

Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung

Hauptseminar: „Intangible Assets and Return on Invest“: PR-Evaluationsforschung
Kursleiterin: Prof. Dr. Romy Fröhlich

Seminararbeit

Sommersemester 2007

Abgabetermin: 23. Juli 2007

“If you can’t measure it you can’t manage it” (?)

Möglichkeiten und Grenzen von Kommunikations-Controlling auf Basis der Balanced-Scorecard

vorgelegt von

Daniel Pfeiffer
Matrikelnummer: *****

Kommunikationswissenschaft (MA)
2. Semester

Johann Huber
Matrikelnummer: *****

Kommunikationswissenschaft (MA)
2. Semester

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung: Der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung von Unternehmen..... | 02 |
| 2 | Grundlagen..... | 04 |
| 2.1 | Gründe für PR- und Kommunikationscontrolling..... | 04 |
| 2.2 | Problematik der Messbarkeit von strategischen und operativen Kommunikationsmaßnahmen..... | 05 |
| 2.2.1 | Allgemeine Problematik..... | 05 |
| 2.2.2 | Problematik anhand ausgewählter Beispiele..... | 06 |
| 2.3 | Ebenen und Dimensionen des Kommunikationscontrollings..... | 07 |
| 2.3.1 | Ebenen des Kommunikationscontrollings..... | 08 |
| 2.3.2 | Dimensionen des Kommunikationscontrollings..... | 08 |
| 2.4 | Besondere Bedeutung des Outflows für den Unternehmenserfolg..... | 10 |
| 3 | Outflow-Modelle: Funktionsweisen / Kernaspekte / Kritik..... | 11 |
| 3.1 | Die Communication Scorecard (Hering / Schuppener / Sommerhalder)..... | 11 |
| 3.1.1 | Grundidee und Funktionsweise..... | 11 |
| 3.1.2 | Kernaspekte des Modells..... | 13 |
| 3.1.3 | Kritik und Optimierungspotenzial..... | 14 |
| 3.1.4 | Lösungsvorschläge..... | 15 |
| 3.2 | Die Corporate Communication Scorecard (Zerfaß)..... | 17 |
| 3.2.1 | Grundidee und Funktionsweise..... | 17 |
| 3.2.2 | Kernaspekte des Modells..... | 19 |
| 3.2.3 | Kritik und Optimierungspotenzial..... | 19 |
| 3.2.4 | Lösungsvorschläge..... | 20 |
| 4 | Ausblick: Zukünftige Trends und Entwicklungen..... | 21 |
| 5 | Zusammenfassung und Fazit | 24 |
| | Literaturverzeichnis..... | 25 |
| | Erklärung..... | 28 |

1 Einleitung: Der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung von Unternehmen

International zusammenwachsende Märkte, der Trend zu immer gleichartigeren Produkten und Dienstleistungen, sowie ein unvermindert starker Rationalisierungsdruck führen zu einer verstärkten Bedeutung der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2004, S. 389). Im globalen Wettbewerb müssen sich die Unternehmen mehr denn je durch den Aufbau starker Unternehmensmarken, durch eine gute Reputation und durch ein unverwechselbares Image von ihren Konkurrenten abheben. Bis vor wenigen Jahren konnten sich die Unternehmen auf eine ausreichend starke Differenzierung durch ihre Produkte und Dienstleistungen verlassen. Durch die Optimierung der Produktion, die Reduktion der Variantenvielfalt, die Einführung von Qualitätsmanagement und neuerer Produktionssysteme, bis hin zur unternehmensübergreifenden Verwendung identischer Bauteile und ganzer Serien, gleichen sich heute viele Produkte in Form und Funktion so sehr, dass eine Differenzierung darüber kaum noch möglich erscheint. Neben der Etablierung auf dem Markt stehen die Unternehmen auch als quasi „öffentliche Institutionen“ gegenüber der Öffentlichkeit unter starkem Rechtfertigungszwang. Nicht nur die Öffentlichkeit, sondern auch der Finanzmarkt verfolgt die Handlungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung kritisch. Investoren, Finanzanalysten und kreditgebende Banken geben sich längst nicht mehr mit einfachen Erklärungen zufrieden. Sie wollen wissen, was „hinter den Zahlen steckt“. Unternehmen sind gezwungen, sich darzustellen und ihre Darstellung wirkungsvoll zu inszenieren (Piwinger / Porák 2005, S. 11f). Laut einer Umfrage von Booz Allen Hamilton und c-trust bei Führungskräften der 300 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland (Booz Allen Hamilton / c-trust 2004), messen 94 Prozent der Befragten der Kommunikationspolitik eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Nach Pfannenbergs / Zerfaß leistet Kommunikation einen direkten und einen indirekten Beitrag für den Unternehmenserfolg. Als direkte Wirkung wird der Aufbau nachhaltiger Erfolgspotenziale wie Reputation, starke Marken, innovationsfördernde Unternehmenskulturen und weiteres immaterielles Vermögen betrachtet. Diese und andere schwer imitierbare Ressourcen gelten als zentrale Treiber für den Erfolg. Beispielweise erleichtern die Bekanntheit und das Image einer Marke die Realisierung eines Preis-Premiums bzw. die Steigerung des Marktanteils. Das Vertrauen der Finanzmärkte in die Führungskräfte und deren Strategie ermöglicht eine verhältnismäßig günstigere Finanzierung der Unternehmenstätigkeit. Eine Unternehmenskultur, welche Werte wie Kooperation und Innovation in den Mittelpunkt stellt, führt zu optimalen Prozessen, fördert den Know-how-Transfer im Unternehmen und bringt neue Leistungen hervor. Auch die Akzeptanz der Unternehmensziele und die Zuschreibung von Kompetenz durch Bezugsgruppen im Umfeld des Unternehmens, z.B. durch Non-Governmental Organisations und Behörden, erhalten dem Unternehmen die notwendigen Handlungsspielräume für wettbewerbsfähige Strategien.

Der „market based view“ des strategischen Managements betrachtet Kommunikation als eine „enabling function“, als unterstützende Aktivität und misst ihr somit eine indirekte Wirkung zu, die in allen Phasen der Wertschöpfungskette zum Tragen kommt und letztlich zu einem höheren Umsatz oder niedrigeren Kosten und damit zu einem höheren operativen Ergebnis in der Gewinn- und Verlustrechnung führt. Sie unterstützt die laufende Leistungserstellung und die Vermarktung der Leistungen sowie die dazu notwendigen Managementprozesse. Die durch Kommunikation beeinflussbaren Werte, z.B. erlebnisorientierte Nutzenversprechen und Kundenbeziehungen, gewinnen in der globalisierten Wirtschaft immer stärker an Bedeutung. Kommunikation unterstützt die nachhaltige Differenzierung, erzeugt Aufmerksamkeit, schafft Präferenz am Point of Sale, trägt zur Motivation der Mitarbeiter bei und erweitert Handlungsspielräume des Unternehmens (Pfannenberg / Zerfaß 2005, S. 14 f).

Aus diesem Grund soll in der vorliegenden Arbeit der Frage nachgegangen werden, ob und wie der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens bestimmt und eventuell sogar berechnet werden kann. In den letzten Jahren wurden für diese Herausforderung zahlreiche Modelle und Ansätze entwickelt, die sich dieser Frage auf jeweils unterschiedliche Art und Weise annähern. Nach einer kurzen Darstellung der Grundlagen des Kommunikations-Controllings, wo unter anderem die Frage nach den Gründen für PR- und Kommunikations-Controlling und die allgemeine Problematik der Messbarkeit von strategischen und operativen Kommunikationsmaßnahmen beleuchtet wird, wird eine Systematik von Kommunikations-Controlling-Ansätzen vorgestellt, die begründen soll, dass nur bestimmte Modelle überhaupt in der Lage sind, sich der Frage nach dem Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen anzunähern. Im Anschluss werden zwei dieser Modelle genauer betrachtet, von denen angenommen wird, dass sie beim derzeitigen Forschungsstand eine zentrale Rolle spielen und die in Wissenschaft wie auch Praxis ausgiebig diskutiert werden¹. Es werden zunächst kurz deren Funktionsweisen und Kernaspekte betrachtet, bevor eruiert werden soll, was die Ansätze tatsächlich zu leisten imstande sind. Eventuelle Schwächen und Argumentationslücken sollen aufgedeckt werden, so dass daraufhin versucht werden kann, Lösungsvorschläge aufzuzeigen, die die Einsatzmöglichkeiten der Ansätze erweitern und den Nutzen dieser optimieren können. Schließlich soll noch ein Ausblick auf zukünftige Trends und Entwicklungen gegeben werden, die heute bereits abzusehen sind. Es wird sich zeigen, dass sich nicht nur die Forschung, sondern auch Unternehmen zunehmend mit der Frage der Messbarkeit und Evaluation von Kommunikationsstrategien und -maßnahmen auseinandersetzen und versuchen, so gewonnene Erkenntnisse gewinnbringend einzusetzen.

¹ Der Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“ der DPRG (Mitglieder u.a. Jörg Pfannenberg und Ansgar Zerfaß) beschreibt die beiden Modelle „Communication Scorecard“ und „Corporate Communication Scorecard“ als zwei der zentralen Ansätze, wenn es um die Bestimmung des Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens geht (Pfannenberg 2004, S. 17)

2 Grundlagen

Weshalb ist es überhaupt notwendig, die Auswirkungen von PR und Kommunikation allgemein monetär zu erfassen? Wo liegen hierbei die Schwierigkeiten? Welche Arten von Kommunikations-Controlling sind zentral, wenn es um den Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens geht? Der folgende Abschnitt soll auf diese Fragen die entsprechenden Antworten liefern.

