spezifika der Kommunikation geachtet.

Anforderung 1: Quantifizierte Vorgaben

Weil Kommunikation von qualitativen Inhalten bestimmt wird, ist die Operationalisierung von Zielen durch Planungen anspruchsvoller als im Bereich der Tangible Assets. Vornehmlich inhaltliche Vorgaben bedeuten für die Leistungsbeurteilung von Organisationseinheiten und einzelnen Mitarbeitern unklare und damit meist schwer nachvollziehbare Kriterien.

Anforderung 2: Kennzahlensysteme und standardisiertes Berichtswesen

In der Kommunikation sind Kennzahlensysteme bislang nur in Teilbereichen etabliert, das Reporting gegenüber Vorgesetzten orientiert sich daher eher an individuellen Einschätzungen als an objektiven Maßstäben. Insofern fällt es schwer, das Management schnell und punktgenau über den aktuellen Status von Zielen und Maßnahmen zu informieren.

Anforderung 3: Erfassung von Leistungsdaten für die operative Ebene

Kommunikative Maßnahmen bestehen aus einer Vielzahl kleinteiliger, im kreativen Prozess sich inhaltlich konkretisierender Einzelelemente. Eine valide Erfassung der entsprechenden Leistungsdaten mithilfe externer Listen ist aufwändig und wird von den Kommunikatoren abgelehnt. Kosten werden im Regelfall nur für Kostenstellen

Ergebnisse der Wirkungsmessung können dem Controlling meist nur punktuell, mit großer zeitlicher Verzögerung und nicht für alle Ebenen geliefert werden. Die Aktivitäten der Wirkungsmessung sind nur im Ausnahmefall zwischen mehreren betroffenen Abteilungen synchronisiert: Zwar werden Markt- und Meinungsforschungsinstitute damit beauftragt, die Reputation oder das Image des Unternehmens zu ermitteln. Und Medienresonanzanalysen geben Auskunft über die Häufigkeit und die Tendenz der Berichterstattung über das eigene Unternehmen oder die Branche. Jedoch stehen diese Informationen oft erst zum Quartals- oder Jahresende zur Verfügung und werden nur selten miteinander verknüpft.

Anforderung 5: Gegenüberstellung von Leistung und Wirkung:

Sowohl auf Leistungs- als auch auf Wirkungsseite können die benötigten Daten aktuell weder im erforderlichen Umfang noch kontinuierlich erfasst werden, weil dies zu aufwändig und zu teuer wäre. Dazu fehlte es bislang sowohl an geeigneten Methoden als auch an entsprechender EDV-Unterstützung.

Zielbild für Kommunikations-Controlling

Zunächst zur Methodik. Ein Steuerungsmodell, das Leistung und Wirkung sowie Ziel und Zielerreichung gegenüberstellt, muss nach Ansicht der Autoren die methodische Grundlage für Kommunikations-Controlling bilden. Des Weiteren muss das Modell alle beteiligten Ebenen integrieren. Es reicht nicht aus, nur die strategische Ebene zu betrachten. Vielmehr muss Kommunikations-Controlling auch auf operativer und taktischer Ebene stattfinden, um auch für Einzelmaßnahmen und Maßnahmenbündel aussagefähig zu sein.

Die Grafik vereint die drei Elemente:

