

Welcher Erfolg? Welche Kommunikation? Welche Ursache?

Status quo, offene Fragen und Lösungsansätze für Evaluation und Controlling von Unternehmenskommunikation

Von Michael Bürker und Sabine Baudisch

*„Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden. Und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“
Albert Einstein*

*„Wer viel misst, misst viel Mist.“
Reinhard Sprenger*

1 Einleitung

Dass Kommunikation für den Erfolg von Unternehmen wichtig ist, darüber ist man sich – vor allem in der Kommunikationsbranche – einig. Sie beeinflusst maßgeblich die materiellen und vor allem immateriellen Werte von Unternehmen und Organisationen. Doch wie lassen sich Leistung, Wirkung und Erfolg systematisch, theoretisch fundiert, konzeptionell abgeleitet und methodisch gesichert messen, bewerten und steuern? Dieses Thema beschäftigt PR-Branche wie -Wissenschaft seit mehr als anderthalb Jahrzehnten. Doch trotz begrifflicher Weiterentwicklung von „Erfolgskontrolle“ über „Evaluation“ zu „Kommunikations-Controlling“ und „Wertschöpfung“ sind zentrale Fragen bis heute weitgehend unbeantwortet geblieben:

- Umfang und Auswahl der zu messenden Kommunikationsinstrumente, -maßnahmen und -kontakte,
- Interferenzen (positive und negative Rückkopplungen) zwischen verschiedenen Kommunikationsaktivitäten (Kanäle, Instrumente, Maßnahmen),
- zeitliche Synergien beziehungsweise Kumulation von Kommunikationswirkungen,
- verzögertes Einsetzen von Kommunikationswirkungen und Abgrenzen von Planungszeiträumen,
- die Kontrolle nicht kommunikativer Einflussfaktoren auf Image und Reputation („intervenierende Variablen“),

- Gewichten und Aggregieren von Wirkungen in verschiedenen Kommunikationsfeldern beziehungsweise bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen,
- die kausale Zurechenbarkeit von Veränderungen auf eigene Kommunikationsleistungen beziehungsweise einzelne -maßnahmen („Validität“),
- der Nachweis des Ursache-/Wirkungs-Zusammenhangs zwischen kommunikativen und unternehmensstrategischen beziehungsweise finanziell/monetären Ergebnissen und Veränderungen.

Der Erfolg eines Unternehmens kann viele Ursachen haben: ein gutes Produkt, das von zufriedenen Kunden weiterempfohlen wird, ein provokanter Werbespot, der für Furore sorgt und potentielle Kunden neugierig macht, eine Neuigkeit, die die Aktie in die Höhe schnellen lässt, oder auch ein positiver Medienbericht. Kommunikation und Wertschöpfung hängen eng zusammen. Der Anteil von Marken am Unternehmenswert lag nach Schätzungen von Topmanagern aus 126 befragten Unternehmen in Deutschland 2001 bei durchschnittlich 56 Prozent (vergleiche Sattler/PricewaterhouseCoopers 2001, Seiten 11-12). 2005 lag der Wert bereits bei 67 Prozent (vergleiche Sattler/PricewaterhouseCoopers 2006, Seite 8).

Die regelmäßig veröffentlichten Ergebnisse monetärer Markenbewertungen unterscheiden sich allerdings erheblich (vergleiche Trommsdorff 2004, Seite 1856). Wie hoch der Anteil am Unternehmenswert beziehungsweise der Wertsteigerung letztlich ist, hängt vom jeweiligen Bewertungsmodell ab. Deren Widersprüchlichkeit ist



Sabine Baudisch ist Projektmanagerin „Research & Evaluation“ bei der Münchner Agentur ComMenDo.



Michael Bürker ist geschäftsführender Gesellschafter der Agentur ComMenDo und Professor für PR/Kommunikationsmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in München.

aber nicht nur ein Zeichen mangelnder Validität der Messmethoden, sondern auch Ausdruck unterschiedlicher begrifflicher Abgrenzungen sowie der Ambivalenz von Bewertungsinteressen, -anlässen und -situationen (vergleiche ebenda, Seite 1857).

2 Praxis: Einsatz von Evaluation und Controlling

Wie sich der Einfluss von Kommunikation auf den Unternehmenserfolg messen lässt und ob das überhaupt nötig ist, darüber ist man sich nicht einig (vergleiche European Communication Monitor, Zerfaß/Moreno/Tench/Veri/Verhoeven 2008). Zwar sehen 45 Prozent der teilnehmenden PR-Professionals in 37 Ländern in der Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Kommunikation eine der wichtigsten Herausforderungen für die nächsten drei Jahre (vergleiche ebenda, Seite 34), aber nur 16 Prozent in der Etablierung neuer Methoden zur Evaluation von Kommunikation. Im vergangenen Jahr waren es noch 31 Prozent (vergleiche ebenda, Seite 25).

Auch in puncto Erfolgsnachweise für zusätzliche Budgets sind die Einschätzungen widersprüchlich. Nach Erhebungen des PR-Trendmonitor glauben 87 Prozent der teilnehmenden deutschen PR-Agenturen und 70 Prozent der Pressestellen, sie hätten es leichter, zusätzliche Budgets zu erhalten, wenn sie die positive Wirkung auf den Absatz nachweisen könnten (vergleiche Trendmonitor, news aktuell/Faktenkontor 2008, Seite 25). 51 Prozent der Agenturen und 59 Prozent der Unternehmen sind jedoch überzeugt, die Ergebnisse ihrer Erfolgskontrollen seien ausreichend, um ihre internen beziehungsweise externen Auftraggeber von weiteren Investitionen in die Pressearbeit zu überzeugen (vergleiche ebenda, Seite 31).

