

Kommunikations-Controlling – Die Steuerung eines weichen Erfolgsfaktors.

Von der Medienresonanzanalyse zu Scorecards, Value Links und Cockpits

von Professor Dr. Lothar Rolke

1. Einführung

Public Relations oder **Unternehmenskommunikation** – wie es immer häufiger heißt – hat sich zu einer eigenständigen Managementfunktion entwickelt. Das war keineswegs immer so, auch wenn die PR auf eine rund hundertjährige Berufstradition zurückblicken kann. Es war der Amerikaner Rex Harlow, der vor 30 Jahren diesen Anspruch auf Eigenständigkeit für eine gesamte Branche in der Definition zuspitzte: „Public Relations ist eine unterscheidbare Managementaufgabe“, betonte er: „Sie dient dazu, zwischen einer Organisation und ihren verschiedenen Öffentlichkeiten wechselseitige Kommunikationsbeziehungen, Akzeptanz und Zusammenarbeit herzustellen und aufrecht zu erhalten. Sie befasst das Management dieser Organisation mit öffentlichen Problemstellungen und Streitfragen. Sie unterstützt es darin, die öffentliche Meinung zur Kenntnis zu nehmen und zu berücksichtigen. Sie beschreibt mit Nachdruck die Verantwortlichkeiten des Managements gegenüber dem öffentlichen Interesse. Sie hilft dem Management, mit gesellschaftlichem Wandel Schritt zu halten, ihn auch zum eigenen Nutzen wahrzunehmen. Sie dient als ein Frühwarnsystem für künftige Trends.“(zit. nach Avenarius 2000, IX).

Doch trotz dieses umfangreichen Anspruchs, die öffentlichen Kommunikationsbeziehungen zu allen Stakeholder-Gruppen zu managen, liegt die Kernaufgabe der meisten PR-Abteilungen (vgl. dazu Rolke, 2003) bis heute zuallererst in der Presse- und Medienarbeit: Rund 50 % aller Zeit- und Geldressourcen werden hierfür eingesetzt. Und zum zweiten in der „internen Kommunikation“, wofür etwa ein Viertel der Ressourcen verwendet wird. Dabei wirkt die Unternehmenskommunikation einerseits reputations- bzw. imagefördernd für das Unternehmen insgesamt und andererseits mittels Produkt PR sogar vertriebsunterstützend, was von den Marketern durchaus geschätzt wird.

Als eigenständige Managementaufgabe jedenfalls ist Unternehmenskommunikation in der globalen Informations- und Medienwelt nicht mehr wegzudenken. Denn auch Unternehmen können als exponierte Markt- und Gesellschaftsakteure nun einmal „nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick u.a., 53). Im Gegenteil: Was immer sie sagen, schreiben, verbreiten, in Anzeigen schalten oder sonst wie mitteilen, kann auch gegen sie verwendet werden und könnte in einem solchen Fall höchst kostentreibend wirken. Und je größer und bedeutender das Unternehmen ist, desto exponentieller steigt die kommunikative Wirkung in solchen Fällen und die Wahrscheinlichkeit, unter Legitimationsdruck zur Gerate, wie nicht nur einzelne Unternehmen, sondern mitunter ganze Branchen feststellen mussten. Insofern besteht die Aufgabe der PR-Kommunikation – wie schon Harlow hervorhebt – auch darin, Schaden vom Image des Unternehmens abzuwenden und Gefährdungen in der Marktstellung vom Unternehmen fern zu halten.

PR ist eine eigenständige Managementfunktion – wer würde das heute bezweifeln wollen. Die Liste der Erfolgsbeispiele (Ries/Ries, 2002) ist ebenso lang wie der Anspruch der Profession nachdrücklich formuliert worden ist: „Excellence in Public Relations and Communication Management“ (Grunig, 1992) oder „Strategic Communications Management. Making Public Relations work“ (White/Mazur, 1994), „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“ (Zerfaß, 2004) oder einfach nur „Unternehmenskommunikation. Ein

Leitfaden“ (Mast, 2002) heißen anerkannte Grundlagenwerke, von denen hier nur einige exemplarisch erwähnt seien.

Doch die Reife einer Managementdisziplin zeigt sich nicht allein in der Zahl der Publikationen und der Personen, die den entsprechenden Beruf ausüben. Relevante Managementfunktionen lassen sich nicht zuletzt an ihrer Controllingfähigkeit erkennen. Was damit heute gemeint sein muss, hat kürzlich erst Zerfaß fokussiert: „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“ (ders. 2005a, S. 22): Wie es damit in der Unternehmenskommunikation bestellt ist, zeigt eine pragmatische Bestandsaufnahme für diese relativ junge Managementdisziplin, die zu Beginn auffällig häufig mit Ex-Journalisten und nicht selten blaublütigen Frühstücksdirektoren besetzt wurde: Fragen des Controllings und der Evaluation wurden erst relativ spät gestellt (vgl. Besson, 2003). Aber die aktuelle Bestandsaufnahme bringt auch zum Vorschein, dass an den Antworten zumindest wegweisend gearbeitet wird (vgl. zum Überblick Piwinger/Porák, 2005; Rolke/Koss, 2005; Pfannenbergs/Zerfaß, 2005). Entsprechendes Erfahrungswissen wird in den kommenden Jahren vorliegen.

Im Rückblick wird deutlich: Es waren vor allem und zuförderst die Amerikaner und Briten, die die PR-Tätigkeit in Managementkategorien beschrieben und damit als Managementaufgabe überprüfbar machten: Management by Objectives (MBO) heißt das Konzept, an dem sich auch die PR zu orientieren begann (ebd., 30): Von der Analyse über Zielsetzung, Zielgruppenbestimmung und Maßnahmenplanung zum Erfolg. In diesen Schritten werden auch heute noch Kommunikationskampagnen geplant (vgl. exemplarisch Leipziger, 2004).

Wie die Erfolgswirkungen gemessen werden können, dazu legte frühzeitig Walter K. Lindemann (1997), der ehemalige Seniorberater der amerikanischen Agenturgruppe Ketchum PR, ein einfaches und in der Praxis leicht anwendbares Wirkungsmodell vor, das zwischen drei Effektlevels unterscheidet:

- der **Output-Ebene** (hier wird gefragt, ob die Botschaften die Zielgruppen erreichen),
- der **Outgrowth-Ebene** (hier wird gefragt, ob die Botschaften auch wahrgenommen und verstanden wurden),
- der **Outcome-Ebene** (hier wird gefragt, ob die Botschaften das Wissen, die Meinung und oder das Verhalten verändern).