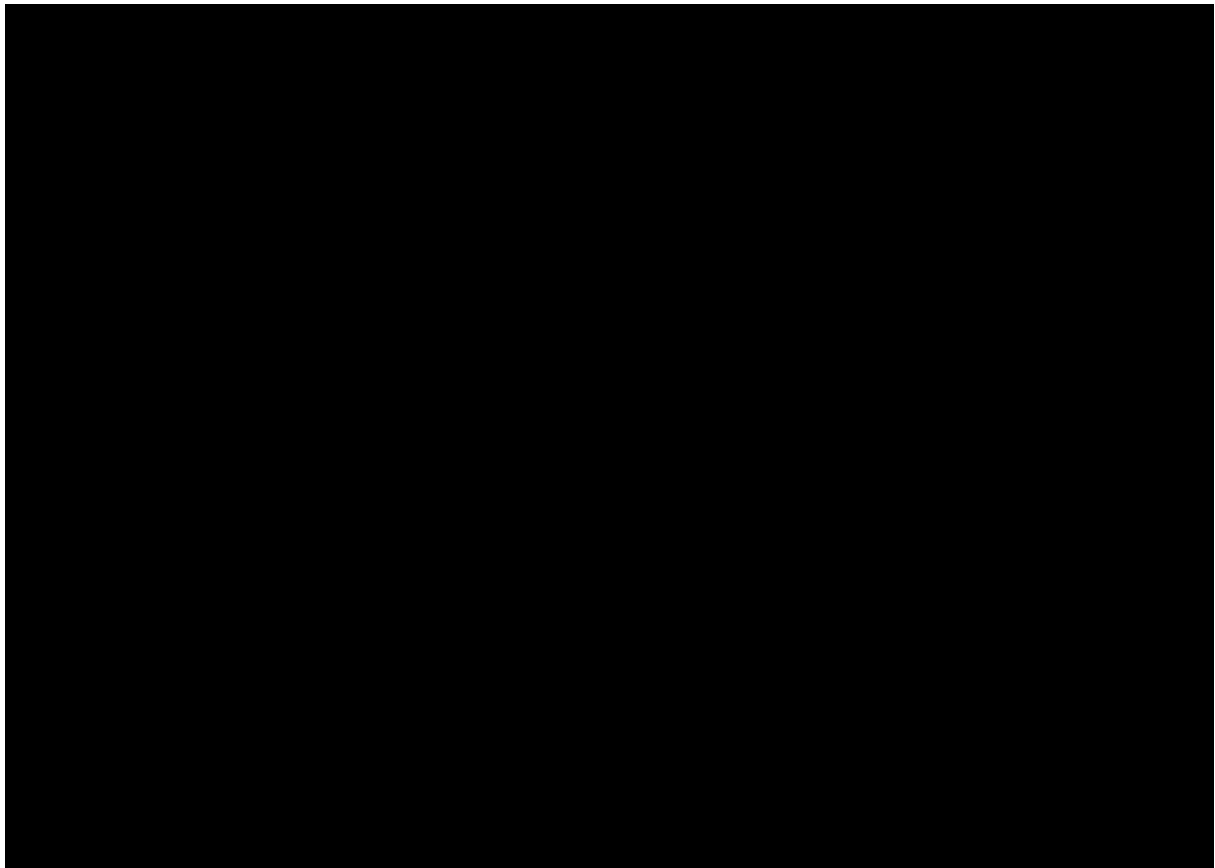


Abbildung 1: Methodische Grundlage für Kommunikations-Controlling

Auf dieser Grundlage ist es möglich,
Zusammenhänge zwischen

- Den eingesetzten Ressourcen, die dem Kommunikationsbereich zur Verfügung stehen (finanzielle und personelle Ressourcen), (den er leistet?)
- Dem Produkt (z.B. Zahl und Güte von Events, Pressemitteilungen und Web-Auftritten),
- dessen direkten Wirkungen (z.B. Besucherzahlen bei Events, Häufigkeit und Tendenz der Medienberichterstattung, Hits auf den Websites) und
- ihren indirekten Wirkungen (z.B. Image, Reputation, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit)

ermitteln zu können.

Kommunikationsmanager können dann – auf der Basis bereits gesammelter und dokumentierter Erfahrungen – erkennen, für welches Ziel (z.B. Reputationssteigerung) welcher Output produziert werden muss und welche Ressourcen dies erfordert.

Nutzwert schafft das vorgestellte Modell im betrieblichen Alltag aber erst dann, wenn die gewonnenen Erkenntnisse sofort in die Arbeitsabläufe eingespeist werden können. Dies gelingt mithilfe von Performance Management.

Die Grundidee des Intangible Performance Management (IPM) wurde übernommen aus dem Corporate Performance Management (vgl. Martin 2005, S. 4): Alle Aktivitäten sollen zielbezogen und in Echtzeit entlang der Prozesse im Wertschöpfungskreislauf gesteuert und optimiert werden. Voraussetzung dafür ist eine Systemlösung, die die beteiligten Akteure rollen- und rechtsspezifisch miteinander vernetzt. Denn dies ermöglicht es, permanent viele Daten im laufenden Arbeitsprozess zu erfassen und bereitzustellen.

So können Ursache-Wirkung-Zusammenhänge nach Zielen, Zielgruppen, Maßnahmen und Themen ausgewertet werden. Sie sind die Erfolgsgrößen für Planung, Messung und Steuerung von immateriellen Werten und damit auch von Kommunikation.

Communication Performance Management in der HypoVereinsbank

Im Projekt „Communication Performance Management“ (CPM) der Unternehmenskommunikation der HypoVereinsbank (HVB) in München wird der beschriebene Ansatz derzeit realisiert.

Kurzfristig sollen der Ressourceneinsatz reduziert und die Reaktionsgeschwindigkeit von Teams, Abteilungen und des gesamten Bereichs gesteigert werden. Langfristiges Ziel ist es, den Wertbeitrag der Kommunikation nachzuweisen und auf Basis valider Erfahrungswerte kontinuierlich zu steigern.

Hierarchiestufe/Fokus	Ziele und Funktionen
Obere Führungsebene (Bereich): Strategisches Communication Performance Management	Effektivität der Aktivitäten gewährleisten Reaktionsfähigkeit der Einheit sicherstellen
Mittlere Führungsebene (Abteilung): Taktisches Communication Performance Management	Integrierte Kommunikation realisieren Kommunikationsmix optimieren (Instrumente und Themen zielgruppengerecht wählen und kombinieren)
Untere Führungsebene (Team): Operatives	Effizienz von Maßnahmen steigern

Als Arbeitswerkzeug und Datenbasis dient die Performance-Management-Software os/rooms, die die einzelnen Phasen des Wertschöpfungskreislaufs mit spezialisierten Modulen für Zielplanung, Realisierung, Evaluation und Analyse unterstützt.