Ernüchternd sind die Ergebnisse, wenn es um den Einsatz der Evaluations- und Controllinginstrumente geht: 31 Prozent der Pressestellen führen keinerlei Erfolgskontrollen durch, bei PR-Agenturen sind es 17 Prozent (vergleiche ebenda, Seite 12). Zwar messen mehr als 80 Prozent der Agenturen und Unternehmen den Erfolg über das Sammeln und Auszählen der Clippings (vergleiche ebenda, Seite 17), aber weniger als ein Drittel führen regelmäßige Zielgruppenbefragungen durch oder messen die Wirkung auf den Abverkauf. Weniger als zehn Prozent ermitteln den Markenwert oder arbeiten mit Balanced-Scorecard-Systemen.

Die Medienresonanzanalyse ist – nach wie vor – das am häufigsten verwendete Instrument. Doch auch sie wird in ihrer qualitativen Ausprägung – zum Beispiel Analyse der Tonalität in den Medien – lediglich von 41 Prozent der Pressestellen und von 54 Prozent der Agenturen eingesetzt (vergleiche ebenda, Seite 17). Zudem lässt sie völlig offen, wie sich Wahrnehmung, Meinung und Handlungsbereitschaft (ergo Image und Reputation) bei den Anspruchsgruppen ändern. Zusam-

menhänge mit übergeordneten Unternehmenszielen und -strategien bleiben ausgeblendet.

Etwas höher liegen die Zahlen beim European Communication Monitor: Demnach werten 83 Prozent der PR-Professionals Clippings und Medienresonanz aus, 45 Prozent erfassen das Verständnis von Kernbotschaften. Einstellungs- und Verhaltensänderungen sowie Reputations- und Markenwert messen knapp über 30 Prozent. Immerhin 35 Prozent nutzen Scorecards zur Prüfung der Geschäftsziele.

3 Theorie: Evaluation- und Controlling-Begriff

Seit etwa einem Jahrzehnt wurden verschiedene Ansätze entwickelt, um Zusammenhänge zwischen Kommunikationswirkungen auf der Ebene von Wahrnehmung, Meinung beziehungsweise Handlungsbereitschaft und übergeordneten Unternehmenszielen und -strategien zu messen, zu bewerten und zu steuern (siehe **Abbildung 1**).

Doch meist wird nicht scharf genug zwischen Ergebnis und Erfolg beziehungsweise Messung und Bewertung differenziert. So stellt die reine Messung der Kommunikationsergebnisse, beispielsweise durch Medienresonanzanalyse oder Befragung, noch keine Evaluation im eigentlichen Wortsinn dar. Bentele definiert PR-Evaluation als Analyse und Bewertung von Kommunikationsdienstleistungen (vergleiche Bentele 1997, Seite 17). Erfolg ist keine messbare Tatsache, sondern setzt Bewertungsmaßstäbe voraus, die in einer sozialen Übereinkunft zur Beurteilung der Ergebnisse festgelegt werden. Erst systematische Verfahren, etwa durch Soll/Ist-Vergleiche (Zielerreichungs-/abweichungsgrad), Zeitreihen-Analysen (vorher/nachher) oder Benchmarking (Wettbewerbsposition), ermöglichen eine Bewertung nach objektivierten Kriterien.

Auch der zentrale Begriff des Kommunikations-Controlling wird nach Zerfaß immer noch sehr unterschiedlich verwendet und in den seltensten Fällen eindeutig definiert (vergleiche Zerfaß 2006, Seite 434). Wie in anderen Unternehmensbereichen, kann auch in der Kommunikation nur dann von Controlling gesprochen werden, wenn neben das Moment der Kontrolle die Steuerung tritt und zusätzlich zur Effektivität auch die Effizienz, also das Verhältnis der Ergebnisse zu Input beziehungsweise Investitionen berücksichtigt wird.

4 Konzepte: Modelle aus Wissenschaft und Praxis

Konzepte beziehungsweise Modelle zu Evaluation und Controlling von Unternehmenskommunikation lassen sich drei Kategorien von Anbietern zuordnen.

Zur ersten gehören Medienbeobachtungsdienste, die Evaluation zusätzlich in ihr Leistungsprogramm aufgenommen haben. Die meisten bleiben auf der Ebene der Kontakte („Output“: dokumentierte Leistungen, Verfügbarkeit, Wahrnehmbarkeit, Kontaktpotential; nach Lindenmann 1997, Seiten 32-34) stehen. Aussagen über Wahrnehmung und Wissen sowie Meinungen und Einstellungen der Anspruchsgruppe sind so nicht möglich.

Solche Ergebnisse liefern Marktforschungsinstitute – die zweite Gruppe – im Rahmen von Befragungen. Sie bewegen sich auf der Ebene von „Outgrowth“

(direkte Wirkungen bei den Anspruchsgruppen: zum Beispiel Aufmerksamkeit, Verständnis, Erinnerung; nach Lindenmann 1997, Seiten 35-37) beziehungsweise „Outcome“ (indirekte Wirkungen: Veränderungen zum Beispiel bei Meinungen, Einstellungen und Verhalten in Pre- und Post-Test-Designs; vergleiche Lindenmann 1997, Seiten 38-44) und überspringen die „Output“-Ebene.