2.1 Gründe für PR- und Kommunikationscontrolling

Wie einleitend beschrieben, gewinnt die Kommunikation zunehmend an Bedeutung und rückt so in das strategische Management der Unternehmen. Mit dem Bedeutungszuwachs und der Forderung nach höheren Budgets geht jedoch auch eine steigende Rechenschaftspflicht einher. Eine professionelle Steuerung aller Kommunikationsaktivitäten ist ebenso notwendig, wie der jederzeitige Nachweis, wie und in welchem Ausmaß die Kommunikation zur Zielerreichung der Gesamtorganisation beiträgt. Dies kann anhand kennzahlengestützter Steuerungs- und Kontrollsysteme, die sich an etablierten, allgemeinen Managementkonzepten wie der Balanced Scorecard orientieren, geschehen (Zerfaß 2005, S. 534). Das Controlling beschränkt sich in der Praxis bislang meist nur auf die prozess- und wirkungsorientierte Evaluation. Die dabei angewandten Methoden haben die Reichweite, Aktualität und den Umfang der platzierten Botschaften, sowie die direkte Wirkung bei den Stakeholdern im Blick. Die Ebene der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung wird so jedoch nicht erreicht. Die Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen und die Agenturen sehen sich jedoch zunehmend damit konfrontiert, den Beitrag der Kommunikation zu den übergeordneten strategischen und finanziellen Unternehmenszielen darzulegen. Über den erhöhten Stellenwert der Kommunikation und die Etablierung eines umfassenden Stakeholder-Managements in den meisten Großunternehmen hinaus, wird diese Entwicklung von der zunehmenden Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die Steigerung des Shareholder Value getrieben (Pfannenberg / Zerfaß 2005, S. 16). Ein weiterer Punkt ist der innerbetriebliche Wettstreit um Ressourcen und Kompetenzen. Laut der globalen Benchmark-Studie 2004 erhoffen sich drei Viertel von 1000 PR-Verantwortlichen durch neue Methoden zu Bestimmung des Return on Investment von Kommunikationsmaßnahmen eine bessere Ausgangsposition (Gaunt / Writh 2004).

2.2 Problematik der Messbarkeit von strategischen und operativen Kommunikationsmaßnahmen

2.2.1 Allgemeine Problematik

Wie oben dargestellt, lastet ein großer Druck auf den Kommunikationsverantwortlichen, ihren Beitrag zur Profitabilität und zur Steigerung des Unternehmenswertes konkret darzustellen. Dabei fürchten sie jedoch den Einfluss von Controllingabteilungen, die die besonderen Spielregeln der öffentlichen Meinungsbildung und der Medienwelt nicht kennen und untaugliche Erfolgskennzahlen einfordern. Bei einer unbesehenen Übernahme der vorherrschenden Controllinglogik und insbesondere der Fokussierung auf ökonomische Kennziffern droht die Besonderheit von Kommunikationsprozessen auf der Strecke zu bleiben. Kommunikation kann, entgegen den in der Betriebswirtschaftslehre immer noch anzutreffenden mechanistischen Stimulus-Response-Vorstellungen, immer nur gelingen, wenn der Kommunikationspartner mitwirkt. Der inhaltliche Erfolg hängt damit nur zum Teil vom Unternehmen selbst ab. Zudem findet Unternehmenskommunikation in sozialen Handlungsfeldern (Öffentlichkeit) statt, bei denen definierte und allgemein vergleichbare Erfolgsmaßstäbe, wie etwa Ausschussquoten in der Produktion oder Kaufabschlüsse im Vertrieb fehlen (Zerfaß 2005b, S. 9 f). Um den besonderen Anforderungen der Kommunikation dennoch gerecht zu werden, schlagen britische Branchenverbände eine Ausweichstrategie vor (IPR et al. 2004)²: Statt eines gesamtheitlichen und in sich konsistenten Steuerungs- und Kontrollkonzepts werden einzelfallbezogene Erfolgsnachweise vorgeschlagen. Dabei kann man auf eine ganze Reihe etablierter, nicht-monetärer Kennzahlen zurückgreifen, z.B. die Erhöhung des Bekanntheitsgrades als Voraussetzung für eine Imagesteigerung oder die Steigerung der Nutzerzahl einer Webseite als Mittel zur intensiveren Information bestimmter Zielgruppen. Diese Kennzahlen machen zwar Sinn, ermöglichen jedoch nur einzelfallbezogene Optimierungen auf der operativen Ebene der Kommunikationsmaßnahmen. Eine grundlegende Betrachtung des Kommunikations-managements und eine gesamtheitliche Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmenserfolg werden dabei ausgeblendet (ebd., S. 11).

Nach einhelliger Meinung³ reicht das bislang angewandte Instrumentarium der PR-Evaluation und der Kommunikationskontrolle für die aktuellen und künftigen Anforderungen noch nicht aus. In den letzten Jahren ist in Wissenschaft und Praxis eine ganze Reihe an Methoden und Modellen entstanden⁴. Das Spektrum reicht von neuen Kennzahlensystemen über Scorecard-Ansätze, Methoden der Markenbewertung und der Communication Due

² Eine empirische Umfrage unter britischen Kommunikationsverantwortlichen kam zu dem Ergebnis, dass der ROI von Kommunikationsmaßnahmen in der Praxis nur selten gemessen werden kann, da sich zwar der Aufwand beziffern lässt, aber eine realistische und glaubwürdige finanzielle Bewertung der Resultate problematisch ist.

³ Besson 2003 S. 33 ff und S. 108 ff, Merten 2004, Porák 2005

⁴ Bentele et al. 2003, Besson 2003, Fuchs 2003, Hering et al. 2004, Pfannenbergs 2004, Rolke 2004, Zerfaß 2004a.

Diligence bis hin zu dem von der Marketingforschung inspirierten Vorschlag, den Erfolg der Unternehmenskommunikation anhand weniger Spitzenkennzahlen in einem „Communication Control Cockpit“ abzubilden. Die Vielzahl der Ansätze führt in der Praxis bislang jedoch eher zu Verwirrung als zu einem erkennbaren Erkenntnisgewinn (Zerfaß 2005b, S. 2). Weiter führen sie nur zu sehr allgemeinen Aussagen zum Kommunikationserfolg, nicht jedoch zu dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Oder sie führen zu Kennzahlen, die keine kausale Korrelation zwischen Wertsteigerung und Kommunikationsleistung zulassen. Folgend soll dies am Beispiel des „Balanced Evaluation System“ von Besson und dem „Communication Control Cockpit“ von Rolke dargestellt werden.

2.2.2 Problematik anhand ausgewählter Beispiele

Das Modell von Besson analysiert einerseits die Investitionen in Kommunikationsmaßnahmen und beurteilt andererseits die Effekte bei den Bezugsgruppen. Da sich viele hierbei auftretende Parameter bislang noch nicht quantifizieren lassen, schlägt sie vor, neben quantitativen, auch qualitative und nur verbal benannte Kennwerte zuzulassen. Ein Pressefoto bei einer Pressekonferenz wird so beispielsweise mit den Werten „gut“ oder „befriedigend“ beurteilt. So kommt sie im Ergebnis als Beispiel zu folgender Aussage: „Investition brachte trotz Mängel ein gutes Resultat“ (Besson 2003, S. 263). Die hierbei gewonnen Kennzahlen lassen sich somit nicht, wie dies im betriebswirtschaftlichen Controlling notwendig und üblich ist, zu einem monetären Spitzenwert aggregieren. Eine direkte Verbindung zwischen kommunikativer Leistung und dem Unternehmenserfolg kann somit nicht dargestellt werden. Genau diesen Brückenschlag versucht Rolke in seinem „Communication Control Cockpit“ herzustellen (Rolke 2004). Er schlägt vor, die kommunikativen Werte Imex (Image- bzw. Reputationswert = Summe der Reputationswerte bei den Bezugsgruppen Kunden, Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Anteilseigner) und Kommunikationsetats (=Summe von Werbe-, PR-, Vertriebs-, und sonstigen Kommunikationsbudgets) zu berechnen und direkt dem Economic Value Added (EVA) gegenüberzustellen. Auf diese Weise lassen sich drei aggregierte Spitzenkennzahlen berechnen, die in das betriebswirtschaftliche Controlling einfließen können: Die Imagerendite bzw. Kommunikationseffizienz, die Value-Value-Relation und der Return on Communications. Die Abstraktionsleistung und die Fokussierung auf wenige, quantitative Messgrößen des Modells scheinen eine umfassende und anschlussfähige Accountability der Kommunikation zu gewährleisten. Der Wirkungszusammenhang zwischen kommunikativer Leistung und Unternehmenserfolg kann jedoch nicht kausal erklärt werden. Dies lässt sich anhand der Kennzahl „Return on Communication“ (RoCom) zeigen. Diese soll nachweisen,

ob sich die Investitionen in Kommunikation lohnen und gleichzeitig ein Benchmarking mit anderen Firmen ermöglichen. Ein steigender RoCom belegt demnach, dass die Kommunikation besonders zielführend eingesetzt wurde, weil entweder der EVA bei gleichbleibenden Kommunikationsetats gestiegen ist oder aber die gleiche Wertsteigerung mit geringeren Kommunikationsmitteln erreicht wurde. Damit wird ein eindimensionaler Wirkungszusammenhang unterstellt, welcher den Unternehmenserfolg oder Misserfolg ausschließlich auf die Kommunikationspolitik zurückführt. Obwohl hier ein wichtiger Zusammenhang besteht, hängt der EVA natürlich gleichzeitig von einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren wie Refinanzierungskosten, Produktqualität, Distribution, Personalkosten etc. ab. Diese Faktoren werden in dem Modell von Rolke nicht berücksichtigt (Zerfaß 2005b, S. 14 f).

Die Kommunikation kann mit den herkömmlichen Controllingmechanismen nicht erfasst werden, da vergleichbare Erfolgsmaßstäbe fehlen. Die von den britischen Branchenverbänden vorgeschlagene Ausweichstrategie bietet qualitative Erfolgsnachweise auf der operativen Ebene, eine Verbindung zu betriebswirtschaftlichen Ergebnissen kann dabei jedoch nicht hergestellt werden. Den Beispielmodellen von Besson und Rolke kommt der Verdienst zu, dass sie sich nicht auf unscharfe, qualitative Aussagen zurückziehen. Anhand einer Vielzahl quantitativer Werte kann hiermit die Unternehmenskommunikation analysiert werden. Insbesondere mit den von Rolke vorgeschlagenen Kennzahlen kann die notwendige Brücke zwischen kommunikations- und betriebswirtschaftlichen Aussagenzusammenhängen geschlagen werden. Durch die Konzentration auf wenige Spitzenkennzahlen wird der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Unternehmensstrategie jedoch nur sehr abstrakt dargestellt, wodurch dessen Aussagekraft abnimmt. Um betriebswirtschaftliche Ergebnisse der Kommunikation nachweisen zu können, ist es jedoch auf jeden Fall nötig, die Ergebnisse auf operativer Ebene kausal mit der strategischen Ebene zu verbinden. Die zentralen Unterschiede zwischen beiden Ebenen werden im folgenden Abschnitt näher erläutert. Hier werden im Anschluss auch verschiedene Dimensionen des Kommunikations-Controllings eingeführt und deren jeweiligen Potenziale und Möglichkeiten im Hinblick auf die Frage nach der Wertschöpfung durch Kommunikation eruiert.