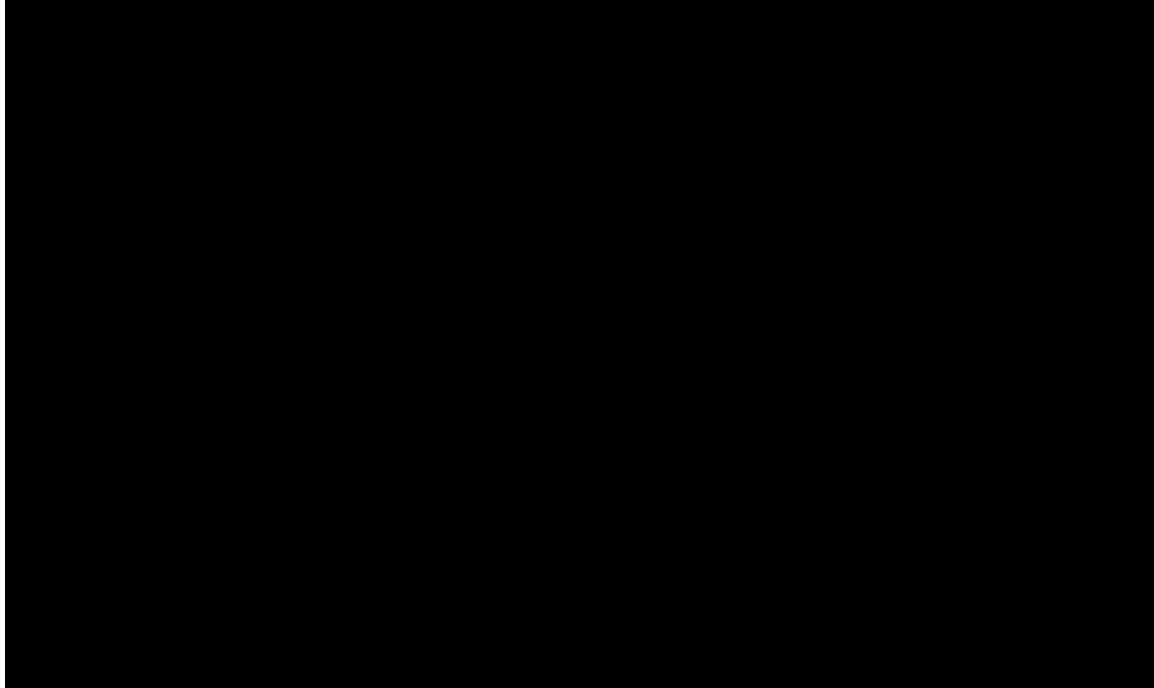


Abbildung 3: Module der Performance-Management-Software os/rooms

Quantifizierte Vorgaben:

In der Planung kann das Management Ziele vorgeben und über funktionsspezifische Kennzahlenkataloge quantifizieren. Untergeordnete Ebenen schlagen Maßnahmen zu den Zielen vor und berichten gegen die vereinbarten Planwerte im laufenden Prozess (Reporting) und bei Fertigstellung der Maßnahme (Abschlussbericht). Der Controller erhält aktuelle Plan- und Ist-Werte zur Zielerreichung und kann Vergleichsberichte erstellen.