In beiden Fällen – Marktforschungsinstitute und Medienbeobachtungsdienste – fehlt eine Verknüpfung von Messmethoden und Wirkungsebenen. Diese Verknüpfung leistet die dritte Gruppe: die PR-Wissenschaft sowie darauf spezialisierte Dienstleister.

5 Kennzahlen: Kommunikation und Wirkung als „Black Box“

Rolke entwickelte mit dem „CommunicationControlCockpit“ (CCC) ein Kennzahlensystem, das den Zusammenhang zwischen Kommunikation, Imagewert und Unternehmenserfolg messbar machen soll (vergleiche Rolke 2005, Seite 123). Danach hat das Kommunikations-Controlling zwei Fragen systematisch zu beantworten (ebenda, Seite 53): „Was zahlt zu welchen Kosten auf das Image/die Reputation ein (Inputseite)?“, und „Welchen monetären Wertbeitrag liefert das so geschaffene Image (beziehungsweise die Reputation) für den Unternehmenserfolg (Outputseite)?“ Auf der Basis eines ermittelten Imagewerts, der ins Verhältnis zu einem geschaffenen Unternehmenswert und zum Budget gesetzt wird, berechnet Rolke die Imagerendite eines Unternehmens (vergleiche ebenda, Seite 127).

Messgrößen der Kommunikation: Wirkungspotentiale und Zielniveaus

Organisations- bzw. Unternehmenswert	Erfolgsfaktoren:	z.B. Gewinn, Rentabilität, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Aktienkurs	Outflow
Reputation	Indirekte Wirkung:	z.B. Unterstützungspotential, Handlungs-/Kaufbereitschaft	Outcome
Image		z.B. Meinungen/Einstellungen, Sympathie, Akzeptanz, Glaubwürdigkeit, Vertrauen	
	Direkte Wirkung:	z.B. Wahrnehmung, Verstehen, Wissen	Outgrowth
Kontakte		z.B. Medienresonanz, Visits/Pageviews, Teilnehmer	Output
Kommunikationsmanagement		Kommunikationsmaßnahmen	Input

Quelle: Bürker: Evaluation und Controlling von Kommunikation

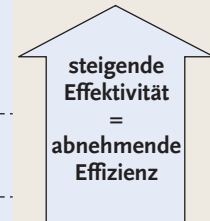


Abbildung 1

Zerfaß stellt hingegen die Validität der Kennzahlen in Rolkes „CommunicationControlCockpit“ in Frage, da sie den Wirkungszusammenhang als „Black Box“ betrachten und andere Einflussfaktoren wie Produktqualität, Lieferbereitschaft und so weiter ausblenden (vergleiche Zerfaß 2006, Seite 449). Er zeigt exemplarisch am „Return on Communications“, dass Rolke den ökonomischen Erfolg (beziehungsweise Misserfolg) ausschließlich auf die Kommunikation zurückführt (vergleiche Zerfaß 2005b, Seiten 14-15).

Auch Lautenbach und Sass kritisieren an Rolkes Modell, dass sich das Kennzahlensystem auf die reine Kommunikationswirkung bezieht und die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg nicht berücksichtigt (vergleiche Lautenbach/Sass 2005, Seite 488).

6 Scorecard-Modelle: Transparenz durch Wertketten

Einen Schritt weiter gehen Scorecard-Modelle, die mehrere Wirkungsebenen integrieren und miteinander verknüpfen. Sie basieren auf der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (vergleiche Zerfaß 2005a, Seiten 103-104). Zwei Varianten haben die beiden Branchenverbände vorgelegt, die der Diskussion und Entwicklung mit dem Kongress „Wertschöpfung durch Kommunikation“ im Jahr 2004 neuen Schub gaben und Deutschland auch international nach vorn gebracht haben.

Die Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) hat mit dem „Communications Value System“ einen praxisorientierten Handlungsrahmen für Kommunika-

tions-Controlling geschaffen (vergleiche Lautenbach/Severin 2006; Lange 2005). Es unterstützt die Ausrichtung von Kommunikation auf einen betriebswirtschaftlich relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg, indem es Kommunikation systematisch bewertet und steuert (vergleiche Lange 2005, Seite 199). Im Zentrum steht, Ursache-Wirkungs-Ketten zu analysieren, Werttreiber zu identifizieren, Indikatoren für deren Performance festzulegen und zuletzt zu überprüfen, ob diese die für die Zielerreichung notwendige Leistung erbringen (vergleiche ebenda, Seite 202). Die besondere Leistung dieses Ansatzes besteht darin, sich von Anfang an bewusst auf durch Kommunikation beeinflussbare Erfolgsfaktoren im Unternehmen zu beschränken.

Dennoch verweist Lange auf eine Reihe theoretischer und methodischer Schwierigkeiten beim Versuch, wirtschaftliche beziehungsweise monetäre Wirkungen auf Kommunikationsmaßnahmen zurückzuführen: mangelnde Prognosefähigkeit, Nachverfolgbarkeit von Wirkungen im komplexen Wirkungssystem, korrelierende nicht kommunikative Werttreiber und mangelnde Isolierbarkeit einzelner Werttreiber für den Unternehmenserfolg (vergleiche Lange 2005, Seiten 201-203).

Auch Mast sieht in der Tatsache, dass PR nur ein Faktor zur Wertsteigerung unter vielen ist, eins der Messprobleme der PR (vergleiche Mast 2006, Seite 155).