Dieses Modell hat weltweit Eingang in die PR-Profession gefunden – in den angelsächsischen Einflussbereich (vgl. das IPR-Toolkit von the Institute of Public Relations, 2003) ebenso wie in Deutschland (GPRA, 1997) oder abgewandelt in Schweden (vgl. dazu Lautenbach/Sass, 2005). Doch bei aller immanenter Folgerichtigkeit weist dieses Modell ein entscheidendes Defizit auf. Es fehlt eine vierte Ebene, die den ökonomischen Effekt der angestrebten und eventuell erreichten Meinungs- und Verhaltensänderung der Kommunikation misst. Oder wie es heute hieße, die einen Link zwischen den kommunikativen Wirkungen von Maßnahmen und den finanziellen Auswirkungen herstellt: Führt ein Mehr an Wissen auch tatsächlich zu einem werthaltigen Kauf? Fördert die Meinungsveränderung die Weiterempfehlungsrate, die wiederum den Umsatz steigern hilft? Besteht ein Zusammenhang zwischen den kommunikativen Botschaften eines Unternehmens und dem Einkaufsverhalten seiner Kunden? Erlaubt das gute Image auch, einen höheren Preis zu verlangen? Um solche ökonomischen Aspekte einzubeziehen, hat der Verfasser vor zehn Jahren den Vorschlag unterbreitet, das Lindemann-Modell um ein viertes Level zu erweitern und dafür den Begriff „Outflow“ zu verwenden (vgl. Rolke, 1997; Naundorf, 2001). Etwa gleichzeitig führte der schwedische PR-Verband für die Verbindung

von immateriellen und finanziellen Effekten den Begriff „Value Link“ ein (vgl. The Swedish Public Relations Association, 1996).

Was ist heute aus diesen frühen Vorschlägen geworden und welche Konzeptangebote werden heute diskutiert? Bevor diese Frage zumindest cursorisch beantwortet werden soll – im Sinne einer Status Quo- Beschreibung mit Ausblick –, lohnt sich ein kurzer Exkurs in die praktische PR-Evaluation, die noch immer stark von der Überprüfung der Ergebnisse der Presse- und Medienarbeit dominiert ist und war – und zwar mittels so genannter Medienresonanzanalysen.

2. Medienresonanzanalysen – das originäre Controllinginstrument der klassischen PR

Wenn Presse- und Medienarbeit tatsächlich noch immer rund 50 % aller Ressourcen bindet (Rolke, 2003), dann ist es wenig überraschend, dass die PR-Abteilungen lange Zeit darauf all ihre Controllinganstrengungen konzentriert haben. Mit Hilfe so genannter Medienresonanzanalysen (heute sind OnlinePräsenzAnalysen dazu gekommen) wird qualitativ und quantitativ ermittelt, wie ein Unternehmen in der veröffentlichten Meinung positioniert ist, weil es Rückschlüsse über Image und Reputation zulässt. Das Instrumentarium in diesem Bereich kann heute als ausgefeilt gelten.

So lassen sich mit Hilfe von Kennziffern und Benchmarks in jedem Fall relevante Einsichten für die Steuerung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gewinnen. Dazu nur einige Beispiele:

- **Die Optimalrelation** beispielsweise beschreibt das Verhältnis von selbst- und fremdgesteuerter Berichterstattung. Vergleichsstudien zeigen, dass der Wert in Normal Situationen etwa bei 70 zu 30 liegt (70 % selbstinitiiert und 30 % fremdinitiiert). Abweichungen signalisieren Fehl- oder Übersteuerungen wie bei Krisensituationen oder bei reinen Inszenierungskampagnen. Im Falle der Krise etwa steigt der Anteil der fremdinitiierten Artikel erfahrungsgemäß auf deutlich über 50 %. Medien beginnen dann selber zu recherchieren und das Umfeld des Unternehmens kommentiert aktiv die kritische Entwicklung. Die kommunikative Aufgabe besteht dann für das Unternehmen darin, das Heft des Handelns wieder zu ergreifen, was meist mit Veränderungen in der Unternehmensstrategie einhergeht. Shell etwa musste versprechen, dass die Öl-Plattform Brent Spar vorläufig nicht versenkt werde, sondern zunächst Alternativen geprüft würden, bevor das Medieninteresse deutlich erlahmte und das Unternehmen selber wieder stärkeren Einfluss auf die sie selbst betreffende Berichterstattung nehmen konnte. Sinkt hingegen der Anteil der fremdinitiierten Artikel auf 20 % oder weniger, handelt es sich häufig nur um ein künstlich erzeugtes Medieninteresse am Unternehmen und seinen Themen. Das Unternehmen muss dann anhand seines Themenportfolios prüfen, ob es überhaupt eine genügende Publikationskraft verfügt.
- **Die Themenportfolios** zeigen, mit welchen Inhalten es dem Unternehmen gelingen kann, sich in der veröffentlichten Meinung zu profilieren: reüssiert es eher mit unternehmensbezogenen Nachrichten, was für börsennotierte Konzerne gilt, oder eher mit Produktmeldungen, die bei nicht-börsennotierten Unternehmen überwiegen? Vermag es seine Botschaften in der Öffentlichkeit zu vermitteln oder stößt es auf Widerstände? Auch die Frage der Qualität der Berichterstattungsanlässe (einzelfallbezogen oder seriell) kann von Interesse sein. Schließlich spiegelt sich in Themenportfolios die Kommunikationsfähigkeit des Vorstandsvorsitzenden wider. Empirische Studien zeigen, dass er in der Regel zwei bis drei Mal so häufig zitiert wird wie alle anderen Vorstandsmitglieder zusammen. Dahinter steht nicht selten die Strategie der „One Company, one Voice, one Face“ – was in Amerika übrigens eine noch größere Rolle spielt als in Deutschland.

- **Der Share of Voice** zeigt an, wie stark das Unternehmen ein bestimmtes Meinungsfeld in der Berichterstattung mitgestalten kann. Hier gilt: erst wenn ein bestimmter Schwellenwert überschritten wird, der in der Regel zwischen 30 und 40 % liegt, wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit als unterscheidbarer Akteur wahrgenommen. Es reicht also nicht aus, über vereinzelte positive Nachrichten zu verfügen und diese den Medien anzubieten, Unternehmen müssen auch in einer hinreichenden Quantität Berichterstattung auslösen.

Vor dem Hintergrund des „Share of Voice“-Konzepts wird verständlich, warum sich in vielen Fällen die Image- und Markenbildung (vgl. Ries/Ries, 2002) heute sehr viel stärker und erfolgreicher über die Presse und Öffentlichkeitsarbeit als über die klassische Werbung vollziehen kann. Über Medienresonanzanalysen lassen sich dann die relevanten Effekte ermitteln. Dabei hat sich dieses inhaltsanalytisch ausgerichtete Untersuchungsinstrument zu einem ambitionierten und anspruchsvollen Tool der empirischen Sozialforschung entwickelt.

Doch auch hier bleibt ein Unbehagen, weil mit diesem Instrument zwar die qualitative Wirksamkeit von Presse und Medienarbeit durch Indikatorenbildung nachgewiesen werden kann, nicht aber die Frage beantwortet wird, welcher Mehrwert in Euro und Cent dabei für das Unternehmen tatsächlich geschaffen wurde. Die Amerikaner haben bereits vor mehr als zwanzig Jahren eine Hilfsgröße entwickelt, der zumindest eine gewisse Überzeugungskraft nicht abgesprochen werden kann und die sich deswegen auch in Deutschland und anderswo in Europa etabliert hat: den Äquivalenzwert.

Dabei werden die durch PR generierten redaktionellen Beiträge in Anzeigenraum umgerechnet, so dass beispielsweise die auf den eigenen Presstext zurückzuführenden Zeitungsartikel mit dem Wert berechnet werden, den es kosten würde, wenn in gleicher Weise eine Anzeige geschaltet worden wäre. Ob die erzeugte Medienresonanz aber tatsächlich zu Wertbeiträgen führt, kann auf diesem Weg nicht ermittelt werden. Insofern handelt es sich – wie dargestellt – nur um eine Hilfsgröße, die allerdings im Bereich der Produkt-PR eine große und berechtigte Bedeutung hat.