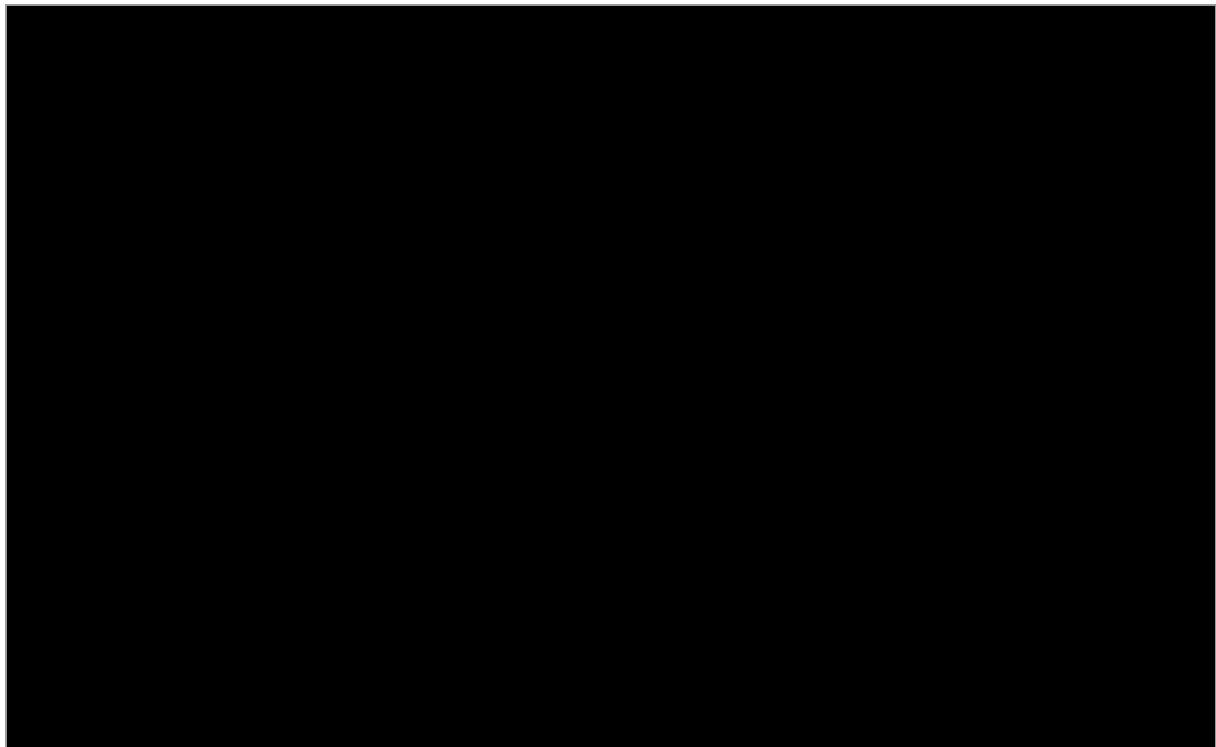


Abbildung 4: Top-Down-Planungsprozess und Konkretisierung der Ziele über Kennzahlen

Kennzahlensysteme und standardisiertes Berichtswesen

Management-Cockpits für Kommunikatoren bieten jeder Führungsebene permanent einen sofortigen Überblick über den Status Quo in ihrem Verantwortungsbereich und erlauben direktes Reagieren bzw. Gegensteuern. Standard-Reports enthalten OE-spezifische Key Performance Indikatoren (KPIs), die gemeinsam mit dem Controller vereinbart wurden und nun dauerhaft zur Verfügung stehen. Es wird für den Controller möglich, Benchmarking und Best Practice in der Kommunikation zu ermitteln – auch über mehrere Jahre hinweg. Je mehr Daten das Management-Cockpit für Kommunikatoren im Zeitverlauf sammelt, desto spannender und valider werden die Auswertungsmöglichkeiten – mit Hilfe statistischer Methoden, wie etwa der multiplen Regressionsanalyse oder von Strukturgleichungsmodellen (LISREL).

Die Kommunikation kann hier dem Controlling auch Daten für vertiefende Analysen übergeben.