2.3 Ebenen und Dimensionen des Kommunikationscontrollings

Beim Kommunikationscontrolling lassen sich mehrere Dimensionen und verschiedene Ebenen unterscheiden. In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Ebenen des Kommunikationscontrollings (strategisch und operativ) und im Anschluss die Dimensionen Output, Outgrowth, Outcome und Outflow vorgestellt.

2.3.1 Ebenen des Kommunikationscontrollings

Grundsätzlich kann Kommunikationscontrolling auf zwei Ebenen geschehen, der operativen und der strategischen Ebene. Beim operativen Kommunikationscontrolling geht es um eine „rückblickende, mitlaufende oder vorausschauende Erfassung und Bewertung von Prozessen und Ergebnissen“ (Pfannenbergs / Zerfaß 2004, S. 14). Auf der einen Seite ist hier die Prozess-Kontrolle zu nennen, die die entsprechenden PR-Programme kontrolliert und steuert. Konkret ließen sich als Bewertungseinheiten z.B. die Programmqualität, die organisatorische Ausstattung, die Performance oder die Maßnahmenqualität nennen. Daneben findet auf der operativen Ebene eine Evaluation der Wahrnehmung und Wirkung („Output“ und „Outcome“, siehe folgender Abschnitt) zur Steuerung und Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen statt (ebd.).

Das strategische Kommunikationscontrolling zielt auf andere Erkenntnisse ab. Hier kann als Ziel die „Messung und Steuerung des Beitrags von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen“ (Pfannenbergs / Zerfaß 2004, S. 12) genannt werden. Zerfaß zufolge schafft das strategische Kommunikationscontrolling Transparenz zu Strategien, Prozessen, Ergebnissen und finanziellen Aspekten der Kommunikation und stellt gleichzeitig Methoden und Strukturen bereit für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikation (2005, S. 347ff).

2.3.2 Dimensionen des Kommunikationscontrollings

Die Deutsche Gesellschaft für Public Relations (DPRG) unterscheidet bei den Dimensionen des Kommunikationscontrollings Output, Outgrowth, Outcome und Outflow (Pfannenbergs / Zerfaß 2004, S. 11f). Jede dieser Dimensionen beschäftigt sich mit einer anderen Ebene des Erfolgs von kommunikativen Maßnahmen.

Beim Output wird die reine „Produktionsleistung“ (Porák 2005, S. 168) gemessen, was meist mithilfe quantitativer Verfahren geschieht. In dieser Dimension wird danach gefragt, welche Kommunikationsaktivitäten erfolgreich durchgeführt wurden und wann, wo und in welcher Form welche Art von Informationen den Zielgruppen zugänglich waren (Sass ohne Jahr, S. 1). Pfannenbergs und Zerfaß (2004, S. 11) detaillieren diese Aussage: Ihnen zufolge könnten konkrete Fragestellungen hier folgendermaßen lauten: „Sind die Prozesse zur Herstellung/Implementierung der Kommunikationsmaßnahmen effizient? Sind die Botschaften der Kommunikation den Zielgruppen zugänglich (Reichweite, Aktualität und Umfang der Information)? Fördern Gestaltung und Aufbereitung der Botschaften die Nutzbarkeit des Mediums für die Rezipienten (Usability)?“.

Bei der Outgrowth-Ebene geht es nicht mehr nur um die Zugänglichkeit und die theoretische Wahrnehmung von Informationen durch potenzielle Rezipienten. Nach Porák (2005, S. 168) wird hier vielmehr eine quantitative oder auch qualitative Messung der Wahrnehmungen bei den entsprechenden Zielgruppen vorgenommen. Die zentralen Fragen sind hierbei: Wurde die Kommunikationsleistung überhaupt wahrgenommen? Wurde bei den Rezipienten Aufmerksamkeit generiert? Wichtig ist in dieser Dimension auch, ob die kommunizierten Botschaften nicht nur rezipiert, sondern auch verstanden wurden.

In der Outcome-Ebene wird noch einen Schritt weiter gegangen. Sie erhebt die Auswirkung der aufgenommenen Informationen auf Wissen, Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Bezugsgruppen (Wirtz 2007, S. 20). Im Macro Model of Evaluation von Jim R. Macnamara stellt diese Ebene bereits die finale Stufe des Kommunikationscontrollings dar, sie bildet in seiner Grafik die Spitze seiner Evaluationspyramide (ohne Jahr, S. 12). Ihm zufolge sind „Behaviour changed“, „Attitude changed“ und „Awareness increased“ die weitestgehenden Ergebnisse, die durch eine Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen generiert werden können.

Im DPRG-Modell lässt sich jedoch noch eine weitere Dimension des Kommunikationscontrollings finden: Der Outflow. Er versucht, eine Verbindung zu schaffen zwischen einer kommunikativen und einer betriebswirtschaftlichen Ebene. Beim Outflow wird der eigentliche Einfluss von Kommunikation auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beschrieben. Konkrete Fragen, auf die hier eine Antwort gegeben werden soll, sind zum Beispiel: „Welcher Beitrag wird erbracht zur Erreichung der strategischen Ziele (Leistungsführerschaft/Excellence, Marktposition, Innovation)? Wie ist der Beitrag zur Erreichung der finanziellen Ziele (Ertragsentwicklung, Ergebnisentwicklung, Cash-Flow)?“ (Pfannenberg / Zerfaß 2004, S. 11). Wirtz (2007, S. 20) nennt hierbei auch den Aufbau immaterieller Werte wie Reputation, Marken oder Unternehmenskultur und die Messung dessen Erfolgs als Ziel der Outflow-Ebene.

Wirft man einen Blick auf die Methoden, die für die unterschiedlichen Dimensionen jeweils angewendet werden, lässt sich vom Output bis hin zum Outflow eine wesentliche Zunahme an Komplexität erkennen. Während bei der Messung des Outputs simple Maßnahmen wie Clippings und Anzeigenäquivalenzberechnung und auch vergleichsweise (!) einfache Maßnahmen wie Inhaltsanalysen und Befragungen schon entsprechend aussagekräftige Ergebnisse liefern, so muss auf der Outflow-Ebene auf methodisch aufwändige und teilweise hochkomplexe Modelle wie z.B. Scorecard- oder Markenbewertungsansätze zurückgegriffen werden. Diese Arbeit wird sich im Folgenden mit eben diesen Ansätzen auseinandersetzen. Die Gründe hierfür werden im nächsten Abschnitt erläutert.

2.3.4 Besondere Bedeutung der Outflow-Dimension für den Unternehmenserfolg

Um zu begründen, weshalb in dieser Arbeit speziell der Outflow im Mittelpunkt des Interesses stehen soll, sollen im Folgenden die Möglichkeiten und die Grenzen des Methodenkanons der drei Dimensionen Output, Outcome und Outflow zusammengefasst werden (Pfannenberg / Zerfaß 2004, S. 11; Wirtz 2007, S. 20-24): Output-orientierte Methoden können zwar als notwendige Argumentationshilfen angesehen werden, jedoch liefern sie keinerlei Informationen darüber, inwieweit die einzelnen Maßnahmen die Strategie des Unternehmens unterstützen, ob die Maßnahmen effektiv sind, wie erfolgreich die Maßnahmen im Vergleich zum Wettbewerb sind, wie effizient der Einsatz der Mittel ist, wo es eventuell Verbesserungsmöglichkeiten gibt und welche Wechselwirkungen innerhalb des Maßnahmenmixes bestehen. Die Outcome-orientierten Methoden liefern zwar schon zahlreiche Kennzahlen auf einer teilweise auch schon hoch elaborierten Ebene (Macnamara ohne Jahr, Hagen / Oberle 1994, Besson 2003), jedoch ist hier oft die Qualität der Daten nicht überprüfbar, einheitliche Bewertungsstandards fehlen und die Ergebnisse sind nicht in finanzielle Kennzahlen oder Bewertungen überführbar.

Gerade diese Kritikpunkte greifen Outflow-orientierte Methoden wie das Communication Control Cockpit, die Communication Scorecard oder die Corporate Communication Scorecard auf und versuchen, Lösungsansätze zu bieten. Wie bereits beschrieben, steht am Ende das große Ziel, den Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens messbar zu machen. Dieses *Ziel* ist allen eben genannten Methoden gemein, nur der *Weg* dorthin ist teilweise höchst unterschiedlich. Im Laufe des Hauptseminars „Intangible Assets and Return on Invest“ im Sommersemester 2007 am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung in München konnten wir als Teilnehmer zu dem Schluss kommen, dass das Ziel leider nicht wirklich erreicht wird. Deshalb wird in dieser Arbeit der jeweils eingeschlagene *Weg* der unterschiedlichen Modelle genauer betrachtet. Es soll zunächst aufgezeigt werden, wie die Modelle methodisch vorgehen, um im Anschluss herauszuarbeiten, wo Schwachpunkte liegen, um schließlich gezielt Optimierungspotenzial zu identifizieren und konkrete Verbesserungsvorschläge zu machen.

3 Outflow-Modelle: Funktionsweisen / Kernaspekte / Kritik

Im folgenden Teil werden nun zwei Outflow-orientierte Modelle vorgestellt und analysiert. Es handelt sich hierbei um die Communication Scorecard von Hering, Schuppener und Sommerhalder und die Corporate Communication Scorecard von Ansgar Zerfaß.

3.1 Die Communication Scorecard (Hering / Schuppener / Sommerhalder)

Die Communication Scorecard wurde im Jahr 2004 von Ralf Hering⁵, Bernd Schuppener⁶ und Mark Sommerhalder⁷ im Rahmen ihrer Veröffentlichung „Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements.“ vorgestellt.