Der Arbeitskreis „Wertschöpfung“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) entwickelte einen weiteren Scorecard-basierten Controlling-Ansatz auf Grundlage von Wert(schöpfungs)ketten beziehungsweise Werttreiberbäumen („value links“). Pfannenberg und Zerfaß betonen in ihrem DPRG-Thesenpapier, dass das strategische Kommunikations-Controlling dennoch ganz am Anfang steht (vergleiche Pfannenberg/Zerfaß 2005, Seiten 184-198). Als Schlüsselaufgaben sehen sie: die Verdeutlichung der Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg, die Weiterentwicklung von Methoden und Kennziffern und die Integration der KPIs („Key Performance Indicators“) in das Controlling-System des Unternehmens (vergleiche ebenda, Seite 197).

Weitere Scorecard-basierte Konzepte sind die „Communication Scorecard“ von Schuppener (vergleiche Schuppener 2005, Seiten 118-121) sowie die „Corporate Communications Scorecard“ von Zerfaß (vergleiche Zerfaß 2005, Seiten 105-108).

Zerfaß hat seine „Corporate Communications Scorecard“ zusätzlich um eine gesellschaftliche Perspektive erweitert, deren strategisches Ziel letztlich die Legitimation unternehmerischen oder organisationellen Handelns im Sinne einer „licence to operate“ ist (vergleiche Zerfaß 2005b, Seiten 30-31). Die klassische Balanced Scorecard sieht einen gesellschaftlichen Bezug nur im Rahmen der Prozessperspektive vor, die viele Kommunikatoren der unternehmens- beziehungsweise organisationsinternen Sphäre zuordnen.

In der Weiterentwicklung der „Balanced Scorecard“ zur „Strategy Map“ (vergleiche Pfannenberg 2005, Seiten

133-135) ist noch offen, auf welche Ebene die gesellschaftliche Perspektive eingeordnet wird. Vieles spricht dafür – nicht zuletzt die aktuellen Erfahrungen mit der Banken- und Finanzkrise – sie noch über der Finanzperspektive anzusiedeln. Dieser Vorschlag wäre zudem anschlussfähig an die „Normative Planung“ im St. Galler Management-Modell (vergleiche Rüegg-Stürm 2004, Seiten 78-80 und 111-114).

Zerfaß betont, dass seine „Corporate Communications Scorecard“ kein Ersatz für die bekannten und seit vielen Jahren diskutierten Instrumente der operativen Wirkungskontrolle sei (vergleiche Zerfaß 2005a, Seiten 111-112). Sie diene eher als strategisches Steuerungsinstrument der Prozesskontrolle (vergleiche ebenda, Seiten 105-108). Als „Redeinstrument“ ermögliche sie die Bündelung des vorhandenen Wissens und diene der Professionalisierung von Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation.

Unter den Konzepten finden sich auch erste IT-gestützte Systeme. Brettschneider, Seidel und Ostermann entwickelten ein softwarebasiertes Performance-Management-System zur Steuerung von immateriellen Werten (vergleiche Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007). Das umfassende Intangibles Performance Management beschränkt sich dabei nicht nur auf kommunikative Leistungen, sondern bezieht auch andere immaterielle Werte wie Motivation oder Wissen der Mitarbeiter ein. Das System ermöglicht die Erfassung von Zielen, Leistungen, Ressourcen und Wirkungen auf mehreren Stufen in Echtzeit und dient so zugleich dem operativen Projektmanagement.

7 Kritik: Korrelationen statt Wirkungsnachweise

Doch auch die neuen, Scorecard-basierten und überwiegend wissenschaftlich fundierten Ansätze bleiben den – zumindest implizit erhobenen – Anspruch, Beiträge zur übergeordneten, nicht kommunikativen Wertschöpfung zu „messen“ und zu „belegen“, schuldig. Kennzahlen und Bewertungsmaßstäbe werden zumeist scheinbar willkürlich festgelegt und Korrelationen bereits als Beleg von Kausalität angeführt.

So schätzt Pfannenberg bei seinem Ansatz im Rahmen des „Value Based Management“ den finanzielle(n) Einfluss von Veränderungen beim Werttreiber ausdrücklich (vergleiche Pfannenberg 2005, Seite 132). Noch deutlicher wird Schuppener: „Der Erfolgswert Ergebniskennzahl ist nicht zu verwechseln mit der externen Wirkung. Das, was man klassischerweise als Evaluationsforschung aus der PR kennt, betrifft die (vermutete) Wirkung bei den Zielgruppen. Unser Erfolgswert Ergebniskennzahl definiert hingegen das, was in der so genannten internen Spielregel als zu erstrebender Erfolg bestimmt wurde“ (Schuppener 2005, Seite 120).

Pfannenbergs und Zerfaß betonen in ihrem DPRG-Thesepapier die Bedeutung der Erfahrung von Kommunikationsexperten und Plausibilität als Ausgangsbasis und sprechen ebenfalls „nur“ von einer Korrelation zwischen Veränderungen bei KPIs („Key Performance Indicators“) und Unternehmenszielen (vergleiche Pfannenbergs/Zerfaß 2005, Seite 198).

Rolke geht bei seinem Kennzahlensystem davon aus, dass allein eine statistisch relevante Korrelation zwischen positiven Imagewerten und Unternehmenserfolg Kausalität nachweist (vergleiche Rolke 2005, Seite 123). Sie sagt zunächst jedoch nur aus, dass sich zwei Größen gleich- oder gegengerichtet entwickeln. Ein Kausalzusammenhang folgt daraus nicht zwangsläufig, wie das beliebte Beispiel der Statistik illustriert, wonach in Gegenden mit höherem Aufkommen von Störchen auch mehr Kinder zur Welt kommen.