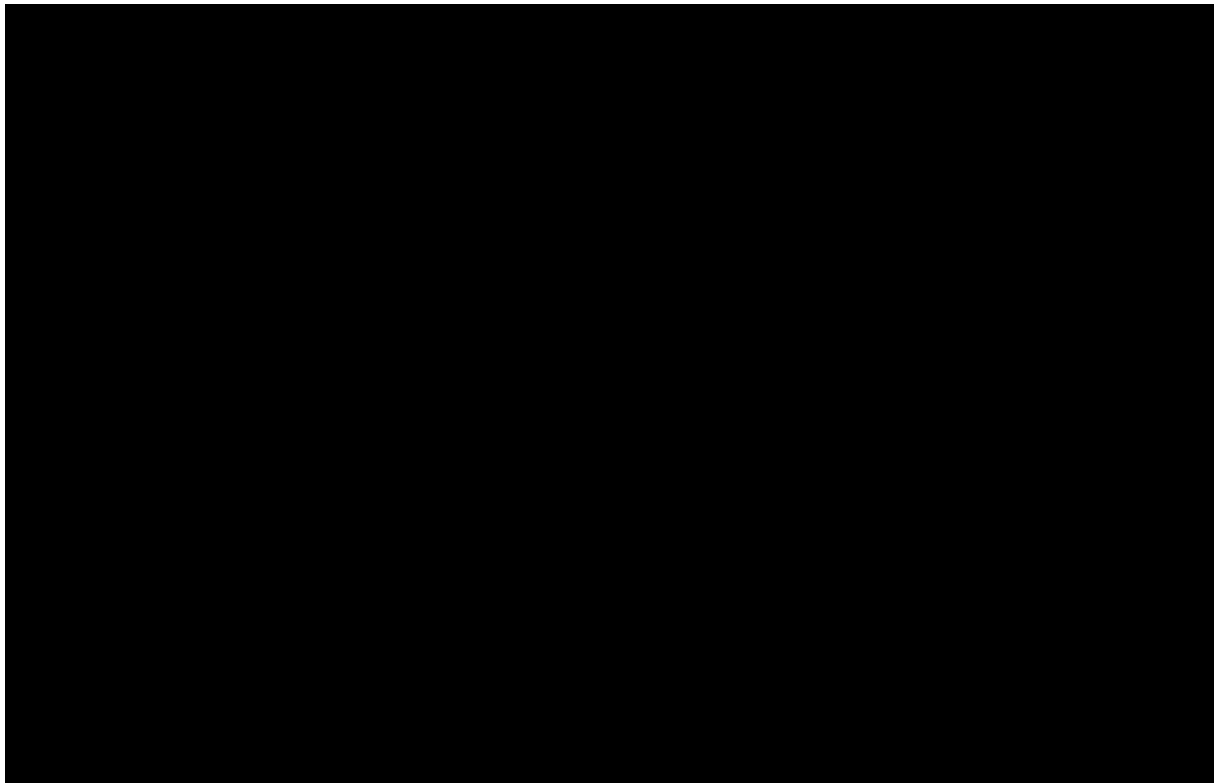


Abbildung 5: Bottom-up-Reporting entlang definierter Berichtswege

Leistungsdaten für die operative Ebene

Durch die Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen können bis auf die operative Ebene inhaltliche Vorgaben und ihre Konkretisierung über Kennzahlen erfolgen. Gegen diese kann anschließend punktgenau berichtet werden, dadurch werden die operativen Daten erfasst.

Arbeitsprozesse können als digitale Workflows gespeichert, optimiert und beliebig wiederholt werden. Die Workflows enthalten strukturiertes Erfahrungswissen zu Arbeitsabläufen. Außerdem Plan- und Ist-Werte zu Kosten, Terminen, Aufwänden und Qualität. Die Kommunikatoren haben so Gelegenheit, sich weiter auf die inhaltliche Ausgestaltung von Maßnahmen zu konzentrieren, während Controller Ist-Daten für operative ERP-Systeme generieren können. Mit der Erfassung von Leistungsdaten auf allen Ebenen ist eine zentrale Anforderung für valides Kommunikations-Controlling erfüllt.

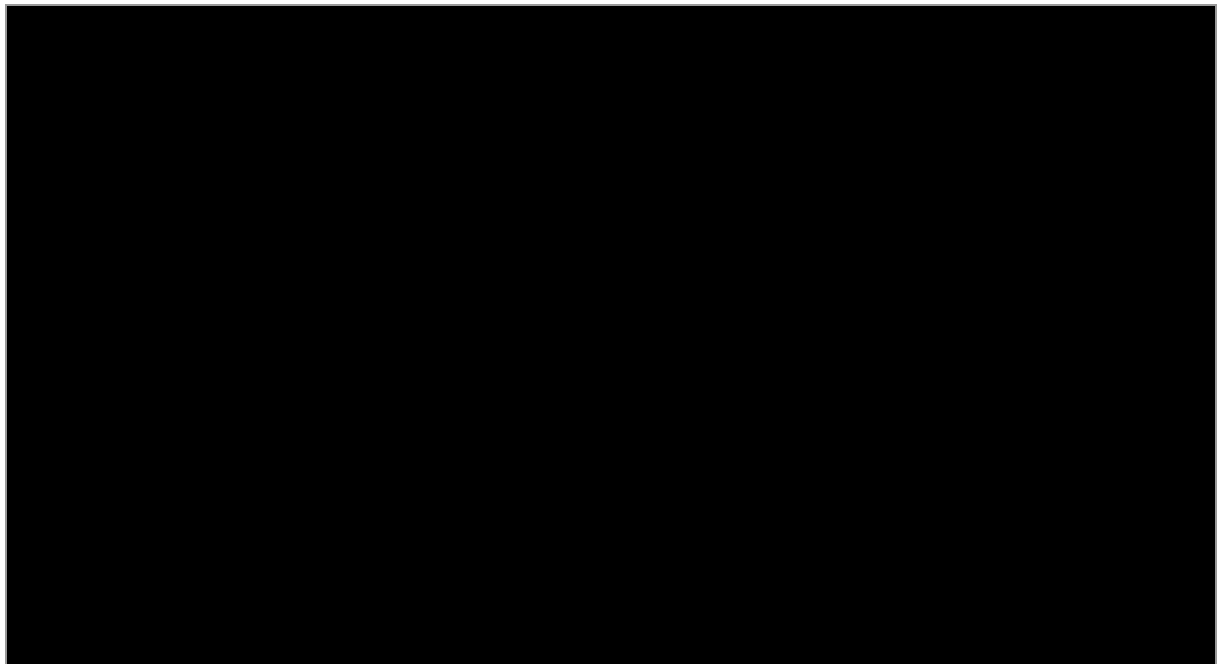


Abbildung 6: Beispiel für funktionsspezifische Dashboards im Management-Cockpit

Aktuelle Wirkungsdaten

Wirkungsdaten können kontinuierlich durch die Methode des Mitarbeiterseismogramms gewonnen werden. Dabei werden Mitarbeiter als Nutzer von Kommunikationsmitteln, als Teil der Öffentlichkeit oder als Repräsentanten für Zielgruppen befragt. Diese schnell verfügbaren und kostengünstigen Wirkungsdaten fließen zusammen mit den Ergebnissen der externen Wirkungsforschung (Marktforschung, Stakeholder-Befragungen, Medieninhaltsanalyse etc.) in das Management-Cockpit ein.