3.1.1 Grundidee und Funktionsweise

Hering, Schuppener und Sommerhalder leiten die Notwendigkeit eines Tools wie der Communication Scorecard aus der Tatsache her, dass die Kommunikation inzwischen ein bedeutender Faktor in der Unternehmensführung und -entwicklung geworden sei, dennoch unternehmerische Entscheidungen in der Regel auf Basis „harter Faktoren“ getroffen würden. Die „weichen Faktoren“ wie die Kommunikation würden so unter einer (zumindest so wahrgenommenen) geringeren Objektivität leiden. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten mit betriebswirtschaftlicher Effizienzsteigerungen und somit ständiger Optimierung der harten Faktoren wie Technologie, Preis und Qualität, sei eine Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen heute gerade durch „weiche Faktoren“ wie Servicequalität, Design oder eben Marke und Kommunikation möglich. Als Ziel sehen die Autoren also die Entwicklung eines Systems, das die harten und weichen Faktoren (auch: „tangible“ und „intangible Assets“) verbindet und eine Brücke schlägt zwischen Cashflow, Kapitalrendite oder Return on Investment auf der einen Seite und Marke, Kommunikation und Reputation auf der anderen Seite. (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 17-26)

⁵ Ralf Hering ist seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der HERING SCHUPPENER Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH. Sie ist Mitglied des Global Boards von GCI Group und AMO, einem der führenden internationalen Finanzkommunikationsnetzwerke und hat sich auf „strategische Kommunikationslösungen für Unternehmen insbesondere in erfolgskritischen Situationen“ spezialisiert (siehe: http://www.heringschuppener.com/content/index.php?lang=de&id=1&id_parent=0).

⁶ Auch Bernd Schuppener ist seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der HERING SCHUPPENER Unternehmensberatung. Zusätzlich ist er seit 2001 Lehrbeauftragter für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig (siehe: http://www.heringschuppener.com/content/index.php?lang=de&id=1&id_parent=0).

⁷ Mark Sommerhalder ist seit Juni 2003 selbstständiger Unternehmensberater für Kommunikation mit den Firmen Mark Sommerhalder Consulting und Steiner, Meili, Sommerhalder in Zürich (siehe: http://www.stms-consulting.ch/d_scorecard.html).

Diese Verbindung soll nun durch die Communication Scorecard möglich sein. Grundlage dieser Entwicklung ist die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton aus dem Jahr 1992, die ausgehend von den Determinanten des Unternehmenswerts wie Umsatz, Rendite und Risiko vier Perspektiven der Unternehmensstrategie definiert (Finanzen, Kunde, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung) und diese zueinander in Verbindung setzt⁸. Zusätzlich zu diesen ursprünglichen Dimensionen erweitert die Communication Scorecard die Balanced Scorecard um den Blickwinkel der Kommunikation. Begründet wird dies von den Autoren durch die Argumentation, dass alle vier Perspektiven kommunikativ bedingt und ihre Aussagekraft „immer auch das Ergebnis gelungener oder gegebenenfalls misslungener Kommunikation“ seien (Schuppener 2005, S. 116).

Die Communication Scorecard verbindet betriebswirtschaftliche Fakten mit kommunikativen Faktoren und stellt so ein Controlling-Modell auf, das zunächst aus den betriebswirtschaftlichen Ergebniskennzahlen⁹ und operativen Werttreibern¹⁰ kommunikative Ergebniskennzahlen und kommunikative Werttreiber ableitet, um auf diese Weise zwischen beiden Ebenen sinnvolle Ursache-Wirkungs-Beziehungen herzustellen. Die Folge ist, dass Kommunikation durch diese Verknüpfung zwangsläufig in die Unternehmensstrategie eingebunden und durch sie definiert wird¹¹. Hierdurch nimmt Kommunikation nun „steuer- und messbar an der Steigerung des Unternehmenswertes teil“ (Schuppener 2005, S. 117).

Konkret erfolgt diese Steuerung und Messung durch insgesamt 7 Phasen (Initialisierung, Deduktion, Scoring, Konzeption, Implementierung, Evaluation und Konsolidierung) (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 57). Kernpunkte der Communication Scorecard sind die Deduktion, das Scoring und die Evaluation¹². Deshalb soll im Folgenden genau auf diese Aspekte eingegangen werden, da hier sowohl die Innovationen der Communication Scorecard zu verorten sind, als auch die zentralen Kritikpunkte anzubringen sein werden¹³. Darauf aufbauend sollen Möglichkeiten entwickelt werden, das System der Communication Scorecard zu verfeinern. Es werden Lösungspotenziale aufgezeigt, die versuchen sollen, die im Folgenden identifizierten Schwachstellen oder Unklarheiten zu beseitigen.

⁸ Zu den Grundlagen der Balanced Scorecard siehe Kaplan / Norton 1992, weiterführende Literatur u.a. Horváth 1997, Friedag / Schmidt 1999, Scherer 2002 und Friedag / Schmidt 2004.

⁹ Dies sind laut Schuppener Return on Investment, Economic Value Added, Rentabilität oder Marktanteil (2005, S. 116).

¹⁰ Hier nennt Schuppener als Beispiele Ertragswachstum, Produktivitätssteigerung, Risikomanagement, Produkt- und Dienstleistungseigenschaften oder auch Kundenbeziehungen (2005, S. 116).

¹¹ Schuppener nimmt hier eine Position ein, die sich in der Fachliteratur in den letzten Jahren durchzusetzen scheint: Die Forderung nach einer Ansiedlung der Kommunikation im Top-Management und nach dem Betrachten der kommunikativen Aufgaben als Managementaufgabe.

¹² Beim Schritt der Evaluation geschieht hier die eigentliche Berechnung des Kommunikationserfolgs, es handelt sich nicht wie man annehmen könnte um eine Evaluation des gesamten Prozesses.

¹³ Alle anderen Schritte wie Initialisierung, Konzeption oder auch Implementierung lassen sich in ähnlicher Form auch in anderen Modellen wiederfinden, da jede strategische Überlegung bei der dann evtl. folgenden Umsetzung zu initialisieren, konzipieren und zu implementieren ist. Die Vorgehensweise, die die Communication Scorecard hier vorschlägt, ist bei Hering / Schuppener / Sommerhalder (2004, S. 59-62, 75-89) nachzulesen.

3.1.2 Kernaspekte des Modells

Ziel des Prozesses der Deduktion soll es sein, die kommunikativen Werttreiber und Ergebniskennzahlen aus den operativen Leistungsvorgaben abzuleiten. Zusätzlich findet in im Rahmen dieser Phase per Media Audit, Analyst Audit, Sales Audit und einer Referenzgruppenstudie eine „Nullmessung“ statt, um eine möglichst schlüssige Deduktion der kommunikativen Werttreiber aus den operativen Werttreibern zu gewährleisten. Hering, Schuppener und Sommerhalder stellen die Phase der Deduktion als das „fehlende Glied in allen bisherigen Ansätzen des Kommunikationsmanagements“ (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 58) dar: „Erst durch die Deduktion verbindet sich die Unternehmenskommunikation mit der Unternehmensführung und erhält damit die Möglichkeit, ihren Wertschöpfungsbeitrag aufzuzeigen.“¹⁴ (ebd.)

Im Anschluss an die Deduktion werden das Scoring und die Evaluation vorgenommen. Hier werden zunächst die definierten Erfolgsparameter quantifiziert, was in drei Schritten geschieht: Erst werden die operativen und kommunikativen Statuswerte aus der Nullmessung und die Zielwerte definiert. Im Anschluss werden die kommunikativen Wertfaktoren festgelegt, bevor eine Evaluation mittels Vergleich der Zielwerte mit den durch Kommunikation erreichten neuen Statuswerten unter Berücksichtigung der kommunikativen Wertfaktoren stattfindet.¹⁵ (ebd., S. 70f)

Hering, Schuppener und Sommerhalder heben hervor, dass sich mit dieser Formel erstmals der tatsächliche Beitrag der umgesetzten Kommunikationsmaßnahmen am tatsächlichen Erfolg der unternehmerischen Ziele messen lassen könne (ebd., S. 90). Wie diese Aussage zu beurteilen ist, wird im folgenden Abschnitt erörtert.

¹⁴ Wäre zum Beispiel die Kundenzufriedenheit und eine erhöhte Abschlussquote aus Neugeschäft der operative Zielwert und ließe sich als operativer Werttreiber eine Verbesserung der Fach- und/oder Verkaufskompetenz des Außendienstes definieren, dann könnte man hieraus als zwei mögliche kommunikative Werttreiber eine Schulungs- und Weiterbildungsinitiative und eine Neukonzeption des verkaufsunterstützenden Instrumentariums ansetzen. Kommunikative Zielwerte wären hierbei dann der Quotient aus Neu- und Bestandsgeschäft oder auch Werte für Kundenloyalität. (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 63)

¹⁵ Um beim Beispiel von oben zu bleiben: 1. Die Nullmessung für die bestehende Kundenzufriedenheit und die Quotenwerte Neugeschäft / bestehendes Geschäft wird vorgenommen und die ermittelten Werte werden als Statuswert 0 % gesetzt. 2. Die angestrebten Zielwerte für die Kundenzufriedenheit und die Quote Neu- / bestehendes Geschäft werden definiert und als Zielwert mit 100 % quantifiziert. 3. Der kommunikative Wertfaktor wird angesetzt: In diesem Beispiel wird dieser bei 50 % angesetzt, da davon ausgegangen wird, dass die restlichen 50 % durch andere Faktoren, wie IT, Vertrieb, Mitarbeitermotivation etc. bestimmt werden. 4. Schließlich werden die in der Deduktion und im Scoring definierten Werte mit den erzielten Werten abgeglichen. Durch die Multiplikation der jeweiligen Erfolgswerte mit den kommunikativen Wertfaktoren wird der Kommunikationserfolg als Prozentwert ausgewiesen. Falls in diesem Beispiel bei der Kundenzufriedenheit 80 % des angestrebten Zielwerts erreicht werden, dann ergibt 80 % x 50 % (kommunikativer Wertfaktor) einen Wertbeitrag der Kommunikation von 40 % an die Steigerung der Kundenzufriedenheit. (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 71f)

3.1.3 Kritik und Optimierungspotenzial

Victor Porák merkt zur Communication Scorecard an, dass die Autoren hier weder auf die eigentliche Erfolgsmessung von Kommunikation eingehen, noch schildern würden, wie kommunikative Werttreiber überhaupt identifiziert und gemäß ihres erwarteten Beitrags zur Steigerung des Unternehmenswertes priorisiert werden könnten, was ja eine Voraussetzung für die Berechnung eines Erfolgsbeitrags sei (2005, S. 185). Ansgar Zerfaß ergänzt, dass es an einer plastisch und praxisnah dargelegten Verknüpfung zwischen den Kommunikationsprogrammen und konkreten Maßnahmen im Medienmix fehle. Darüber hinaus mangle es an konkreten Leistungskennzahlen für einzelne Kommunikationsmaßnahmen, was jedoch eine Voraussetzung für die praktische Anwendung der Communication Scorecard in Fachabteilungen oder Agenturen sei (2005a, S. 4).