3. Kommunikations-Steuerung mit Hilfe von Scorecards, Valuedrivers und Controllcockpits

Die Mitte der 90er Jahre eingeführten Begriffe „Outflow“ und „Value Link“ drückten aus, was sich viele Kommunikationsmanager wünschen: die inzwischen gut nachweisbaren kommunikativen Effekte ihrer Aktivitäten in eine monetäre Bewertung zu überführen – eben weil damit geldwerte Vorteile für das Unternehmen erzielt werden. Doch es sollte noch fast zehn Jahre dauern, bis diese Vorschläge engagiert aufgegriffen wurden und erste diskussionsfähige Modelle entwickelt wurden. Heute ist der Begriff „Outflow“ in Deutschland durchgesetzt (vgl. stellvertretend Rolke, 1997; Naundorf, 2001; DPRG/GPRA, 2000; Pfannenbergs/Zerfaß, 2005; Mast, 2005; Matthes, 2005; Porák, 2005) und wird in unterschiedlichen Konzepten verwendet, die zu dem sehr viel mehr erfassen als nur die klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine ähnliche Begriffskarriere scheint sich für den Terminus „Value Link“ abzuzeichnen (vgl. Pfannenbergs/Zerfaß, 2005).

Wer den aktuellen Stand der Diskussion um das Kommunikations-Controlling betrachtet, findet gleich eine ganze Reihe von Angeboten vor, die bereits von der Begriffswahl her signalisieren, dass es innerhalb der vergangenen vier Jahren einen enormen Schub gegeben haben muss, der die Evaluationsbemühungen der Branche – zumindest gedanklich – weit über das Lindemann-Modell hinaus katapultiert hat. Da ist von einer „Corporate Communications Scorecard“ (Zerfaß 2005) ebenso die Rede wie von einer Communication Scorecard (Hering/Schuppener/Sommerhalder, 2004). „Return on Communications“ (The Swedish Public Relations Association, 1996), „Communication Value Systems“ (Lange, 2005) werden genauso angeboten wie ein „Kommunikations-Controlling im Value Based-

Management“ (Pfannenberg, 2005) oder auch das „CommunicationControlCockpit“ (Rolke 2004; 2005).

All diese neuen Ansätze in der Evaluation von Kommunikation sind nicht denkbar ohne drei große Impulse, die ihren Ursprung nicht in der PR-Branche haben, sondern im Controlling selbst, im Wissensmanagement und in der Markenbewertung. Das meint im Einzelnen:

- die Entwicklung der **Balanced Scorecard**, die vor mehr als zwölf Jahren als Vorschlag dafür unterbreitet wurde, wie sich harte Finanzkennzahlen und weiche Werttreiber, wie Kundenzufriedenheit oder Image miteinander verbinden lassen (vgl. Kaplan/Norton, 1997 und neuerdings diess. 2004),
- die Diskussion um die „**Intangible Assets**“ von Unternehmen, die gerade in Schweden zu sehr interessanten Überlegungen unter den Kommunikationsmanagern geführt hat, weil erkannt wurde, dass Kommunikationsbeziehungen wertgenerierend sind (vgl. Daum 2002; Horváth 2004) sowie
- die zahlreichen **Marken-Bewertungsmodelle** mit dem Versuch, gemeinsame Standards zu schaffen, wobei auch hier wiederum die Ansätze die höchste Attraktivität haben, die monetäre und nicht monetäre Werttreiber miteinander verbinden (vgl. Bentele u.a. 2003; Schimansky 2004).

Denn es ist nun einmal so: „Finanzielle und nicht-finanzielle Messgrößen bestimmen gemeinsam das Wesen und die Zukunft eines Unternehmens. Die Unternehmensleitungen sind zunehmend bestrebt, die relevanten Variablen und damit die eigentlichen Werttreiber in ihrer ganzen Vielfalt zu erkennen und zu steuern.“ (Di Piazza/Eccles, 2002, S. 107). Das ist abstrakt jedem Manager klar – auch den Führungskräften in der Kommunikation. Die tatsächliche Herausforderung liegt vor allem in der Umsetzung. Hier zeigte sich für die Unternehmenskommunikation sehr schnell,

- dass die BSC in ihrer Standardvariante für die Kommunikation nicht passgenau ist, sondern modifiziert und – wie einige meinten – neu interpretiert werden musste,
- der Wert von Kommunikation nicht überzeugend bilanzierbar ist, auch wenn Kommunikation Wertsteigerung generiert, und
- Markenbewertungen multi-optional möglich sind und deswegen in der Praxis zu unvereinbaren Ergebniswerten führen.

Doch trotz dieser Euphorie dämpfenden Tatbestände stieg aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Plausibilität dafür, dass durch Kommunikationsleistungen Wertbeiträge geschaffen werden, deren Höhe sich allerdings erst am Ende eines Transformationsprozesses zeigt, der zudem auch noch seine Spuren selber verwischt. Am Ende erkennt jeder das gute Ergebnis, weiß aber nicht mehr genau, wie es zustande gekommen ist. Beispielsweise dann, wenn die kommunikative Kompetenz zu mehr Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und einer Verbesserung der Ablaufprozesse führt, so dass sich in Folge die Kundenbindung erhöht und, schließlich der Umsatz gesteigert wird, um es einmal exemplarisch zu illustrieren. Aber jeder diese Wertkette vergisst, weil sie nicht über Kennzahlen und Indikatoren sichtbar gemacht worden ist.

Vor allem durch den (fast) flächendeckenden Ausbau der Controlling-Systeme in den Unternehmen ist der Zwang für alle Abteilungen gewachsen, die jeweiligen Leistungen zu evaluieren und dabei die eigenen Wertbeiträge sichtbar zu machen. Auch die Unternehmenskommunikation spürt heute diesen Druck, steht aber in der Praxis noch ganz am Anfang. Betrachtet man die einzelnen Modelle des Kommunikations-Controllings rein konzeptionell, dann fällt auf, dass sie in zwei Dimensionen zu polarisieren scheinen, so dass sie gut in einer Matrix verortet werden können:

- Entweder handelt es sich um Modelle, die auf eine monetäre Bewertung des Leistungsbeitrages verzichten, oder aber um solche, die gerade die Geldwertigkeit zumindest sichtbar machen wollen.
- Und entweder liegt dabei der Fokus auf der (Unternehmens-)kommunikation selbst oder ganz allgemein auf den wertsteigernden Management-Prozessen im Unternehmen, bei denen es dann um einen Erfolgsanteil von Kommunikation geht.