Gegenüberstellung von Leistung und Wirkung

Da Zieldefinition, Planung, Projektarbeit, Prozessmanagement, Monitoring und Controlling in einem System erfolgen, können Leistungs- und Wirkungsdaten zueinander in Beziehung gesetzt und im Management-Cockpit mithilfe unterschiedlicher Analyserwerkzeuge in Echtzeit ausgewertet werden.

Communication Performance Management in der Praxis/ Münchner Runde

Anneliese Gfrerer

Die HypoVereinsbank

Bislang gibt es in der Kommunikation kaum Erfahrungswerte für softwaregestützte Managementsysteme. Erfahrungsaustausch zur Messung und Steuerung von Kommunikation ist deshalb das Ziel der „Münchener Runde“ zum Kommunikations-Controlling, die die HVB initiiert hat und die gemeinsam mit Siemens und der Münchener Rück umgesetzt wird. In regelmäßigen Treffen diskutieren Praktiker und Wissenschaftler die neuesten Entwicklungen im Kommunikationsmanagement.

Ansprechpartnerin: Anne Gfrerer, HypoVereinsbank, anne.gfrerer@hvb.de

Controller und Kommunikatoren im Dialog

Neben der Methodik und der richtigen Toolunterstützung ist erfolgreiches Kommunikations-Controlling nicht nur eine Frage der Akzeptanz, sondern es müssen zahlreiche Bedenken von Mitarbeitern und Führungskräften ausgeräumt werden. Gerade von Kommunikatoren wird der Controller oft als „Kontrolleur“ wahrgenommen.

Klar ist, dass für Controlling und Kommunikation ganz unterschiedliche Erfolgsfaktoren gelten. Während in der Kommunikation schnelle Reaktion, Flexibilität und Kreativität gefragt sind, beschäftigt sich der Controller mit der langfristigen Analyse und Interpretation von Daten. *Sowohl* das Selbstverständnis der Kommunikatoren als „Kreative“ *als auch* der ökonomischer Anspruch der Controller muss im Kommunikations-Controlling berücksichtigt werden.

Dabei funktioniert der klassische Controlling-Dialog (vgl. Deyhle, A., Controller-Praxis, Band II, S. 177) auch für Kommunikations-Controlling.

Der Kommunikationsmanager verantwortet Inhalte und Strategie, der Controller fungiert als Dienstleister, der den Manager mit standardisierten Controlling-Werkzeugen unterstützt.

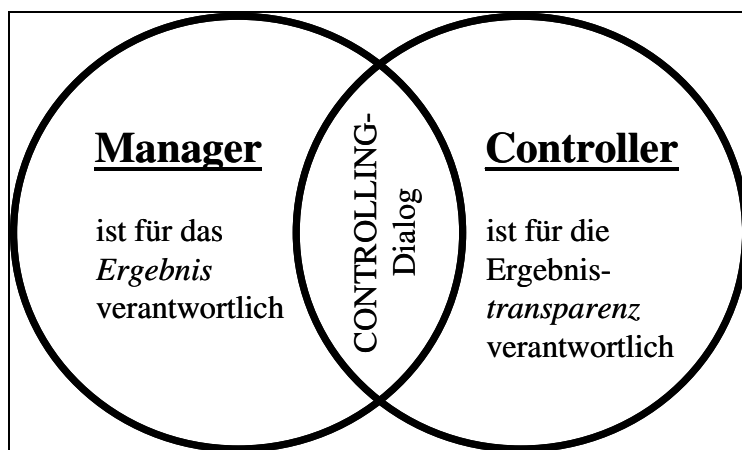


Abbildung 7: Controlling als Schnittmenge

Der Manager als Führungskraft in seinem Bereich ist für das *Ergebnis* verantwortlich (z.B. ein besseres Unternehmensimage im Hinblick auf Innovation). Er hat die Aufgabe, Kommunikationsziele zu formulieren (z.B. Innovationsimage in 2007 steigern um 5 Prozentpunkte). Die operativen Einheiten (z.B. die einzelnen Teams PR, Event, Online-Medien) können dann die Maßnahmen zur Umsetzung festlegen (z. B. Innovationsgipfel veranstalten, innovative Unternehmensprodukte im Internet bewerben, Artikel-Serie über Innovationen im Unternehmen im Mitarbeitermagazin publizieren). Die *Ergebnistransparenz* muss Sache des Controllers sein. Als Methodenverantwortlicher sollte er den Manager und die operativen Einheiten durch die Vorgabe standardisierter Werkzeuge und einheitlicher Verfahrensweisen unterstützen. Dafür ist es