Neben dieser übergeordneten, recht allgemein gehaltenen Kritik, die sich auf die grundsätzliche Anlage des Modells bezieht, ist ein zentraler Knackpunkt des Modells die Vereinfachung, den Anteil des Kommunikationserfolges am Gesamterfolg im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel mit einer einzigen prozentualen Größe – dem kommunikativen Wertfaktor – abzubilden. Sogar die Autoren selbst schränken die Aussagefähigkeit des Scorings ein, indem sie konstatieren, dass es sich beim gesamten Scoring-Prozess nur um eine interne Spielregel handle: Das Scoring beziehe sich nicht auf eine Kommunikationswirkung im Markt, sondern nur auf eine subjektiv wahrgenommene interne Wirkung (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 72f, 92, 129). Diese Wirkung der Kommunikation und ihr Anteil an der operativen Zielerreichung sind wiederum allein von der Bestimmung des kommunikativen Wertfaktors abhängig. Doch wie lässt sich dieser Faktor nun schlüssig bestimmen? Die Autoren schlagen hier keine intersubjektiv nachvollziehbare Vorgehensweise vor. Aussagen wie „Als kommunikativer Wertfaktor wird durchgehend ein Wert von 50 % gesetzt. Das Unternehmen geht davon aus, dass die restlichen 50 % (...) durch andere v.a. unternehmenskulturelle Faktoren determiniert und also nicht der Wirkung der geplanten Kommunikationsmassnahmen [sic] zugeschrieben werden können“ (Hering / Schuppener / Sommerhalder 2004, S. 72) lassen darauf schließen, dass der Faktor nach einer Art Daumenregel festgelegt werden kann. Diese Unschärfe, die durch eine unklare Festlegung des kommunikativen Wertfaktors entsteht, zieht sich im Anschluss durch den gesamten Prozess der Berechnung des Kommunikationserfolgs des Unternehmens. Es stellt sich somit die Frage: Gibt es Möglichkeiten, eine valide und reliable und damit auch intersubjektiv nachvollziehbare Festlegung des kommunikativen Wertfaktors sicherzustellen? Wäre dies der Fall, würde dies zwar nicht die von Porák und Zerfaß angesprochenen Schwächen des Modells ausgleichen. Es könnte aber die Vorgehensweise der Communication Scorecard nachvollziehbarer und eventuell Ergebnisse, die mit dieser generiert werden, aussagekräftiger machen.

3.1.4 Lösungsvorschläge

Wie lässt sich nun bestimmen, welchen Anteil kommunikative Maßnahmen im Vergleich zu Maßnahmen auf anderer Ebene bei der Erreichung von bestimmten Zielen haben? Hier muss vorausgeschickt werden, dass die Festlegung eines solchen kommunikativen Wertfaktors nie wird exakt geschehen können. Ziel muss es deshalb sein, einen möglichst genauen und aussagekräftigen Näherungswert zu generieren. Im Folgenden sollen verschiedene Annäherungsversuche aufgezeigt werden: Wo lässt sich ansetzen, welche Informationen können mich unterstützen, wen kann man befragen, wenn man an einen möglichst passgenauen kommunikativen Wertfaktor kommen will?

Grundsätzlich sind die Antworten auf diese Fragen auch immer von dem kommunikativen und schließlich auch operativen Ziel abhängig, das erreicht werden soll. Hier soll zur Veranschaulichung noch einmal ein Beispiel aufgegriffen werden: Der operative Zielwert sei die Kundenzufriedenheit, der dazugehörige Werttreiber eine Verbesserung der Fach- und Verkaufskompetenz des Außendienstes. Die kommunikativen Werttreiber seien eine Schulungs- und Weiterbildungsoffensive und eine Neukonzeption des verkaufsunterstützenden Instrumentariums. Ein kommunikativer Wertfaktor von beispielsweise 50 % würde hier bedeuten: Die kommunikativen Maßnahmen (Offensive¹⁶ und Neukonzeption¹⁷) haben einen Anteil von 50 % am Ergebniswert der Zielerreichung bei der Kundenzufriedenheit. Erreicht wurde dies zunächst durch eine Verbesserung der Fach- und Verkaufskompetenz des Außendienstes durch die kommunikativen Maßnahmen, die wiederum zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führte.

Zunächst ließe sich bei den Mitarbeitern ansetzen. Führungskräfte könnten telefonisch, schriftlich, online oder in focus groups befragt werden, wie sie denn die Wirkung der Offensive und der Neukonzeption im Hinblick auf die operativen Ziele einschätzen würden. Der Vorteil hierbei ist, dass bei den Führungskräften oftmals fundiertes Wissen über die Einflusskräfte nicht-kommunikativer Maßnahmen vorhanden ist, was im Umkehrschluss Informationen über die Wirkung der kommunikativen Maßnahmen zulässt. Die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung zu befragen hat hingegen eine beschränkte Aussagekraft, da hier eine Bewertung des Stellenwerts der eigenen Arbeit erfolgen würde. Eine Möglichkeit, dies zu umgehen, wäre eine Miteinbeziehung von externen Agenturen oder Marktforschungsinstituten, die in diesem Fall die Auflage, Verbreitung und Qualität der Neukonzeption oder auch die Evaluation der Offensive vornehmen könnten. Ziel muss hier eine Gewinnung von vielerlei Daten sein, die im Anschluss zusammengeführt werden können. Nicht zu vernachlässigen ist eine Beachtung der Erfahrung der Vertriebsmitarbeiter. Wie gut sehen sie sich selbst geschult? Wie kommen sie mit dem verkaufsunterstützenden

¹⁶ wird im Folgenden als Kurzform für die Schulungs- und Weiterbildungsoffensive verwendet.

¹⁷ wird im Folgenden als Kurzform für die Neukonzeption des verkaufsunterstützenden Instrumentariums verwendet.

Instrumentarium zurecht? Wie schätzen sie dessen Wirkung bei den Kunden ein? Durch den direkten Draht des Vertriebs zu (potenziellen) Kunden und Interessenten könnten hier wertvolle Informationen gewonnen werden.

Doch auch eine direkte Miteinbeziehung der Kunden und Interessenten der eigenen Produkte und/oder Dienstleistungen ist hier sinnvoll. Bei Käufern und Nutzern gäbe es die Möglichkeit, durch eine Befragung Hintergrundinformationen zu gewinnen, wie man auf das Produkt aufmerksam geworden ist (evtl. durch besonders qualifizierte Kommunikationsmaßnahmen des Außendienstes?). Bei ehemaligen Käufern und Nutzern, die sich jedoch seit längerem nicht mehr für ein entsprechendes Produkt oder eine Dienstleistung entschieden haben, ließe sich z.B. telefonisch nachfragen, was die Gründe hierfür seien¹⁸. Eine solche Befragung würde sich auch für Personen eignen, die als Interessenten und somit potenzielle Kunden bekannt sind, sich aber bisher noch nicht zum Konsum des Angebots entschieden haben. Aus all diesen Aussagen könnte man ein zwar unscharfes, aber zumindest ein richtungsweisendes Bild erhalten, inwieweit die Kundenzufriedenheit kommunikativ bedingt und inwieweit sie von anderen, nicht kommunikativ bedingten Faktoren abhängt.

So lassen sich über die eigenen Mitarbeiter und die (potenziellen) Kunden eine Vielzahl von Daten generieren, die zwar natürlich noch gewichtet und entsprechend zusammengeführt werden müssten. Der Charme hierbei ist jedoch, dass eine Einschätzung des kommunikativen Wertfaktors sodann auf vielerlei Daten und Meinungen beruht, was schließlich eine bessere Näherung ergeben sollte als wenn diese Einschätzung nur von denjenigen Personen vorgenommen wird, die sich mit der Umsetzung der Communication Scorecard beschäftigen. Ob mit dieser Grundlage über den Umweg der kommunikativen Zielerreichung eine tatsächliche *Berechnung* des Beitrags der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswertes gelingen kann, muss weiterhin in Frage gestellt werden. Hinterlegt man jedoch das Modell der Communication Scorecard mit fundierten Methoden der empirischen Sozialforschung, so ist das Modell einem praktischen Einsatz in modernen Unternehmen, die Kommunikation als Managementaufgabe betrachten, ein gutes Stück näher gerückt.

¹⁸ natürlich ist es hierfür Voraussetzung, dass im Unternehmen ein CRM-System oder zumindest eine aktuell geführte Kundendatenbank zur Verfügung steht.

3.2 Die Corporate Communication Scorecard (Zerfaß)

Ansgar Zerfaß¹⁹ veröffentlichte sein Modell der Corporate Communication Scorecard erstmalig 2004 in der 2. Auflage seines Sammelbandes „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“.