Auch Lange nennt bei seiner Darstellung des „Communication Value System“ der GPRA den Zusammenhang zwischen einer durch Kommunikation bewirkten Stakeholder-Unterstützung für ein spezifisches Unternehmensziel eine „plausible Korrelation“ (Lange 2005, Seite 207). Lautenbach und Sass sprechen ebenfalls von Korrelationen und Plausibilitätsbeziehungen, mit denen sie den Wertnachweis für die Erreichung strategischer und finanzieller Unternehmensziele erbringen wollen (vergleiche Lautenbach/Sass 2005, Seite 489).

Die beschriebenen theoretischen und methodischen Ungenauigkeiten führen letztlich dazu, dass Verfahren zur Berechnung von immateriellen Werten in monetäre Größen wissenschaftlich nach wie vor umstritten sind (vergleiche Mast 2006, Seite 98).

Zerfaß/Bucheles nennen in ihrer Übersicht „Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen“ als ernüchterndes Fazit und zentrale Herausforderungen: die große Kluft zwischen theoretischem Anspruch, praktischem Stellenwert und Umsetzungsstand, die geringe Kenntnis der die Strategie unterstützenden Verfahren und Methoden sowie eine generelle Skepsis, „den monetären Wert von Kommunikation zu ermitteln“ (Zerfaß/Bucheles 2008, Seite 23).

Einen möglichen Grund sieht Zerfaß auch darin, dass Unternehmensabteilungen beziehungsweise Agenturen, die mit der Umsetzung von Maßnahmen beauftragt sind, unter Umständen wenig Interesse an kritischer Reflexion und Beurteilung des eigenen Handelns haben (vergleiche Zerfaß 2006, Seite 444).

8 Lösungsansätze: Kontrollgruppen und Zeitreihen

Die zentralen theoretischen und methodischen Schwierigkeiten bestehen weiterhin: Image, Reputation und Marken sind auch geprägt durch direkte Erfahrungen von Kunden, Partnern, Anteilseignern und Mit-

arbeitern. Veränderungen lassen sich nicht ausschließlich auf eigene Kommunikationsleistungen zurückführen. Interne und externe Einflüsse kommunikativer wie nicht kommunikativer Faktoren (zum Beispiel Wirtschaftskonjunktur, Branchenentwicklung, Börsentrends, Wettbewerber, Gerüchte) können sie hervorgerufen haben.

Zudem überlagern sich unterschiedliche Kommunikationsdisziplinen und -instrumente (zum Beispiel Werbung, Presse, IR, Publishing, Internet/Online) in ihren Wirkungen („Interferenz“). Sie kommen teilweise zeitlich versetzt zum Tragen und müssten vorgängigen Planungsperioden zugeordnet werden. Darüber hinaus können auch Messinstrumente die Ergebnisse beeinflussen beziehungsweise verzerren.

Die Kontrolle derartiger Störfaktoren wird jedoch bisher kaum behandelt und in der Praxis – meist aus Kostengründen – weitgehend vernachlässigt. Dabei existieren einfache Techniken, mit denen Aussagekraft und Verlässlichkeit empirischer Messungen gesteigert werden können. Die empirische Sozialforschung stellt hierfür ausgereifte und erprobte Untersuchungsdesigns zur Verfügung.

Der Einsatz von Kontrollgruppen (Personen, die den Kommunikationsimpulsen nicht ausgesetzt waren) ermöglicht es, Kommunikationsleistungen auf Veränderungen bei Wahrnehmung, Meinung und Handlungsbereitschaft zuzurechnen. Zeitreihen- und Benchmarkanalysen gleichen mögliche Fehleinschätzungen und Willkür bei Zieldefinitionen aus.

Die Berücksichtigung und Kontrolle externer Faktoren erhöht zusätzlich die Validität von Aussagen über Kommunikationswirkungen. Bei der Aggregation von Daten aus einzelnen Kommunikationsfeldern (Markt-, Finanz-, Politik- und Interne Kommunikation), kann der unterschiedlichen Bedeutung durch eine Gewichtung mit dem jeweils eingesetzten Budget Rechnung getragen werden.

9 Ausblick: Fokussiertes Kommunikations-Controlling

Maximal fünf bis zehn Prozent des Kommunikationsbudgets sollten auf Evaluation- und Controlling-Maßnahmen verwendet werden. Bei vielen mittelständischen Unternehmen reicht das nicht aus für eine Verknüpfung von empirischen Messungen aller Kommunikationsmaßnahmen auf allen Ziel- und Wirkungsebenen. Entsprechend notwendig ist eine Konzentration auf relevante Kommunikationsfelder und Anspruchsgruppen (Absatzmarkt/Kunden, Intern/Mitarbeiter) sowie Kommunikationskanäle (Presse, Internet) auf Basis weniger Schlüsselkennzahlen.

Lautenbach/Sass haben für Letzteres unter anderem die zentralen Beziehungskennzahlen „Kundenbindung“ und „Mitarbeiter-Commitment“ vorgeschlagen (vergleiche

Lautenbach/Sass 2006, Seiten 10-14). Sie verweisen aber zugleich darauf, dass beide Größen nicht ausschließlich durch Kommunikation bestimmt werden. So spielen Produktqualität, Preis-/Leistungsverhältnis beziehungsweise Gehalt und Arbeitsplatz ebenfalls eine entscheidende Rolle (vergleiche ebenda, Seite 9). Außerdem laufen zu stark verdichtete Spitzenkennzahlen Gefahr, die Steuerung zu erschweren (vergleiche ebenda, Seite 10).