z.B. auch notwendig, dass der Controller als Finanzcontroller dem Manager anhand von Informationen aus dem Finanz- und Rechnungswesen die Ergebniswirkung der Managemententscheidung „Innovationsimage in 2007 steigern um 5 Prozentpunkte“ darstellt (z.B. Investitionsbedarf, Berechnung der Ergebniswirkung alternativer Maßnahmen). Dies ist bislang nicht der Fall, weil die dafür nötigen Daten fehlen. Bemerkenswert ist, dass der Controller in seiner Dienstleisterrolle für den Kommunikator häufig in Personalunion als Finanzcontroller, Projektcontroller, Prozesscontroller oder auch als Risikocontroller tätig werden muss. Er muss für den Manager relevante Informationen aus der Datenflut herausfiltern und aufbereiten.

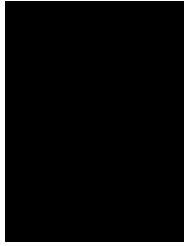
Daraus ergibt sich im Arbeitsalltag eine Unterscheidung zwischen den inhaltlichen Aufgaben des Kommunikationsmanagers und den Controlling-Methoden- bzw. Instrumenten:

	Aufgaben des Kommunikationsmanagers	Durch den Kommunikationscontroller bereitgestellte Methoden und Instrumente
Planung	Formulierung der Kommunikationsziele Festlegung passender Kennzahlen Identifizieren von Chance- und Risikothemen für das Unternehmen	# Anleitung und Koordinierung der Durchführung strategischer Analysen (z.B. SWOT-Analyse) # Anleitung zur Ziel- und Strategiedefinition # Moderation des Ziel- und Strategiefindungsprozesses # Definition und Diskussion von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, die für Kommunikatoren relevant sind und von diesen akzeptiert werden (auch in der Analysephase) # Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Input, Output, direkter und indirekter Wirkung von Kommunikation. Dabei Bezug zu Zielgruppen, Kommunikationsinstrumenten und -themen. # Instrumente zur Planungsunterstützung (z.B. Planungsrichtlinien und Planungsformulare) # Koordinierung des Planungsprozesses und Aggregation der Teilpläne # Implementierung der Balanced Scorecard (BSC) zur Operationalisierung von Strategien # Anleitung und Koordinierung der Risikoidentifizierung und -bewertung
Umsetzung	Inhaltliche Planung von Maßnahmen Steigerung der Effizienz und Qualität von Maßnahmen Kostensenkung bei der Maßnahmenrealisierung	# Verfahrensweisen zur Erhebung von best practices (z.B. Validierung der Prozessqualität und Definition von Prozessstandards) # Methoden zur Leistungserfassung und zur Ermittlung des Projektfortschrittsgrads im Rahmen des Projektcontrolling (z.B. Earned Value Methode)

	Aufgaben des Kommunikationsmanagers	Durch den Kommunikationscontroller bereitgestellte Methoden und Instrumente
		# Erstellung standardisierter Berichte (z.B. Plan-Ist-Vergleiche, Projektberichte, Risikoberichte) und Durchsprache mit dem Manager # Identifikation und Realisierung der Schnittstellen zu den operativen ERP-Systemen zur Gewinnung von Istdaten (z.B. zum SAP R/3) # Maßnahmencontrolling bei der Risikosteuerung (z.B. Hinterfragung der Wirksamkeit)
Evaluation	Messung der Wirkung von Maßnahmen	# Methodenkompetenz und Beratung bei der Auswahl interner und externer Datenanbieter # Unterstützung bei der Formulierung von Pflichtenheften für Datenanbieter # Unterstützung bei der Integration unterschiedlicher Datenquellen
Analyse	Berichtserstellung zur Leistung von Kommunikation Ermittlung von Best Practice-Maßnahmen	# Durchführung von Trendanalysen (z.B. Meilensteintrendanalysen) # Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswerts (z.B. auf Basis des Free Cash Flow) # Methoden zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte (z.B. selbst geschaffene Marken) # Vergleichsberichte, Definition und Diskussion von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, die für Kommunikatoren relevant sind und von diesen akzeptiert werden (auch in der Planungsphase)

Abbildung 8: Aufgaben des Kommunikationsmanagers und Unterstützungsleistungen des Kommunikationscontrollers