Wer will kann in dieser Systematik eine gewisse Entwicklungslogik sehen, die sich leicht nachvollziehen lässt und dabei deutlich macht, welche Komplexität der Werttreiber Kommunikation ausbildet, deren Steuerung hohe Professionalität erfordert. Er wird dabei auch sehen, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Ansätzen fließend sind:

Basiskonzepte für PR-Controlling in der Übersicht:

	<u>Primärer Fokus:</u>	
	<u>die Kommunikationsprozesse:</u>	<u>der Managementprozess insgesamt:</u>
Nicht-monetär ausgerichtet:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Medienresonanzanalysen</u> • <u>Image- und Reputationsanalysen</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Balanced Scorecard for Communication Quality (Vos/Schoemaker)</u>
Monetär ausgerichtet:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Communication ControlCockpit (Rolke)</u> • <u>Corporate Communications Scorecard (Zerfaß)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Communication Scorecard (Hering/Schuppener)</u> • <u>Kommunikations-Controlling im VBM (Pfannenberg)</u> • <u>Communication Value System (GPRA)</u>

Quelle: Rolke 2005

Abb.: Basiskonzepte für PR-Controlling (2005)

(1) **Nicht-monetäre Controllingansätze für das Kommunikationsmanagement** bilden zweifellos die Basis in der PR-Profession. Entsprechend der bekannten Management-by-Objectives-Konzepte (MBO) wird der Prozess des Kommunikationsmanagements in fünf Schritte zerlegt, die der allgemeinen Planungslogik folgen. Für die Unternehmenskommunikation ist dies zutreffend im „IPR-Toolkit“ (8) beschrieben:

- - „Audit: Where are you now?“
- - Setting-Objectives: Where do we need to be?“
- - Strategy and Plan: How do we get there?“
- - Ongoing Measurement.: Are we getting there? (gemessen als ‘Output’, ‘Outgrowth’ und ‘Outcome’, L. R.)
- - Results and Evaluation: How did we do it?“

Diese Vorgehensweise schließt die Nutzung von bekannten Management-Tools wie die SWOT-Analyse ebenso mit ein, wie den Einsatz von Marktforschungs-Instrumenten und Medienresonanzanalysen. Monetäre Effekte wurden in der Praxis dabei nur selten und wenn überhaupt meist nur eher zufällig gemessen (vgl. The Institute of Public Relations 2004) – beispielsweise dann, wenn ein neues Produkt anstatt mit einer klassischen Anzeigenkampagne plötzlich mit Presse- und PR-Instrumenten eingeführt wurde. Und dabei der Return on Invest (ROI) relativ leicht zu ermitteln war. In der Regel wurde auf diese Weise nur den PR-Fachleuten selbst ihre Leistung sichtbar (gemacht). Nur sehr vereinzelt den Vorständen oder den anderen Führungskräften im Unternehmen.

Insgesamt gesehen gehört heute jedenfalls die „Denke“ in Analyse, Zielen, Zielgruppen, Maßnahmen und Ergebnissen zum professionellen Standard. Und zumindest eines lässt sich feststellen: In diesem Bereich der PR-Evaluation gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von erprobten Instrumenten, um beispielsweise Input/Output-Analysen oder elaborierte Wirkungsstudien durchzuführen (vgl. dazu stellvertretend die Beiträge im Kapitel „Kommunikationsprozesse optimieren und steuern“ in Pfannenberger/Zerfaß, 2005) Aber – wie bereits sichtbar wurde – es reicht nicht mehr aus.

(2) Ansätze, die nicht-monetär die Beiträge für das Unternehmensmanagement erfassen wollen: Sie sind von dem Gedanken geleitet, dass Kommunikation allorts im Unternehmen eine Rolle spielt – zwischen Führung und Belegschaft, den Mitarbeitern untereinander und gegenüber den externen Stakeholdern. Dass Kommunikation aus dem Managementprozess gar nicht wegzudenken ist, wusste übrigens die Betriebswirtschaft abstrakt schon lange. So erläutert Günther Wöhe in Anlehnung an U. Schubert (1972) in seinem Standardwerk „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ zum so genannten „Management-Kreis“ der Betriebsführung: „Voraussetzung für die Ausübung der Teilfunktion des dispositiven Faktors (heute entspricht dies weitgehend dem Begriff Management, L. R.) ist der Austausch von Informationen, d. h. die Kommunikation“ (Wöhe, 1993, S. 99). Allerdings fehlten in der klassischen BWL die analytischen Instrumente, um Kommunikation angemessen zu beschreiben, zu berücksichtigen und damit zu managen.

Für den Schweden Sven Hamrefors ist die Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Im Rahmen des Kooperationsprojektes „Business Effective Communications“ (BEC) – unterstützt von ausgewählten Unternehmen und dem schwedischen PR-Verband – hat er eine interessante Systematik entwickelt, die er Tim Morawek in einem mündlichen Gespräch erläutert hat. Hamrefors sieht in den Unternehmen drei Ebenen von Kommunikation:

- Kommunikation als geplante Aktivität,
- Kommunikation als spontane Aktivität,
- Kommunikation als institutionelle Fähigkeit.

Gerade der Aspekt der Kommunikationsfähigkeit einer Organisation, die sich in Vision, Unternehmenskultur, Stil etc. zeigt, erinnert sehr stark an die anspruchsvolleren CI-Konzepte. Doch Hamrefors will hier eine ganzheitliche Perspektive entwickeln. Da er Kommunikation auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses wirken sieht, ist ihre Bedeutung zwar erkennbar, aber seiner Ansicht nach nur bedingt messbar. Hamrefors selbst scheint letzteres auch weniger zu interessieren. Was ihn antreibt, ist die grundlegende Frage, was die Kommunikationsfähigkeit einer Organisation überhaupt ausmacht.

Während Hamrefors also eher den philosophischen Überbau zu entwickeln sucht, interessieren sich die Niederländer Vos und Schoemaker deutlich für den messbaren praktischen Unterbau – also für die „Accountability of Communication Management“ (2004). Ihr Leitbegriff ist die „Kommunikationsqualität“, die sie wie folgt definieren: „The degree to which communication contributes to the effectiveness of organisational policy and strengthens relations with parties upon which the organisation depends in order to be able to function well“ (ebd., S. 17). Entsprechend nutzen sie eine abgewandelte Balanced Scorecard

um den Grad der Zielerreichung in den verschiedenen Perspektiven der Kommunikationsqualität zu bestimmen. Dabei verwenden sie qualitative Kriterien (wie „Clarity“, „Environment orientation“, „Consistency“, „Responsiveness“ und „Effectiveness and efficiency“). Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt jeweils mittels eines Scoringverfahrens auf einer Skala von 1 (für „poor“) bis 5 (für „very good“). Doch so hilfreich solche nicht-monetären Controllingansätze für das praktische Kommunikationsmanagement sein können – sie bleiben aus Sicht der Unternehmensführung unbefriedigend. Denn es fehlt der kategoriale Wille und damit der kausal gedachte Link zum finanziellen Ergebnis des Unternehmens. Hier hatte der schwedische PR-Verband vor zehn Jahren eine Pionierleistung erbracht, die lange Zeit nicht beachtet und dann in Schweden selber leider nicht weiterverfolgt wurde.