3.2.1 Grundidee und Funktionsweise

Um Unternehmenskommunikation erfolgsorientiert planen und budgetieren zu können, ist ein Controlling der Kommunikation, welches die entstandenen Kosten und den dadurch entstandenen Nutzen sowie die entsprechenden Risiken erfasst, Grundvoraussetzung. Somit erhält das Management eine erhöhte Transparenz, Investitionen und Ausgaben im Kommunikationsbereich können legitimiert werden, die Gesamtkommunikation kann strategisch, erfolgsorientiert ausgerichtet werden und es entsteht eine erhöhte Transparenz für den Kapitalmarkt (Piwinger / Porák 2005, S. 17 ff). Unter dem Begriff „Controlling“ werden jedoch verschiedene Funktionen verstanden. Viele verstehen darunter das gesamte Aufgabenspektrum der Unternehmensführung, wodurch Controlling zum Synonym für Management wird, andere setzten das englische „Controlling“ mit der Funktion „Kontrolle“ gleich. Beide Interpretationen vergeben jedoch nur andere Wörter für bereits benannte Sachverhalte. Die Managementforschung schlägt deshalb vor, das Controlling als Prozesssteuerungsfunktion zu verstehen. Als Managementprozess also, der die Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Mitarbeiterführung und Kontrolle vereint und damit die eigentliche Leistungserstellung steuert. Diese Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre, lassen sich auch auf die Unternehmenskommunikation übertragen. Das Kommunikations-Controlling ist demnach eine Prozesssteuerungsfunktion, die auf die Steuerung des Kommunikationsmanagement-Prozesses abzielt, welcher wiederum die Unternehmenskommunikation plant, organisiert und kontrolliert. Zerfaß definiert das Kommunikations-Controlling wie folgt: „Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen, sowie geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden“ (Zerfaß 2005b, S. 22). Auf dieser Grundlage und dem Verständnis von Controlling als Prozesssteuerungsfunktion, basiert die von Zerfaß entworfene „Corporate

¹⁹ Ansgar Zerfaß ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Darüber hinaus wirkt er als Berater für Unternehmen und Institutionen sowie in der Executive-Weiterbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zuvor zehnjährige Berufstätigkeit in leitenden Funktionen der Unternehmenskommunikation und Politikberatung (siehe: <http://www.cmgt.uni-leipzig.de/index.php?id=1223>).

Communication Scorecard“ als Tool zur strategischen Steuerung. Diese baut auf der von Kaplan / Norton entwickelten „Balanced Scorecard“ auf. Kaplan und Norton erkannten die oftmals große Lücke zwischen zukunftsorientierten Managementkonzepten und vergangenheitsbezogenem Controlling, welche eine kontinuierliche, ganzheitliche Unternehmenssteuerung verhinderte. Die Balanced Scorecard soll diese Lücke schließen und eine Brücke zwischen Unternehmensstrategie und strategischen Einzelprogrammen schlagen (Kaplan / Norton 1997). Sie betrachtet ein Unternehmen dabei gleichzeitig aus der Finanz-, Kunden-, Prozess-, und Potenzialperspektive. Für jede Perspektive werden dabei – ausgehend von der Unternehmensstrategie – konkrete Ziele bzw. Erfolgsfaktoren festgelegt und die zugrundeliegenden Werttreiber identifiziert. Jedem Werttreiber sind messbare Leistungskennzahlen zuzuordnen. Diese sollten idealerweise sowohl Frühindikatoren als auch klassische, ex post zu erhebende Ergebniszahlen sein. An diesen Kennzahlen und entsprechenden Zielvorgaben (z.B. Cashflow, Grad der Kundenzufriedenheit im laufenden Geschäftsjahr) sollen sich dann alle Programme und Maßnahmen orientieren (Zerfaß 2004, S. 402).

Die vier Grundperspektiven der Balanced Scorecard werden in der Corporate Communication Scorecard (CCS) um eine gesellschaftspolitische Perspektive ergänzt. Wie auch bei der Balanced Scorecard werden für jede Perspektive Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Leistungskennzahlen und strategische Programme abgeleitet. So gibt die Unternehmensstrategie in einem ersten Schritt die wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren vor. Folgend gilt es alle Werttreiber, welche einen erkennbaren und messbaren Einfluss auf die Erfolgsfaktoren haben, zu identifizieren. Für alle Werttreiber werden dann konkrete Leistungskennzahlen definiert und mit Zielvorgaben ergänzt. Auf dieser Grundlage können nun einzelne strategische Kommunikations-Programme und konkrete Einzelmaßnahmen entstehen. Im Laufe der Anwendung der CCS werden diese Zielwerte regelmäßig quantitativ erhoben und in der Regel quartalsweise mit den Ergebnissen verglichen. Falls Abweichungen auftreten, können die Prozesse und Maßnahmen verbessert oder auch die Zielvorgaben angepasst werden. Die Anwendung der Scorecard ist also iterativ zu verstehen: Man leitet Programme und Maßnahmen ab, misst Erfolge und Fehlschläge, erhält dadurch einen besseren Einblick in die Gesamtzusammenhänge und kann bei Bedarf die Strategie korrigieren. Die einzelnen Werttreiber kommen dabei nicht nur in einer Perspektive zur Geltung. Beispielweise kann es auch in der Finanz-Perspektive kommunikative Werttreiber (Image bei Analysten, Reputation) geben. Die CCS findet sowohl auf der Makro- wie auch auf der Mikroebene Anwendung. Auf der Makroebene eignet sie sich insbesondere zur strategischen Steuerung des Kommunikationsmanagements. Dabei wird ein direkter Bezug zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationsprogrammen hergestellt. Die Corporate Communication Scorecard ist dabei, wie bereits erwähnt, nicht auf einzelne Perspektiven begrenzt, sondern bezieht sich auf den kommunikationsspezifischen

Aufgaben- und Verantwortungsbereich im Rahmen einer unternehmensweiten Scorecard. Hinzu kommt eine Erweiterung um den gesellschaftspolitischen Bereich. Darüber hinaus findet die CCS aber auch auf der Mikroebene in der operativen Steuerung einzelner Kommunikationsprogramm Anwendung. Dabei geht es um die effiziente Umsetzung einzelner Konzepte und Kampagnen sowie die operative Ausrichtung einzelner Maßnahmen im Medienmix auf die Kommunikationsziele (Zerfaß 2005b, S. 31 ff).

3.2.2 Kernaspekte des Modells

Zerfaß legt besonderen Wert auf das strategische Steuerungspotenzial seiner Corporate Communication Scorecard, die sich nahtlos in die Balanced Scorecard eines Unternehmens einfügt und diese um eine gesellschaftspolitische Perspektive erweitert (Zerfaß 2004, S. 403). Sie macht sich damit die Eigenschaften der Balanced Scorecard zu nutze, welche die Verbindung von den Unternehmenszielen zu den konkreten Leistungskennzahlen und Maßnahmen herstellt. Somit können kommunikativ erreichbare Ziele frühzeitig erkannt, zielführend verfolgt und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden. Die CCS lässt sich dabei als Steuerungs- und Kontrollinstrument auf der strategischen und operativen Ebene bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen einsetzen. Die iterative Anwendung mit einer kontinuierlichen Überprüfung von Strategie und Maßnahmen anhand etablierter PR-Kennzahlen und Evaluationsmethoden (Imageanalyse, Medienresonanzanalyse, Kundenberatungen, etc.) ermöglicht eine ständige Optimierung der kommunikativen Werttreiberprozesse.

3.2.3 Kritik und Optimierungspotenzial

Der bedeutende Schritt des Kommunikations-Controllings hin zu monetären Kennzahlen, welche den Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung darstellen, kann auch mit der Corporate Communication Scorecard nicht gegangen werden. Viele Kennzahlen stellen lediglich Vergleiche z.B. zu Mitbewerbern oder zum letzten Quartal her, referenzieren jedoch nicht zum Unternehmenserfolg. Die Auswahl der einzelnen Werttreiber ist der subjektiven Einschätzung unterworfen und die Werttreiber werden ungewichtet bewertet. Der Anteil der Kommunikation zum Unternehmenserfolg ist somit nicht differenziert belegbar. Sobald ein Erfolgsfaktor mehrere Werttreiber hat, ist der Anteil der einzelnen Treiber nicht mehr auszumachen. Weiter ist die Umsetzung der Scorecard nicht einfach und erfordert den Einsatz externer Berater. Die Umsetzung der CCS ist sehr aufwändig und damit kostenintensiv, da man beispielweise um die Kennzahlen zu erhalten, viele Befragungen

durchführen oder in Auftrag geben müsste. Mag die Corporate Communication Scorecard für das strategische Management durchaus nützlich und praxistauglich sein, bringt sie in der ROI-Frage der Kommunikation keine neuen Ergebnisse.

3.2.4 Lösungsvorschläge

Wie stark einzelne Erfolgsfaktoren in den Unternehmenserfolg einzahlen, seien sie kommunikativ oder nicht, kann derzeit nicht genau gesagt werden. Prinzipiell gehen in der Corporate Communication Scorecard alle Werttreiber mit gleichem Gewicht in das Ergebnis mit ein. Wurde das strategische Unternehmensziel „den Absatz um 30 Prozent zu steigern“ erreicht, erheben wohl alle beteiligten Abteilungen Anspruch auf die Ursache dafür. Wie viel davon jedoch der Produktentwicklung, welche das Produkt optimiert hat oder der Unternehmenskommunikation, welche die Produkt-PR intensiviert hat zu gute kommt, kann derzeit noch nicht gesagt werden. Aufschluss darüber könnten quantitative und qualitative Erhebungen bei den Kunden direkt oder im Vertrieb geben. Zum Beispiel was genau zum Kauf des Produktes geführt hat und woher das Produkt bekannt ist. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen könnten Aufschluss über das Gewicht der einzelnen Erfolgsfaktoren geben. Da diese Erfolgsverteilung vermutlich bei jedem Produkt und bei jedem Unternehmen unter immer neuen Umständen unterschiedlich sein wird, ist es schwierig, hier standardisierte Formeln zu finden. Um letztendlich zu monetären Werten zu gelangen, ist es sinnvoll, die Ergebnisse der Analyse dem Kapitaleinsatz gegenüberzustellen. Nun die Produktentwicklung der Kommunikation gegenüberzustellen, käme sicherlich einem Äpfel-Birnen-Vergleich nahe. Der Erfolg einzelner Kommunikationsaktivitäten ließe sich somit vermutlich aber schon bewerten.