Facharbeitskreis Kommunikations-Controlling



Dr. Reimer Stobbe

Der Facharbeitskreis Kommunikations-Controlling des Internationalen Controllervereins verwirklicht die Idee, das ursprünglich von den Kommunikatoren getriebene Thema gemeinsam mit den Controllern zu konkretisieren. „Kommunikation muss zu einem strategischen Faktor in der Unternehmenssteuerung werden“, sagt AK-Leiter Dr. Reimer Stobbe, der Planung und Controlling der Unternehmenskommunikation für die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft verantwortet. In Richtung der Kommunikatoren ist ihm wichtig, dass Controlling auch wirklich als Steuerung und nicht als „Kontrolle“ verstanden wird. Deswegen beschäftigt sich der Facharbeitskreis mit dem gesamten Steuerungszyklus, angefangen bei der Strategieentwicklung über die Planung und Evaluation bis hin zur Analyse des Verbesserungsbedarfs. Das Ziel lautet: „Der Facharbeitskreis erarbeitet auf der Basis vorhandener Vorschläge einen integrativen Ansatz für das Kommunikations-Controlling. Dieser ist mit Blick auf das Zusammenwirken von Managern und Controllern formuliert. Das Ergebnis ist eine praktisch konkret anwendbare Handlungsempfehlung. Der Facharbeitskreis findet einen Standard, der in der Praxis akzeptiert ist. Dieser Standard enthält eine Terminologie, Mindestanforderungen für Methoden, Prozesse, Key Performance Indicators (KPI) sowie ein Basis-Set an KPI's.“

Weitere Informationen zum Arbeitskreis unter

http://www.controllerverein.com/cmsdata/cache/cms_121223.html

Ansprechpartner: Dr. Reimer Stobbe, Münchener Rück, rstobbe@munichre.com

Fazit

Es kann davon ausgegangen werden, dass Kommunikations-Controlling in kurzer Zeit zum Standard professionell geführter Unternehmen gehört. Denn die in der Praxis und in den Arbeitskreisen gesammelten Erkenntnisse zeigen, dass etablierte Controlling-Prinzipien auch auf Kommunikation anzuwenden sind. Voraussetzung dafür ist die unaufwändige Generierung steuerungsrelevanter Daten im Kommunikationsprozess. Der softwarebasierte Steuerungsansatz Intangible Performance Management kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Der Kommunikationsmanager kann sich auf seine inhaltlichen Aufgaben konzentrieren, erfüllt aber gleichzeitig die an ihn gestellten Controlling-Ansprüche. Er profitiert, weil er im Tagesgeschäft einfach und schnell auf steuerungsrelevante Daten, Erfahrungswerte und Analysewerkzeuge zugreifen kann. Diese ermöglichen ihm Prozessoptimierung, Themen- und Reputationsmanagement sowie strategische und integrierte Kommunikation.

Der Kommunikations-Controller hat durch Intangible Performance Management die Chance, seine Methoden nachhaltig im Bereich Kommunikation zu implementieren und dauerhaft Daten zu generieren. Sein „Kunde“, der Kommunikator, kann Control-

ling-Methoden und -instrumente leicht anwenden. Hürden zwischen diesen beiden so unterschiedlichen Disziplinen Controlling und Kommunikation werden abgebaut.

Literatur

Blachfellner, Manfred und Bornemann, Manfred 2006: Bericht Praxisstudie zum Thema "intangible Assets". In: Kurt Matzler; Hans H. Hinterhuber; Birgit Renzl und Sandra Rothenberger (Hrsg.): Immaterielle Werte. Handbuch der intangible Assets. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., S. 133-153.

Blumhoff, Andree 2005: Vom Kostenfaktor zum strategischen Wert. In: Kommunikationsmanager 1/2005, S. 40-44.

Deyhle, Albrecht 2003: Controller-Praxis, Soll-Ist-Vergleich, Erwartungsrechnung und Führungs-Stil, Band II, 15. Aufl.

Kalt, Gero 2005: Gespräch mit Thomas Gauly. Kommunikation muss sich als Wertfaktor niederschlagen. In: Kommunikationsmanager 1/2005, S. 6-8.

IGC - Controller-Leitbild, Controller-Statements „Anforderungen an den Controller“, Internationaler Controllerverein e.V., 1998.

Lautenbach, Christoph und Sass, Jan 2005: Kommunikations-Controlling: Zum Diskussionsstand und einigen Perspektiven. In: Claus W. Gerberich (Hrsg.): Praxishandbuch Controlling. Trends, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden: Gabler, S. 1-23.

Pfannenberger, Jörg und Zerfaß, Ansgar 2005: Kommunikations-Controlling: Neue Herausforderungen für das Management. In: Jörg Pfannenberger und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, S. 12-26.

Piwinger, Manfred und Porák, Victor 2005: Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling. In: Diess. (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage, S. 11-56.

Röhrig, Stephan 2005: Wertschöpfung durch Kommunikation im Bereich DaimlerChrysler Classic. In: Jörg Pfannenberger und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt/Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 142-155.

ANMERKUNG FÜR TECHNIK:

Bei Layout-Fragen oder Wünschen zu Originaldateien der Grafiken und Screenshots bitte melden. Alles ist jederzeit lieferbar.

Kontakt Daten:

IPM United GmbH (früher Ostermann Syskom GmbH)

Stefanie Weigl

Dachauer Str. 42

80335 München

Tel. 089-51556030

Fax 089-515560340

stefanie.weigl@osyskom.de