(3) Ansätze, die die monetären Beiträge im Unternehmensmanagement sichtbar machen wollen: Während in den neunziger Jahren sowohl im angelsächsischen als auch im deutschsprachigen Raum das fünfstufige Modell des IPR-Toolkits euphorisch rezipiert worden war, entstand in Schweden ein neuer interessanter Denkansatz. Angeregt durch die Diskussionen um Intangible Assets – unterteilt in Human-Kapital, Beziehungs-Kapital und Struktur-Kapital – stellte sich eine schwedische Arbeitsgruppe aus verschiedenen Unternehmen die Frage, wie denn Kommunikation in der Beziehung zwischen den Unternehmen und seinen Stakeholdern helfen kann, den Wertbeitrag zu steigern? Zu Recht verortet der schwedische Ansatz die Entstehung der kommunikativ generierten Wertbeiträge in den aufgebauten Stakeholder-Beziehungen des Unternehmens (vgl. dazu auch Rolke, 2005a) und konzeptionalisiert diese dann als so genannte „Value-Links“, in denen „spezifisches Wissen bereit gestellt werden muss, dass erst zu Akzeptanz und dann zur Unterstützung (bei den Stakeholdern, L. R.) führen kann“ (Lautenbach/Sass, 2005, S. 37). Damit verbunden waren erste allgemeine Vorschläge für ein Performance Measurement System, das die Beziehung zu monetären Ergebniszahlen herstellt. Solche geldwerten Indikatoren können beispielsweise Markenbekanntheit oder Kundenzufriedenheit sein.

Doch diese Ansätze wurden lange Zeit in Deutschland und auch im angelsächsischen Raum ignoriert. Bei den Engländern scheint sogar eine Art Gegenbewegung stattzufinden (vgl. Morawek, 2005), wobei irritierenderweise weder das Konzept der Balanced Scorecard noch die Diskussion um „Intangible Assets“ in irgendeiner Weise inspirierend gewirkt hat.

Anders in Deutschland: Die neuen Modelle des Kommunikations-Controllings haben die konzeptionelle Idee des „Value-Links“ aufgegriffen, um es in Richtung eines Meßsystems weiterzuentwickeln. So will Pfannenbergs (2005) beispielsweise mit Hilfe eines „Kommunikations-Controlling im Value Based Management (VBC)“ zweierlei sichtbar machen:

- a) welche Kommunikationsfelder in einem Unternehmen überhaupt zur Wertschöpfung beitragen und vor allem
- b) in welchen Wirkungszusammenhängen Kommunikation mit anderen Unternehmensfunktionen steht.

Um letzteres zu erreichen, orientiert er sich interessanterweise an der Strategic Map von Kaplan/Norton (2004), allerdings so, dass darin die wertgenerierenden Kommunikationsfelder besonders ausgewiesen werden.

Dem gegenüber ist der Anspruch des Modells der Gesellschaft der Public-Relations-Agenturen in Deutschland (GPRA) eher zurückgenommen. Ihr „Communication Value Systems (CVS)“ will Bewertungsketten aus den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen ableiten. Es ähnelt damit dem schwedischen Ur-Modell. Denn es fragt, „was Kommunikation leisten muss, um im Zusammenspiel mit anderen Werttreibern die finanziellen und strategischen Unternehmensziele effektiv zu unterstützen. Der Grad der Aufgabenerfüllung der Kommunikation wird über verschiedene Indikatoren gemessen“ (Lange 2005, S. 199).

Kommunikation soll so als „integraler Bestandteil des gesamten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen verstanden, gesteuert und ausgewiesen“ (ebd., S. 203) werden. Die Aufgabe der Kommunikation, die nach diesem Ansatz gesteuert wird, besteht darin, einzelne Werttreiberketten vom Wertschöpfungsziel bis zu konkreten kommunikativen Aufgaben zu identifizieren und abzubilden. Und in die vorhandenen Performance-Measurement-Systeme – wie die Balanced Scorecard oder andere Value Based Management-Modelle – zu integrieren. Wo immer das gelingt, kann der Beitrag der Unternehmenskommunikation fallweise sichtbar gemacht werden.

Die Communications-Scorecard von Hering/Schuppner will sich nicht nur mit Einzelfällen begnügen, sondern will mit Hilfe der klassischen Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung) sichtbar machen, was Kommunikation alles als integraler Bestandteil von Managementprozessen leistet. Um das zu erreichen, wird „der weiche Faktor Kommunikation..... gewissermaßen über diese vier Perspektiven ‚drübergestülpt‘. So wird klar, dass all die Perspektiven kommunikativ bedingt sind. Die vier Perspektiven befinden sich danach nicht in einem luftleeren Raum, sondern sind in ihrer Aussagekraft immer auch das Ergebnis gelungener oder gegebenenfalls misslungener Kommunikation“. (Schuppener, 2005, S. 116). Welcher Anteil dabei jeweils der Kommunikation zugerechnet wird, basiert letztendlich auf einer internen Vereinbarung bzw. Beurteilung der beteiligten Manager.

Alle vorgenannten Ansätze konzentrieren sich auf den Link zwischen der Kommunikationsfunktion und anderen Managementfunktionen im Unternehmen. Dass solche Verbindungen bestehen und sie auch sichtbar gemacht werden sollten, steht außer Zweifel. Aber dennoch bedarf es eines eigenständigen Controllings der Kommunikationsabteilungen – eben weil die Funktion der Unternehmenskommunikation eigenständig ist. Allerdings müssen die Ansätze zum Kommunikations-Controlling anschlussfähig zum Controllingssystem des Unternehmens bleiben.

(4) Ansätze für ein monetäres- bzw. wertorientiertes Kommunikations-Management: Scorecards, Strategic Maps und ControlCockpits, die auf die Kommunikationsabteilungen fokussiert sind, haben den Vorteil, dass sich die Leistungen von Kommunikation nicht nur fallweise bzw. in Hinblick auf andere Funktionen sichtbar machen lassen, sondern die spezifischen Leistungsprozesse von Kommunikation in ihrer eigenen Logik abgebildet werden können, ohne dabei die Anschlussfähigkeit gegenüber den Performance Measurement-Systemen der Unternehmungen zu verlieren. Indem die Logik von Kommunikationsleistungen miteingefasst wird, vermag das Kommunikations-Controlling viel besser die primäre Aufgabe zu erfüllen, die Leistungsprozesse der Kommunikation zu verbessern.

Die von Ansgar Zerfaß vorgeschlagene Corporate-Communications-Scorecard, die gegenüber dem Original von Kaplan und Norton um eine fünfte Dimension – nämlich die der gesellschaftlichen Perspektive – erweitert wurde (Zerfaß, 2005), ist durchaus mit den in einer Unternehmung vorhandenen Balanced-Scorecards kompatibel. Wie alle Balanced Scorecards kann sie nämlich für verschiedene Ebenen konzipiert werden – für das gesamte Unternehmen, aber auch für die einzelne Kommunikationsabteilung. Durch eine so entwickelte Scorecard vermag sich die Kommunikationsabteilung in der Sprache des Controllings an den Strategiediskussionen des Unternehmens beteiligen und seine eigenen Leistungsprozesse optimieren.

Das CommunicationsControlCockpit hat sich von der verengten Perspektivvorgabe durch Kaplan/Norton gelöst und orientiert sich (siehe Schweden, siehe die USA; vgl. dazu Lautenbach/Sass, 2005) primär an den Stakeholderbeziehungen des Unternehmens – vor allem an den Beziehungen zu den Kunden und Mitarbeitern, Geldgebern und Journalisten als Advokaten der Öffentlichkeit. Denn – so auch die Erkenntnisse der Institutionenökonomie

– in Kooperationsbeziehungen entsteht die eigentliche Wertschöpfung für das Unternehmen (Rolke, 2005a). Da Kommunikation Wertschöpfungsprozesse signifikant unterstützt, will das CCC die jeweiligen Wertbeiträge und monetären Effekte im Leistungsprozess sichtbar machen, um sie besser steuern zu können. Operativ sind daher die Leistungs- und Werttreiber zu erfassen.