Eine Alternative ist die Nutzung von Unterstützungspotentialen beziehungsweise Handlungsbereitschaft als Äquivalent für tatsächliches Verhalten. Sie markieren nach Wiedmann/Fombrun/Riel den Unterschied beziehungsweise den Mehrwert der Reputation gegenüber dem Image und setzen sie im Kern mit der Unternehmensmarke gleich (vergleiche Wiedmann/Fombrun/Riel 2005, Seiten 48-50).

Aufgrund der strategischen Bedeutung von Kunden und Mitarbeitern sollten beide Gruppen im Rahmen von – häufig ohnehin stattfindenden – Befragungen entsprechend auch zu Kommunikationsaspekten konsultiert werden. Durch Teilerhebungen auf der Basis von Stichproben können Budgets geschont und Befragungsmüdigkeit begegnet werden. Die Ergebnisse auf der „Outcome“-Ebene dienen in erster Linie dem taktischen Kommunikationsmanagement. Veränderungen bei Wissen, Meinungen/Einstellungen, Sympathie/Akzeptanz, Glaubwürdigkeit/Vertrauen und Unterstützungspotential/Handlungsbereitschaft fließen zurück in die Planung für einzelne Kommunikationsfelder und Anspruchsgruppen (siehe **Abbildung 2**).

Durch Abfrage von Wahrnehmung und Verstehen der Aktivitäten („Outgrowth“) lassen sich Kontrollgruppen bilden, die Kommunikationsimpulse nicht wahrgenommen haben. Erst die Differenz der Kommunikationswerte

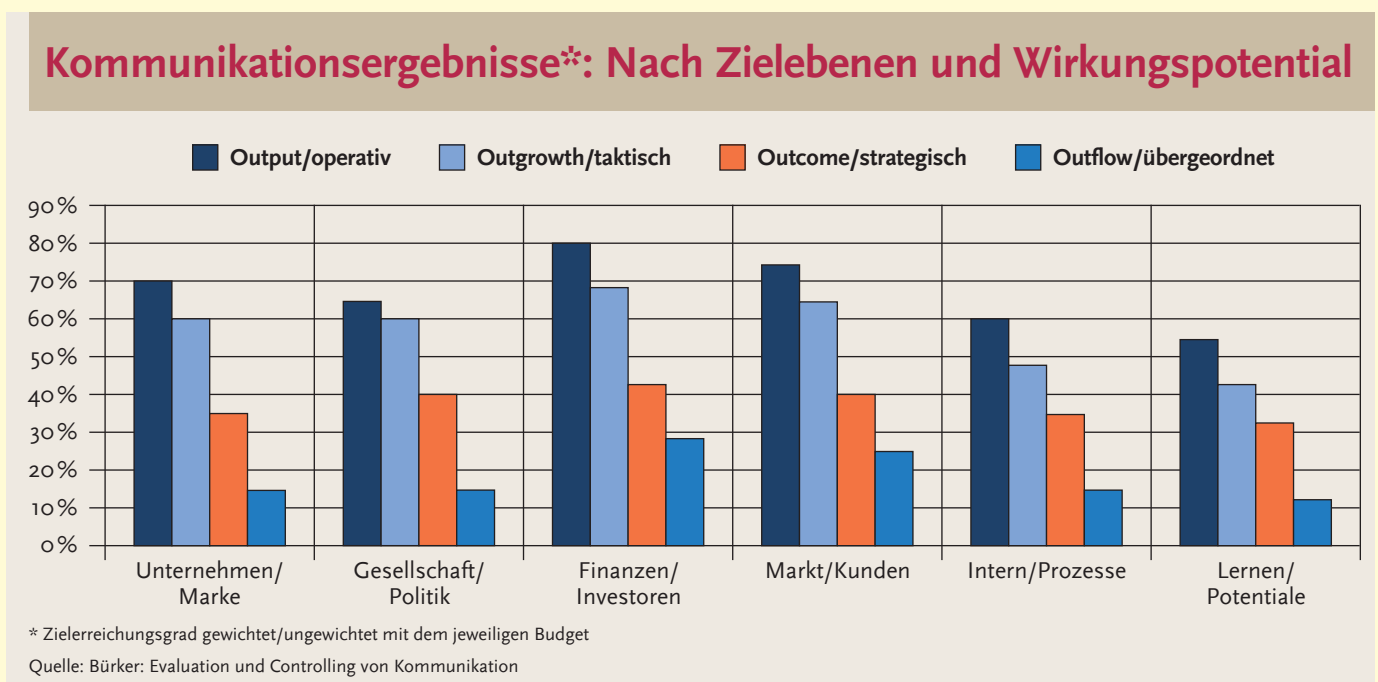
von erreichten Anspruchsgruppen und nicht erreichten Kontrollgruppen im Zeitverlauf macht die eigentliche Kommunikationsleistung sichtbar (siehe **Abbildung 3**).