4 Ausblick: Zukünftige Trends und Entwicklungen

Auch nach 2004, als Hering, Schuppener und Sommerhalder das bis dato neueste umfassende Kommunikations-Controlling-Modell vorgestellt haben, waren Forschung und auch Unternehmen nicht untätig. In den letzten zwei Jahren gab es neben den in diesem Aufsatz beschriebenen Modellen weitere interessante Entwicklungen, die aufzeigen, wohin die Reise im Bereich des Kommunikationscontrollings in den nächsten Jahren gehen wird. Procter & Gamble sorgte Ende 2005 für Aufsehen, als sie ein Tool namens „PREvaluate“ vorstellten²⁰. Ziel war es, mithilfe des Tools den monetären Beitrag der PR am Gesamtumsatz einzelner Produkte zu messen und diesen den Beiträgen aller anderen Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mixes gegenüberzustellen (Bush 2006). Dahinter stand die Motivation von PR-Verantwortlichen innerhalb des Unternehmens, zu zeigen, dass die PR für ihre wahrgenommene Wirkung und Nutzen innerhalb des Marketing-Mixes eine viel zu geringe Rolle spielen würde und mit einem viel zu geringen Budget ausgestattet sei. Ein positives Ergebnis und eine Bestätigung dieser Vermutung würde zwar in den Unternehmen nicht sofort zu mehr Ausgaben für PR-Arbeit führen²¹, jedoch eventuell dazu, dass „people think more intently about the use of PR in the marketing mix“, so Hans Bender, External-Relations-Manager bei P&G (Iacono 2005). In einer 18-monatigen Feldphase wurde das Tool schließlich eingesetzt. Hierbei wurden 6 Produkte des P&G-Portfolios ausgewählt. Für jedes dieser Produkte sollte berechnet werden, wie viel Prozent des Umsatzes auf den Faktor PR zurückzuführen sei und wie viel Prozent von den anderen Faktoren des Marketing-Mixes wie z.B. den übrigen Bestandteilen der Kommunikationspolitik (Werbung, Product Placement, Sponsoring, Messen, etc.) abhängt. Das Ergebnis war erstaunlich: Bei vier von sechs Produkten aus den Bereichen „beauty“, „healthcare“ und „family categories“ hatte die PR den höchsten Return-On-Invest-Wert, bei den übrigen zwei Produkten belegte die PR den zweiten Platz (Iacono 2005). David Rockland, Global Director of Research bei Ketchum bezeichnete diese Ergebnisse mit einem Schritt auf dem Weg zum „Holy Grail“ of ROI“. Weiter geht er davon aus, dass der Einfluss und der Stellenwert der PR zunehmen wird: „PR is catching up as a marketing discipline because it's finally able to measure itself the way other marketing disciplines do.“ (Iacono 2005).

Das neue Tool oder auch die Ergebnisse, die es generiert hat, als heiligen Gral zu bezeichnen, ist wohl sicherlich überzogen. Die Erfahrungen und die Schlussfolgerungen dieser Arbeit sollten vorsichtig machen, wenn es um die Einordnung und Bewertung solcher neuen Modelle geht. Insbesondere deshalb, weil keinerlei Informationen über die Methodik

²⁰ PREvaluate wurde in Zusammenarbeit mit der amerikanischen Unternehmensberatung Delahaye (heute: Cision) entwickelt.

²¹ Zum Zeitpunkt des Beginns der Feldphase von PREvaluate gab P&G weniger als ein Prozent (!) des gesamten Marketing-Budgets für PR aus. Nur eine Verdopplung des PR-Budgets hätte für die Verantwortlichen zusätzliche 59 Millionen Dollar bedeutet. (AdvertisingAge vom 07.11.2005)

des Tools veröffentlicht wurden bzw. sich bei der Recherche keine Einzelheiten finden ließen. Was das Beispiel P&G jedoch zumindest zeigt, ist, dass bei den Unternehmen die Erkenntnis angekommen ist, dass es in Zeiten von knappen Budgets und einer immer stärker zunehmenden Wettbewerbsintensität langfristig auch von PR das Ziel sein muss, sich den Logiken des Controllings zu stellen und sich die Frage nach dem monetären Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens gefallen zu lassen.

Dass diese Entwicklung auch in Deutschland angekommen ist, zeigt das Beispiel der HypoVereinsbank. Zusammen mit der Agentur für Unternehmenskommunikation Ostermann/syskom und der Universität Hohenheim in Person von Prof. Frank Brettschneider war die neue Tochter der UniCredit Group auf der Suche nach einer Möglichkeit, die gesamte Kommunikation im Unternehmen in einem Management-System abzubilden, das alle strategischen, taktischen und operativen Kommunikationsziele mit den Unternehmenszielen verknüpft und durch Herunterbrechung auf Kennzahlen und konkrete Maßnahmen die gesamte Kommunikation auf Konzernebene messbar und steuerbar machen soll (Brettschneider / Ostermann 2006, S. 80). Gründe hierfür ließen sich auf allen Hierarchiestufen finden, der oberen Führungsebene der unterschiedlichen Bereiche²², der mittleren Führungsebene in den einzelnen Abteilungen²³, sowie auf der unteren Führungsebene in jedem größeren und kleineren Team und sogar bei jedem Mitarbeiter²⁴. Unter Berücksichtigung all dieser Vorgaben wurde das „Communication Performance Management“-System entwickelt, das genau diese Messbarmachung und Steuerbarkeit gewährleisten soll. Das System sieht eine Vorgehensweise entlang dreier Phasen vor – der Planung, Durchführung und Analyse. In der Planungsphase werden aus den Unternehmenszielen die strategischen, taktischen und operativen Kommunikationsziele abgeleitet und zwischen den hierarchischen Ebenen top-down und bottom-up vereinbart. Anschließend werden die Ziele mit Kommunikationsmaßnahmen verknüpft und mit Kennzahlen konkretisiert (Brettschneider / Ostermann 2006, S. 81). In der Durchführungsphase werden im Anschluss die in der Planung vereinbarten Kommunikationsmaßnahmen realisiert. Parallel werden in Echtzeit verschiedene Leistungskennzahlen wie zum Beispiel Zeitplan- und Budgettreue oder auch quantitative und qualitative Medienberichterstattung erhoben. In der Analysephase werden die Zielerreichung, die Effektivität und die Effizienz der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen bewertet. In dieser Phase wird mithilfe von internen und externen Daten

²² Ziele, die die obere Führungsebene und somit das strategische Kommunikations-Controlling betrafen, waren unter anderem den Beitrag der Kommunikation zu den Unternehmenszielen nachzuweisen, ein Benchmarking- und Best Practise-Tool zu haben, die Effektivität der Aktivitäten zu gewährleisten, die Reaktionsfähigkeit der Einheit sicherzustellen und positionierungsrelevante Schwerpunktthemen zu identifizieren. (Brettschneider / Ostermann 2006: 80)

²³ Auf mittlerer Führungsebene und dem taktischen Kommunikations-Controlling ging es darum, den Beitrag der einzelnen Abteilungen zu den Kommunikationszielen nachzuweisen, ebenfalls ein Benchmarking- und Best-Practise-Tool zu besitzen, integrierte Kommunikation zu realisieren und den Kommunikationsmix zu optimieren. (Brettschneider / Ostermann 2006: 80)

²⁴ Auf der Team- und Mitarbeiterebene im operativen Bereich war der Beitrag der Teams und Mitarbeiter zu den Abteilungszielen von Interesse, dazu stellten sich die Fragen nach der Effizienz der Maßnahmen und nach einheitlichen Qualitätsstandards. (Brettschneider / Ostermann 2006: 80)

nachvollziehbar berechnet, „welche Abteilungen, Kommunikationsinstrumente, Maßnahmen oder Themen zu welchen Kosten welchen Beitrag zu den mit dem Vorstand vereinbarten Key Performance Indikatoren leisten“ (Brettschneider / Ostermann 2006, S. 82). Die Grundidee dieser Vorgehensweise ist keineswegs neu, sie ist schon aus anderen Kommunikations-Controlling Ansätzen wie dem Value Based Management (Pfannenbergs 2005) oder den in dieser Arbeit vorgestellten Modellen bekannt. Neu und vielversprechend ist jedoch, dass auf der Basis all dieser Vorgaben ein webbasiertes EDV-System programmiert wurde, das in der Lage ist, so komplexe Vorgänge wie alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens zusammen mit den strategischen Verknüpfungen, Zielbezügen, Maßnahmen, Evaluationsdaten sinnvoll auf einer Plattform zu integrieren und gleichzeitig die Möglichkeit bietet, allen Mitarbeitern in Echtzeit alle Daten zur Verfügung zu stellen und so eine zentrale Arbeitsplattform für den Bereich der Kommunikation zur Verfügung zu haben. Gleichzeitig ist durch die digitale Vorlage der Daten auch eine Anschlussfähigkeit an bereits bestehende Controlling-Systeme gewährleistet – das Einrichten von entsprechenden Schnittstellen genügt. Laut Bernd Ostermann²⁵ soll das Communication Performance Management nicht nur bei der HypoVereinsbank, sondern langfristig auch konzernweit in der UniCredit-Group implementiert werden. Die Ergebnisse dieses internationalen Praxiseinsatzes werden für die weitere Forschung im Hinblick auf die Frage nach der Wertschöpfung in Unternehmen durch den Faktor Kommunikation weitere spannende Erkenntnisse generieren und vielleicht ein weiteres Mosaiksteinchen auf dem Weg sein, ein sinnvolles und ganzheitliches Kommunikations- und PR-Controlling im Markt zu etablieren.

²⁵ im Rahmen eines Vortrages am 26.06.2007 am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung in München.