Strategisch ist der Wertbeitrag durch Kommunikation und Imagebildung dann im Verhältnis zur Wertentwicklung des Unternehmens sichtbar zu machen – und zwar in Form von strategischen Kennzahlen, die zusammen das Cockpit bilden. Erst durch die Verknüpfung von operativen und strategischen Kennzahlen kann das CCC zum wertorientierten Steuerungsinstrument für die Unternehmenskommunikation werden. Daraus ergeben sich zwei Vorteile für die PR-Manager:

- Mit den strategischen Kennzahlen können sie sich an den Grundfragen der Unternehmensführung in der „Sprache der Zahlen“ beteiligen: Ob Reputations- bzw. Imagekapital vernichtet wird, wie sich die erzielte Imagerendite rekaptalisieren lässt und welche kostentreibenden Imagerisiken bestehen, sind Fragen, die zweifellos auf Vorstandsebene behandelt werden müssen.
- Mit Hilfe der operativen Kennzahlen lassen sich die kommunikativen Leistungsprozesse optimieren: Wie sich die Wirkkraft von Kommunikationskampagnen steigern lässt oder der Medien-Mix optimiert werden kann, sind Fragen, die auf der Exekutionsebene beantwortet werden müssen.

Um die Durchführung, Organisation und Knowhow-Qualität besser überprüfen zu können, ist das CommunicationControlCockpit zu einer Strategic Map for Corporate Communications (SM4CC) weiterentwickelt worden (vgl. Rolke/Koss, 2005). D. h. unterhalb des eigentlichen Cockpits mit seinen strategischen und insofern verdichteten Key Performance Indicators lassen sich damit auch die Leistungsprozesse und organisatorischen Strukturentscheidungen in Kennziffern abbilden. Hierbei ergeben sich übrigens interessante Schnittstellen zu den übrigen Ansätzen.

Das wirft die grundsätzliche Frage auf, in welchem Verhältnis die hier vorgestellten und klassifizierten Ansätze zueinander stehen? Nun, sie alle repräsentieren zwar unterschiedliche Blickwinkel mit unterschiedlichen Reichweiten. Aber sie schließen sich nicht kategorial aus, sondern ergänzen einander eher. Das ist auch logisch. Denn die gewählten Klassifizierungsmerkmale „monetär“ und „nicht-monetär“ sowie „Unternehmensfokus“ und „Kommunikationsfokus“ spiegeln schon kategorial keine Alternativen wieder. Vielmehr muss ein strategisch anspruchsvolles Kommunikations-Controlling all diese Dimensionen umfassen. So verwundert es denn auch nicht, dass die verschiedenen Modelle weitgehend kompatibel und in vielen Einzelementen sogar kombinierbar sind. In der Kommunikationspraxis des PR-Managements wird es darauf ankommen, für die eigene Abteilung ein praktikables Modell zu entwickeln, das für das strategische Unternehmenscontrolling anschlussfähig ist.

4. Evidence based Management und Kommunikations-Controlling

Ziele setzen, Maßnahmen entwickeln und die Wirkung dann in einfachen Kennzahlen messen gehört zweifellos zu den Basics jeglichen Managementhandelns. Eben auch für die Unternehmenskommunikation (siehe exemplarisch das IPR-Toolkit). Dabei dann zu erkennen, dass es sich um eine bereichsübergreifende, ja sogar um eine die gesamte Unternehmung betreffende Funktion handelt (vgl. dazu Wöhe sowie den schwedischen Ansatz) ist ein zweiter Schritt, aber ebenfalls keineswegs neu. Problem ist eher, dass die Kommunikationsfähigkeit von Unternehmen nicht systematisch entwickelt wird. Gerade deswegen muss ihre hohe, aber stumme Bedeutung wahrnehmbar gemacht werden. Die allen Managementprozessen immanente Bedeutung von Kommunikation teilt sie mit der „Führungsfunktion“ deren Einfluss ebenfalls allerorts im Unternehmen spürbar ist, ohne dass

sie regelmäßig quantifiziert würde. Überhaupt haben Führung und Kommunikation mehr miteinander zu tun, als in der klassischen BWL reflektiert wird.

In einem dritten Schritt dann die genauen Leistungsbeiträge für die übergreifende Funktion „Kommunikation“ sichtbar machen zu wollen (vgl. dazu VBM und CSC) ist sicherlich anspruchsvoll, aber auch keineswegs eine prinzipiell neuartige Aufgabe für die Unternehmensführung und das Controlling. Schließlich dann in einem vierten Schritt wertorientierte Steuerungssysteme für eine einzelne Abteilung einzuführen (vgl. CCSC und CCC) ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht ebenfalls kein neuer Aufgabentyp – neu ist vieles nur für die Abteilung Unternehmenskommunikation, die sich über Jahrzehnte nicht vorstellen konnte, sich in das Controllingsystem der Unternehmung einzufügen. Allenfalls galt: Kostenkontrolle ja, wertorientiertes Controlling nicht möglich. So jedenfalls war die vorherrschende Meinung, zumal ein angemessenes Instrumentarium nicht zur Verfügung stand.

Mit den neuen Controlling-Konzepten aber, den Erkenntnissen über Intangible Assets und den Konzepten zur Markenbewertung hat die Betriebswirtschaftslehre gezeigt, dass sie bereits in viele Bereiche eingedrungen ist, die lange Zeit als nicht messbar und nicht bewertbar galten. Die Herausforderung für die Unternehmenskommunikation liegt nun vor allem im Transfer – also in der praktischen Übertragung von Erkenntnissen aus den vorgenannten Feldern auf die eigene Funktion, wobei das Instrumentarium angepasst und weiterentwickelt werden muss. Das kann nur den Kommunikationsmanagern selber gelingen. Aber es muss ihnen auch gelingen, wenn sie eine strategische Rolle im Unternehmen spielen wollen. Basis dafür ist ein ständiger Lernprozess von Versuch und Verbesserung.

Wer auf eine Ideallösung wartet, dem fehlt genau die Erfahrung, um in der Praxis mit solchen Expertensystemen wie Scorecards, Strategic Maps und Cockpits umgehen zu können. Deswegen wird es in den nächsten Jahren vor allem darauf ankommen, praktische Erfahrungen mit den neuen Modellen zu sammeln. Dabei wird trotz aller Fortschritte die Informations- und Wissensbasis, auf deren Grundlage sie entscheiden müssen, für die Kommunikationsmanager unvollkommen bleiben. So dass die gesicherte Wissensbasis – wie überall auch sonst im Management – weiterhin um Erfahrung und Intuition ergänzt werden muss. Oder wie der schwedische PR-Verband zu Recht hervorhebt: „The mix of experience, intuition and logic is not unlike that used in other areas of corporate decision-making“ (The Swedish Public Relations Association, 13). Insofern haben die Kommunikationsmanager wie alle anderen Führungskräfte auch zwei Restriktionen ihres Handelns zu beachten und selber wiederum zu managen:

- a. die Tatsache, dass das tägliche **Handeln immer nur vor dem Horizont vermuteter Kausalitäten** stattfinden kann, aber
- b. gerade dies den ständigen **Zwang** impliziert, **für das eigene Handeln die Entscheidungsgrundlagen zu verbessern.**

Ad a): Managemententscheidungen werden in allen Bereichen einer Unternehmung vor dem Hintergrund vermuteter Kausalitäten getroffen: Wenn die Belegschaften reduziert werden, sinken die Kosten und die Wettbewerbsfähigkeit steigt und infolge auch der Gewinn. Oder: Wenn das Unternehmen hinreichend bekannt ist, erinnern sich die Kunden an den guten Ruf und kaufen eher dessen Produkte. So lauten stark vereinfacht und exemplarisch die gedanklichen Kausalketten, in denen (Kommunikations-)Manager denken. Auch wenn sie durchaus erfahrungsbewährt sind, bleiben sie notwendig hypothetisch. Wie andere Führungskräfte auch, müssen Kommunikationsmanager dennoch den Mut haben, auf der Grundlage solcher nur vermuteter Wirkungszusammenhänge zu entscheiden und zu handeln, weil unter dem alltäglichen Entscheidungszwang auch die Nicht-Entscheidung eine Entscheidung bedeuten würde. Und weil es handfeste Anreize dafür gibt, durch

vorausschauende Klugheit Schaden vom Unternehmen abzuwenden, als immer erst hinterher durch Schaden klug zu werden.

Doch **der Manager muss die vermuteten Wirkungszusammenhänge offen legen**, um sie überprüfbar zu machen – also die eigenen Erwartungen mit den Ergebnissen seines Handelns vergleichen. Ein solcher Abgleich wirkt sich erfahrungsgemäß per se positiv aus. Denn auch für die Kommunikationsstrategie gilt, was sich für die Unternehmensstrategie längst bewährt hat: „Sie ist in der Regel umso erfolgreicher, je rigoroser die Quantifizierung derjenigen Faktoren vorgenommen wird, die berechenbar sind, und je genauer diejenigen beurteilt werden, die einer solchen Berechnung nicht zugänglich sind. Je wirksamer die Synthese ist, desto kleiner ist das Risiko, das mit jeder strategischen Entscheidung verbunden ist.“ (Hinterhuber, 1997, S. 143).

Auch wenn nicht jede Kausalität überprüft werden kann – mangels Zeit und finanzieller Ressourcen, muss sie doch der Überprüfung zugänglich bleiben. Das aber ist nur möglich, wenn die kausalen Implikationen einer Strategie und ihre Umsetzung offen gelegt werden. Value Links und Werttreiber, Scorecards, Strategic Maps und Cockpits haben genau diese basale Aufgabe: die unterstellten Kausalzusammenhänge des strategischen Handelns transparent zu machen und in der Sprache der Zahlen abzubilden, um sie überprüfen zu können, eventuell zu korrigieren und anzupassen. Wer allein nur das tut, verbessert auf Dauer bereits sein Entscheidungshandeln. Aber es bleibt nur der erste (Lern-)Schritt.

Ad b): Der zweite Schritt besteht im wettbewerbsbedingten Zwang der ständigen Verbesserung der eigenen **Entscheidungsgrundlage**. Sie **lässt sich bekanntlich dadurch steigern, dass vermutete Zusammenhänge und Kausalitäten in nachweisbare überführt werden**. Und zwar mit den Mitteln der empirischen Sozialforschung, wie sie Markt- und Meinungsforscher seit Jahrzehnten anwenden und verfeinern. Unter der Überschrift „Evidence based Management“ ist allerorts eine Zunahme der anwendungsbezogenen Forschung im Management zu beobachten. So wird auch die Kommunikation mehr und mehr auf den Prüfstand gestellt, um die Erfolgstreiber der Unternehmung zu identifizieren. Ebenso das Führungsverhalten, das bekanntlich sehr viel mit Kommunikation zu tun hat. Dazu nur drei aktuelle Beispiele, die illustrieren sollen, wie sich zentrale Hintergrundannahmen von Managementhandeln überprüfen lassen:

- Neuere Ansätze des „Internal Branding“ (Müller-Neuhof/Giehl, 2004) bzw. des „Inclusive Branding“ (Schmidt, 2003) sind von der Vorstellung geleitet, dass **Marken dann besonders auf die Kunden wirken, wenn sich intern die Mitarbeiter für die Markenwerte engagieren**, sie verstehen und leben. Folgerichtig lautet die Empfehlung, den internen und externen Branding-Prozess aufeinander abgestimmt voranzutreiben, weil dadurch die Kraft der Marke steigt und in Folge der Unternehmenserfolg. Mitarbeiterengagement und Kundenbindung – so die Hypothese – haben miteinander zu tun. Aktuelle Studien des Gallup-Instituts können diese Annahme in wesentlichen Punkten bestätigen. Das Forschungsteam um John H. Fleming (u. a. 2005) fand heraus, dass der finanzielle Erfolg nur um 70 % gesteigert wurde, wenn sich das Management darauf konzentrierte, singular entweder das Mitarbeiter-Engagement oder aber die Kundenbindung auf ein überdurchschnittliches Niveau zu steigern. Wenn hingegen beides gleichzeitig im Zusammenspiel gesteigert wurde, verbesserte sich der finanzielle Erfolg überproportional um 240 %. Mitarbeiterengagement und Kundenbindung als zusammenhängende Glieder im Wertschöpfungsprozess zu sehen und zu managen, findet auf diese Weise nicht nur eindrucksvoll Bestätigung, sondern sollte auch zu einem entsprechenden Managementhandeln motivieren.
- **Überdurchschnittliche Bekanntheit eines Unternehmens gilt vielen Marketern wie auch PR-Managern als Erfolgstreiber**, der den Umsatz positiv beeinflussen kann. Tatsächlich haben jetzt die beiden Amerikaner Jil Gilfeather

und Tino Carote in einer Studie, bei der 6.000 Bürger zu 30 Unternehmen befragt wurden, die verkaufsfördernde Bedeutung von Awareness nachgewiesen. „Ihr Ergebnis: Wer angab, ein Unternehmen ‚extrem‘ oder ‚sehr gut‘ zu kennen, hatte eher einen guten Eindruck von diesem Unternehmen und war eher geneigt, ein Produkt weiterzuempfehlen oder in das Unternehmen zu investieren, als Befragte, die es ‚recht gut‘ oder nur ‚dem Namen nach‘ kannten“ (Massenkeil, 2005).

- Kommunikationsmanager unterstellen mit ihrer Arbeit, dass es einen grundsätzlichen **Zusammenhang zwischen der Kommunikationsleistung, der Imagebildung und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens** gibt. Rolke/Koss (2005) haben in ihrer aktuellen Benchmark-Studie unter 63 Privatbanken in Deutschland bestätigen können, dass es signifikante Korrelationen zwischen diesen Faktoren gibt. Professionelle und leistungsstarke Kommunikation führte tatsächlich zu einem mehrjährigen überdurchschnittlichen Bilanzwachstum der Institute und korrelierte auch positiv mit dem Image – so das Ergebnis der Untersuchung.