Auf der „Output“-Ebene sollten mediale Berichterstattung und Internetauftritt aufgrund ihrer die Anspruchsgruppen und Kommunikationsfelder übergreifenden Perspektive durch Medienresonanz- und Logfile-Analysen ausgewertet werden. Da sich Kenngrößen hier schneller und stärker verändern als auf der „Outcome“-Ebene, sind häufigere, zeitnahe, idealerweise laufende Auswertungen sinnvoll. Die Ergebnisse dienen der operativen Planung von Kommunikationsaktivitäten direkt durch PR-Referenten und Online-Redakteure.

Beide Ebenen – Output und Outcome – werden durch wenige ausgewählte Kennzahlen nach Teilbudgets gewichtet und zu Indizes aggregiert. Eine sinnvolle Größe dafür ist der Transfer von Kernbotschaften („key messages“), die aus Image- und Markenwerten abgeleitet wurden. Erst auf der kommunikationsstrategischen Ebene werden die Werte zu Unternehmensimage, -reputation und -marke verdichtet. Statistisch signifikante Abweichungen vom Gesamteindruck und einzelnen Image- beziehungsweise Markenwerten geben eindeutige Hinweise auf unterstützende oder belastende Kommunikationsaktivitäten.

Ein effizienter Ansatz für die integrierte Erhebung dieser Werte sind Umfrage-Omnibusse wie sie nahezu alle großen Markt- und Meinungsforschungsunternehmen anbieten. Mithilfe weniger geschlossener Fragen lassen sich Bekanntheit im Wettbewerbsvergleich, Image- und Markenwerte sowie Unterstützungspotential der Reputation bundesweit repräsentativ erheben. Die Ergebnisse liegen innerhalb weniger Wochen vor, lassen sich nach soziodemographischen und Lebensstilmmerkmalen statistisch

Abbildung 2



signifikant differenzieren, und die Kosten bleiben im vierstelligen Bereich.

Erst auf der übergeordneten Ebene („Outflow“) werden strategische und kommunikative Erfolgsfaktoren und Werttreiber zueinander in Beziehung gesetzt. Entscheidend für die Kontrolle externer Einflussfaktoren ist die zusätzliche Indexbildung, etwa für Branchen- und Wirtschaftskonjunktur sowie Börsenentwicklung. Erst wenn berücksichtigt und eingerechnet wird, wie stark die Wertschöpfung (oder -vernichtung) von solchen Indizes abweicht, sind statistisch belastbare Aussagen über Out- oder Underperformance der Kommunikationsleistung möglich (siehe **Abbildung 4**).

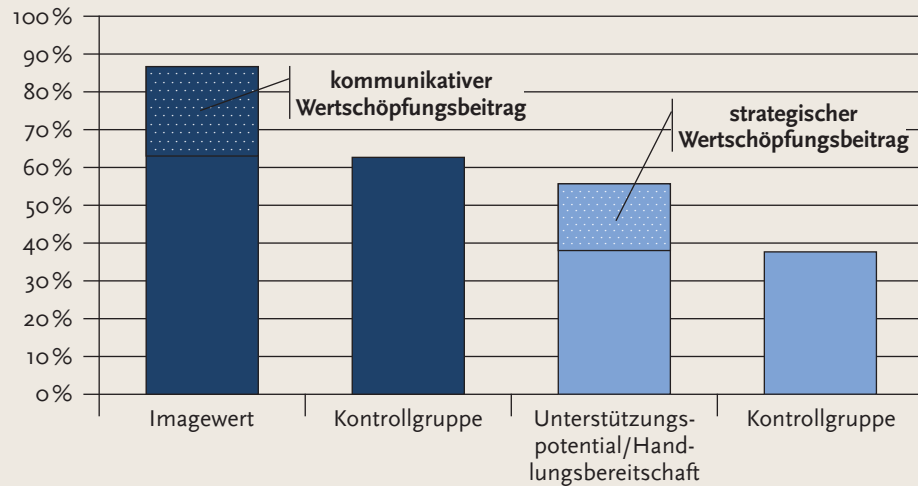
Zur Steuerung, Weiterentwicklung beziehungsweise Optimierung der Kommunikation dient schließlich das integrierte Reporting. Hier werden sowohl Teilwerte für operative, taktische und strategische Ebene abgebildet als auch die aggregierten Werte für das ganze Unternehmen. Bereits die Visualisierung in Form von Balken-, Torten- und Kurvengrafiken sowie Tachometern und Ampeln („cockpits“, „dashboards“) macht deutlich, wie stark die einzelnen Bereiche auf den Kommunikations- oder Unternehmenswert eingezahlt haben und wer eher belastend „gewirkt“ hat.

10 Fazit: Rückbesinnung auf empirische Sozialforschung

Nach einer notwendigen Phase der betriebswirtschaftlichen und managementorientierten Auseinandersetzung mit dem Thema Evaluation und Controlling von Unternehmensbeziehungsweise Organisationskommunikation scheint eine Rückbesinnung auf Erkenntnisse und Methoden empirischer Sozialforschung unabdingbar. Sonst bleiben „Erfolgsnachweise“ wenig valide: Entscheider können sich nicht darauf verlassen, dass auch tatsächlich gemessen wurde, was gemessen werden sollte.