5 Zusammenfassung und Fazit

Kommunikations-Controlling und somit auch die Evaluation von PR ist inzwischen definitiv ein Thema, dessen große Bedeutung von mehr und mehr Unternehmen, Organisationen, Kommunikations- und auch Controlling-Fachleuten erkannt wird. Die Tatsache, dass Kommunikation – auf welche Weise auch immer – zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt, hat sich schon auf breiter Basis durchgesetzt. Wie dieser Beitrag jedoch gemessen werden kann, welche Methoden hierbei angewendet werden können und wie die jeweiligen Ergebnisse im Anschluss sinnvoll verwertet werden können, darüber gibt es derzeit – wie in dieser Arbeit beschrieben – verschiedene Meinungen und Ansichten. Hering, Schuppener und Sommerhalder versuchen es mit einer Weiterentwicklung der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton im Bezug auf kommunikative Faktoren, Zerfaß' Ansatz basiert auf der gleichen Grundlage, jedoch mit Erweiterung der Balanced Scorecard um eine gesellschaftspolitische Perspektive. Zusätzlich wird bei Zerfaß der Gedanke der strategischen Steuerung der Unternehmenskommunikation mehr in den Vordergrund gerückt. Beide Modelle eignen sich jedoch – auch nach der Ausschöpfung eventueller Optimierungspotenziale – nicht, den tatsächlichen Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen zu messen bzw. monetär zu bestimmen. Sie können lediglich Anhaltspunkte liefern, auf welche Weise man sich dem Verhältnis von Kommunikations- und Unternehmenserfolg annähern könnte. Eines können die unterschiedlichen Ansätze jedoch sehr wohl leisten: Dadurch, dass sie für Kommunikation den Anspruch erheben, im strategische Management von Unternehmen verankert zu werden, tragen sie dazu bei, dass der Stellenwert von Kommunikation erhöht und damit folgerichtig auch die Professionalisierung von Kommunikations- und PR-Arbeit vorangetrieben wird. Dies zeigt auch der Ausblick auf die zukünftigen Trends und Entwicklungen am Beispiel HypoVereinsbank und Procter & Gamble, die – aufbauend auf aktuellen Forschungsergebnissen – versucht haben, eigene Ansätze zu entwickeln, um das Konstrukt „Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation am Unternehmenserfolg“ greifbar zu machen. Aufgrund der Schlussfolgerungen dieser Arbeit bleibt es jedoch zweifelhaft, ob dieses große Ziel – den Anteil der Kommunikation am Unternehmenserfolg stichfest nachzuweisen – mittelfristig erreicht werden kann. Bis zu einem Ansatz oder einem Modell, dem dies gelingt, wird sicherlich noch einige Zeit vergehen. Es bleibt darauf hinzuweisen, zukünftige Entwicklungen auf diesem Gebiet genau daraufhin zu prüfen, welche Theorien und welche Methodik sich hinter vordergründigen Aussagen wie „Berechnung des monetären Wertbeitrags“ oder „Messbarmachung des Anteils der Kommunikation am Unternehmenserfolg“ verbergen. Hier sollte genau hingesehen werden, was am Ende des Tages von eventuellen Versprechungen dann tatsächlich gehalten wird.

Literaturverzeichnis

Altmeyden, Klaus-Dieter / Schwarz, Andreas (2006): Skript zur Vorlesung Öffentlichkeitsarbeit / Organisationskommunikation vom 11. Januar 2006. Online eingesehen am 16.07.2007 unter: http://www.tu-ilmenau.de/fakmn/uploads/media/OnlinePR___PR_Evaluation_Folien_WWW.pdf

Besson, Nanette Aimée (2003): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Booz Allen Hamilton / c-trust (2004): Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderung und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken. Frankfurt am Main: Booz Allen Hamilton.

Brettschneider / Ostermann (2006): Vom Kommunikations-Controlling zum Communication Performance Management. Ein ganzheitlicher Lösungsansatz eröffnet der Wirkungsmessung neue Möglichkeiten. Media Tenor Forschungsbericht Nr. 155. 3. Quartal 2006. Online eingesehen am 21.07.2007 unter: http://www.uni-hohenheim.de/kommcon/uploads/pics/Brettschneider_Ostermann.pdf

Bush, Michael (2006): How P&G measures up. In: PRWeek, 27.03.2006. Online eingesehen am 23.07.2007 unter: <http://us.cision.com/ASSETS/063A18B9C6CE4FC6A4F2C9DDC22C03EA/How%20PandG%20Measures%20Up.pdf>

Fischer, Oliver / Klüver, Mathias A. (2005): Messbarkeit von PR. Online eingesehen am 16.07.2007 unter: <http://www.ofischer.com/content/de/communication/downloads/messbarkeit.pdf>

Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (2004): Balanced Scorecard. Planegg: Rudolf Haufe Verlag.

Fuchs, Hans Joachim (2003): Welchen Wert schafft Kommunikation? Harvard Business Manager, 25(6), 37-45.

Gaunt, Richard/Donald K. Writh (2004): Examining International Differences in Communications Measurement. Benchmark Global measurement study 2004. Präsentation beim PR Measurement Summit. Sept. 2004 in Durnham.

Hagen, Lutz M. / Oberle, Cathrin (1994): Wirkungskontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Teil I: Publikumsbezogene Kontrollinstrumente. In: PR-Magazin, August 1994, S. 27-34.

Haller, Axel (1997): Wertschöpfungsrechnung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Hering, Ralf, Schuppener, Bernd & Sommerhalder, Mark (2004): Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Holzinger, Stephan (2005): Pannen und Desaster. Ursachen und Kategorien fehlerhafter Unternehmenskommunikation. Online eingesehen am 20.7.2007 unter: [http://www.philso.uni-augsburg.de/.../downloads/holzinger/WS_05_06_Pannen_und_Desaster_\(Stand_111105\).pdf](http://www.philso.uni-augsburg.de/.../downloads/holzinger/WS_05_06_Pannen_und_Desaster_(Stand_111105).pdf)

- Horváth, Peter (1997): Das neue Steuerungssystem des Controllers. Von Balanced Scorecard bis US-GAAP. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horváth, Peter / Möller, Klaus (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. München: Franz Vahlen.
- hyperspace GmbH (ohne Jahr): Einführung in die Balanced-Scorecard. Online eingesehen am 16.06.2007 unter: : http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf
- Iacono, Erica (2006): P&G debuts measurement tool calculating PR's value. In: PRWeek, 10.11.2005. Online eingesehen unter: <http://www.prweek.com/us/news/article/527323>
- IPR Institute of Public Relations / The Communication Directors' Forum / Metrica Reaserch (2004): Best Practice in Measuerment and Reporting of Public Relations an ROI. London.
- Jossé, Germann (2005): Balanced-Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen. München: DTV.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. Harvard Business Review, 70(2), 71-79.
- Kern, Werner (1981): Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung. In Horst Steinmann (Hrsg.), Planung und Kontrolle (S. 410-431). München: Vahlen.
- Macnamara (ohne Jahr): Research in Public Relations. A review of the use of evaluation and formative research. Online eingesehen am 23.07.2007 unter: http://www.carma.com/research/PR_metrics.pdf
- Mercer Management Consulting (2003): Wertsteigerung in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse „Communications Benchmark 2003“. Online eingesehen am 01.07.2007 unter: http://www.mercermc.de/uploads/media/Charts_Comm_Benchmark_2003.pdf
- Pfannenber, Jörg (2005): Kommunikations-Controlling im Value Based Management. In: Jörg Pfannenber & Ansgar Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Meinungsforschung.
- Pfannenber, Jörg & Zerfaß, Ansgar (2004): Wertschöpfung durch Kommunikation. Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. Online eingesehen am 01.07.2007 unter: : http://www.dprg-online.de/Vortrag_Pfannenber.pdf
- Pfannenber, Jörg & Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine.
- Piwinger, Manfred & Porák, Victor (Hrsg.) (2005): Kommunikations-Controlling. Information und Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler.
- Porák, Victor (2005): Methoden zur Erfolgs- und Wertmessung von Kommunikation. In: Piwinger, Manfred & Porák, Victor (Hrsg.) (2005). Kommunikations-Controlling. Information und Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler.

Rolke, Lothar (2004): Das Communication Control-Cockpit. Ein strategisches Kennziffernsystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation. PR Magazin, 47-54.

Sass, Jan (ohne Jahr): Beitrag zum Symposium „Wertschöpfung durch Kommunikation“. Online eingesehen am 23.07.2007 unter: : http://www.dprg-online.de/Vortrag_Sass.pdf

Scherer, Andreas / Alt Jens (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Schuppener, Bernd (2005): Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. In: Jörg Pfannenbergs & Ansgar Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Meinungsforschung.

Sievert, Holger / Thomann, Michael / Westermann, Arne (2005): NEW QUALIFICATION TYPES FOR SUCCESSFUL CORPORATE COMMUNICATION AND GOVERNANCE. AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE GERMAN SITUATION IN PR MANAGER'S TRAINING AND EXECUTIVE EDUCATION. Unpublished working paper. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: : http://www.communicate-program.de/fileadmin/user_upload/downloads/communicate__new_qualification.pdf

Weber, Volker (2005): Von der PR-Evaluation zum PR-Controlling: Mit intelligenten Kennzahlen zum Erfolg in der Medienarbeit. Online eingesehen am 29.06.2007 unter: www.volker-weber-consulting.de/abstract0505.pdf

Wirtz, Achim (2007): Reputation – Operationalisierung, Messung, Bewertung. Einführung und Überblick. Online eingesehen am 16.06.2007 unter: www.br-sprg.ch/files/Praesentation_Wirtz1121.pdf

Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations [(2. Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Zerfaß, Ansgar (2005a): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? Online eingesehen am 15.07.2007 unter: <http://www.prportal.de/downloads/zerfass-scorecard.pdf>

Zerfaß, Ansgar (2005b): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, In: Lars Rademacher: Distinktion und Deutungsmacht. Studie zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfaß, Ansgar (2005c): Steuerung und Wertschöpfung von Kommunikation, In: Günter Bentele / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfaß, Ansgar (2005d): Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication? Online eingesehen am 18.06.2007 unter: www.innovationjournalism.org/archive/INJO-2-8.pdf

Zerfaß, Ansgar. (2006): Was bezweckt und bewirkt strategisches Kommunikationsmanagement? Empirische Rahmenbedingungen, normative Anforderungen und faktische Handlungsmöglichkeiten. Vortrag beim Symposium „Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft“ am 9. November 2006 im Alten

Rathaus, Leipzig. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Zerfa_Kommunikationsmanagement.pdf

Zerfaß, Ansgar (ohne Jahr; Vorabdruck): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling. In: Rademachen, Lars (Hrsg.). Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005 (im Druck). Online eingesehen am 23.07.2007 unter: www.zerfass.de/Ansgar%20Zerfa%DF%20-%20Rituale%20der%20Verifikation%20-%20Vorabdruck.pdf

Erklärung

Wir versichern, dass wir die Arbeit selbstständig und nur mit den angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt und dass wir alle Stellen, die aus anderen Werken (auch aus dem Internet) dem Wortlaut oder dem Sinne nach entnommen sind, kenntlich gemacht haben.

München, den 23.07.2007