Die grundsätzlich nachgewiesenen Zusammenhänge für das Unternehmen nutzbar zu machen. Genau das ist die Aufgabe des Kommunikationscontrollings, das ebenso mit Zahlen aus der Marktforschung wie aus der Buchhaltung arbeitet. Die zuvor erwähnte Benchmark-Studie liefert hierzu höchst motivierende Erkenntnisse: Denn Unternehmen, die zwei oder mehr Controlling-Instrumente (wie Marktforschung, Markenbewertung, Medienresonanzanalysen etc.) einsetzen, erreichen eine um 100 % höhere Kommunikationsqualität als diejenigen, die keine nutzen. Zugespitzt formuliert bedeutet dies: Wer seine Kommunikation über ein qualifiziertes Controlling steuert, ist also doppelt so wirksam wie diejenigen, die das nicht tun. Und auf diesen kommunikativen Wettbewerbsvorteil wird es künftig mehr denn je ankommen. Gleichzeitig kann die Unternehmenskommunikation, die über Kennzahlen gesteuert wird, strategisch eine größere Rolle spielen. Denn es gilt nun einmal: **Alles, was im Unternehmen zählt, kann gezählt und erzählt werden. Es sind die beiden Seiten derselben Medaille. Der Unterschied besteht nur darin, dass manche Abteilungen das eine besser können und andere das andere. Aber heute müssen alle Abteilungen in einem Unternehmen beides können. Zählen und erzählen.**

Literatur

- Avenarius, H. (2000):** Public Relations. Die Grundform gesellschaftlicher Kommunikation, Darmstadt.
- Bentele, G., Buchele, M.-S., Hoepfner, J., Liebert, T. (2003):** Markenwert und Markenwertbestimmung. Wiesbaden
- Besson, N. A. (2003):** Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden.
- Daum, J.H. (2002):** Intangible Assets oder die Kunst Mehrwert zu schaffen. Bonn
- DiPiazza, S., Eccles, R. G. (2002):** Vertrauen durch Transparenz. Die Zukunft der Unternehmensberichterstattung, Weinheim.
- DPRG/GPRA (Hrsg.) (2000):** PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis, Köln.
- Fleming, J. H., Coffman, C., /Harter, J. K. (2005):** Managen Sie Ihr Human Sigma. Harvard Business, November, S. 30 – 44.
- Froitzheim, U. J. (2005):** Lasst Zahlen sprechen. Wie sich die Unternehmenskommunikation vorsichtig dem Controlling öffnet – und dabei verändert, Profile 2, S. 9 – 17.
- GPRA (Hrsg.) (1997):** Evaluation von Public Relations, Frankfurt am Main.
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992):** Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale.
- Hering, R., Schuppener, B., Sommerhalder, M. (2004):** Die Communication Scorecard, Wien.
- Hinterhuber, H. J. (1997):** Strategische Unternehmensführung II, Berlin und New York.

- Horváth, P., Möller, K. (2004):** Intangibles in der Unternehmenssteuerung. München
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004):** Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Lange, M. (2005):** Das Communication Value System der GPRA, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 199-211.
- Lautenbach, C., Sass, J. (2005):** Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 36 – 45.
- Leipziger, J. W. (2004):** Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation, Frankfurt am Main.
- Massenkeil, A. (2005):** Trends aus Übersee, in: prmagazin 8, S. 38 – 40.
- Mast, C. (2005):** Werte schaffen durch Kommunikation. Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 27 – 35.
- Mast, C. (2002):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart.
- Mathes, R. (2005):** Integriertes Reputations Tracking, in Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 76 - 84
- Morawek, T. (2005):** Wertschöpfung durch Kommunikation. Ein Vergleich der Modelle zur Erfolgsmessung von Unternehmenskommunikation in Deutschland, Schweden und Großbritannien, Mainz (Diplomarbeit).
- Müller-Neuhof, K., Giehl W. (2004):** Fokus Internal Branding. Vom Mitarbeiter zum Mitmacher, Sternenfels.
- Naundorf, S. (2001):** Messen und Bewerten in der PR – Grundlagen der Erfolgs- und Wirkungsmodelle, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Neuwied/Kriftel (Losebl.) Art.-Nr. 4.06.
- Pfannenber, J. (2005):** Kommunikations-Controlling im Value Based Management, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 132 – 141.
- Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.) (2005):** Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt.
- Piwinger, M., Porák, V. (Hrsg.) (2005):** Kommunikations-Controlling. Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden.
- Porák, V. (2005):** Methoden zur Erfolgs- und Wertmessung von Kommunikation, in: Piwinger, M., Porák, V. (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden, S. 163 – 193.
- Ries, A., Ries, L. (2002):** The Fall of Advertising & the Rise of PR, New York.
- Rolke, L. (2005):** Ein Cockpit für die Unternehmenskommunikation, F.A.Z. am 21. März.
- Rolke, L. (2005a):** Wertschöpfende Unternehmenskommunikation nach dem Stakeholder-Kompass, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk): 4.16. Neuwied, S. 2001ff
- Rolke, L. (2004):** Das CommunicationControlCockpit: Ein strategisches Kennziffersystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk): 4.14. Neuwied, S. 2001ff. (Kürzere Version in: prmagazin Nov./2004).
- Rolke, L. (2003):** Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten, hrsg. vom F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main.
- Rolke, L.(1997):** Von der Wirkungskontrolle zur Erfolgrechnung. Was sind Public Relations wirklich wert?, Absatzwirtschaft 5.
- Rolke, L., Koss, F. (2005):** Value Corporate Communications. Wie sich Unternehmenskommunikation wertorientiert managen lässt. Eine exemplarische Studie mit neuen Kennzahlen, Benchmarks und einer Anleitung zum Kommunikations-Controlling, Norderstedt.
- Schimansky, A. (2004):** Der Wert der Marke. München

Schmidt, K. (2003): Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung, München.

Schuppener, B. (2005): Die Communication Scorecard, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 113 – 122.

The Institute of Public Relations (2004): Best Practice in the Measurement and Reporting of Public Relations an ROI. (www.ipr.org.uk).

The Institute of Public Relations (2003): The IPR Toolkit: Media evaluation edition, London.

The Swedish Public Relations Association (1996): Return on Communications, Stockholm.

Vos, M., Schoemaker, H. (2004): Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality, Utrecht.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1990): Menschliche Kommunikation., Bern, Stuttgart. Toronto

White, J., Mazur, L. (1994): Strategic Communications Management. Making Public Relations work, Reading.

Wöhe, G. (1993): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München

Zerfaß, A. (2005): Die Corporate Communications Scorecard, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 102 – 112.

Zerfaß, A. (2005a): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des KommunikationsControlling, in: Rademacher, L. (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden.

Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden.

Autorenangabe:

Professor Dr. Lothar Rolke

lehrt seit 1996 Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz, University of Applied Sciences. Seit über 20 Jahren berät er Unternehmen in Fragen der internen und externen Kommunikation. Beratungsschwerpunkte sind Konzept- und Strategieentwicklung, Gutachten, Coaching von Führungskräften und Kommunikations-Abteilungen sowie das Controlling von Kommunikation. Von 1989 bis 1996 war er Geschäftsführender Gesellschafter der Reporter PR GmbH, Frankfurt am Main, später Mitglied im Aufsichtsrat der Tecis AG. Ihm obliegt der Vorsitz der Prüfungskommission der DAPR. Er ist ein gefragter Referent und Autor zahlreicher Bücher, Aufsätze und Studien. Kontakt: info@rolke.biz