Zuletzt sollte sich die Branche vom Wunsch nach einer zu 100 Prozent berechenbaren Kommunikationsleistung verabschieden. Eine Messung des Beitrags der Kommunikation zum wirtschaftlichen

Isolation der Kommunikationswirkung: Kontrollgruppen verdeutlichen den Unterschied

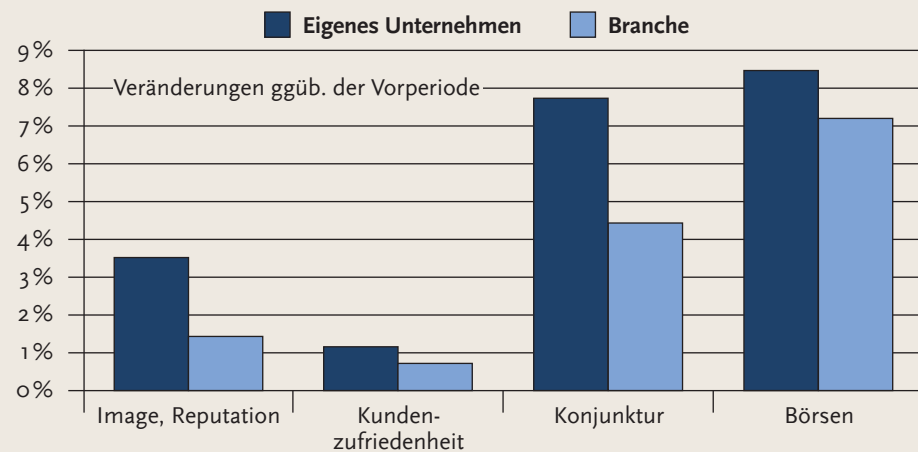


Quelle: Bürker: Evaluation und Controlling von Kommunikation

Abbildung 3

Ergebnis, der eindeutig und im Sinn eines kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs ausschließlich auf sie zurückgeführt werden kann, ist – zumindest nach wissenschaftlichen Kriterien – nicht möglich. Jedenfalls nicht so schnell und preiswert, wie ihn strategisches und Kommunikationsmanagement für die tägliche Arbeit benötigen. Ihre Entscheidungen bleiben, was Entscheidungen letztlich immer sind: Operationen unter Risiko. Bedarf an Kommunikationsmanagern, die empirische Lücken durch Erfahrung und Intuition ausgleichen, wird auch weiterhin bestehen.

Kontrolle externer Einflüsse: Trends und Indizes zeigen Performance



Quelle: Bürker: Evaluation und Controlling von Kommunikation

Abbildung 4

Literatur

- Bentele, Günter (1997): Einführung in die Thematik. In: Arbeitskreis Evaluation der GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relation. Dokumentation einer Fachtagung. Frankfurt am Main, S. 16-19.
- Brettschneider, Frank/Seidel, Uwe M./Ostermann, Bernd (2007): Erfolgsfaktoren für Kommunikations-Controlling. Wie Kommunikationsmanager und Controller mit Intangible Performance Management gemeinsam Neuland erschließen können. In: *Controller Magazin*, Heft 11, S. 645-652.
- Lange, Mirko (2005): Das Communication Value System der GPRA. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 199-211.
- Lautenbach, Christoph/Severin, Andreas (2006): Das Communication Value System der GPRA. Ein Managementsystem für Kommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Loseblatt, Art.-Nr. 4.24.
- Lautenbach, Christoph/Sass, Jan (2005): Kommunikations-Controlling – Zum Diskussionsstand und einigen Perspektiven. In: Gerberich, Claus W. (Hrsg.): Praxishandbuch Controlling: Trends, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden, S. 481-501.
- Lautenbach, Christoph/Sass, Jan (2006): Ein Beitrag zur Diskussion um Kommunikationskennzahlen. In: Kommunikationsmanagement. Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Loseblatt, Art.-Nr. 4.23.
- Lindenmann, Walter K. (1997): Measurement in PR – International experience. In: Arbeitskreis Evaluation der GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. Frankfurt am Main, S. 26-44.
- Mast, Claudia (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart.
- Pfannenber, Jörg (2005): Kommunikations-Controlling im Value Based Management: Die monetäre Wertschöpfung von Kommunikation steuern und messen. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 132-141.
- Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation – Thesenpapier der DPRG zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 184-198.
- news aktuell/Faktenkontor (2008): PR-Trendmonitor – PR-Budgets und Kommunikationsstrategien. www.faktenkontor.de/pdf/PR-Trendmonitor_mai08.pdf (aufgerufen am 06.03.2009).
- Rolke, Lothar (2005): Kennziffernsystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation: Das CommunicationControlCockpit (CCC). In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 123-131.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, Rolf u.a. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. Bern, S. 65-141.
- Sattler, Henrik/PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2001): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Frankfurt am Main.
- Sattler, Henrik/PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2006): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Frankfurt am Main.
- Schuppener, Bernd (2005): Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Kommunikation. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, Seite 113-122.
- Trommsdorff, Volker (2004): Verfahren der Markenbewertung. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden, S. 1853-1875.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Fombrun, Charles J./Riel, Cees B. M. (2005): Reputation messen und vergleichen: Der Reputation Quotient deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 48-59.
- Zerfaß, Ansgar (2005a): Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 102-112.
- Zerfaß, Ansgar (2005b): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling. In: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden, S. 1-42.
- Zerfaß, Ansgar (2006): Kommunikations-Controlling. In: Schmid, Beate F./Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden, S. 433-465.
- Zerfaß, Ansgar/Buchele, Mark-Steffen (2008): Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen. In: *Marketing Review St. Gallen*, Heft 1, S. 19-24.
- Zerfaß, Ansgar/Moreno, A./Tench, R./Veri, D./Verhoeven, P. (2008): European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. Brüssel/Leipzig. www.communicationmonitor.eu (aufgerufen am 06.03.2009).