



Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Irina Kohler/ Lisa Dehmel

**Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation -
Evaluation der Erfolgswirkung durch
Kommunikations-Controlling**

Discussion Paper No 14

Mai 2015

Herausgeber/Editor:
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business
Marquardstraße 35
36039 Fulda
Deutschland/Germany
www.hs-fulda.de/wirtschaft

ISSN: 2194-7309

Abstract

Corporate Communication represents no longer a random function but is a strategic factor of success in a company. It is a valuable resource and becomes increasingly significant regarding the business success of a company. This discussion paper deals with the importance of corporate communication and its contribution to the corporate success to clarify the relevance of the internal and external communication of a company. Furthermore, the communication evaluation and measurement is a support and allocative function for corporate communication and able to diagnose and to understand the success of communication measures, thereby the effect level model is used.

Kurzfassung

Die Unternehmenskommunikation stellt längst keine reine Marketingfunktion mehr dar, sondern hat sich als strategischer Erfolgsfaktor im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess bestätigt und folglich als Kernaufgabe der Unternehmensführung etabliert. Die vorliegende Ausarbeitung beleuchtet die zunehmende Bedeutung der Unternehmenskommunikation in der Unternehmenspraxis sowie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg und zeichnet nach, welchen hohen Stellenwert die interne und externe Unternehmenskommunikation inzwischen europaweit gewonnen hat. Angesichts der zunehmenden strategischen Bedeutung von Unternehmenskommunikation ist eine adäquate Evaluation ihrer Maßnahmen unerlässlich, um eine effiziente und effektive Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher kommunikativer Anstrengungen im Unternehmen gewährleisten zu können. Diese Unterstützungs- und Steuerungsfunktion kommt der noch jungen Disziplin des Kommunikations-Controllings zu, das in seinen Grundzügen in der vorliegenden Publikation dargestellt wird. Um den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen diagnostizieren zu können und zu verstehen, wie die Unternehmenskommunikation wirkt, wird hierbei das sogenannte Wirkungsstufenmodell angewandt, das im engen fachlichen Austausch zwischen Wissenschaftsvertretern und Praxisexperten entwickelt wurde.

Stichworte: Unternehmenskommunikation, Kommunikations-Controlling, Wertschöpfung, Wirkungsstufenmodell, Communication Scorecard

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung	2
2.1 Definition der Unternehmenskommunikation.....	3
2.2 Bedeutung der Unternehmenskommunikation.....	4
2.3 Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung.....	8
3 Theoretische Grundlagen des Kommunikations-Controllings.....	10
3.1 Definition des Kommunikations-Controllings	11
3.2 Aufgaben und Ziele des Kommunikations-Controllings	12
4 Analyse und Evaluation der Erfolgswirkung von Unternehmenskommunikation	16
4.1 Wirkungsstufenmodell der Unternehmenskommunikation	16
4.2 Klassifizierung der Messgrößen des Wirkungsstufenmodells	20
4.3 Evaluations-Methoden im Wirkungsstufenmodell.....	22
4.4 Communication Scorecard als Steuerungstool des Kommunikations-Controllings	26
5 Chancen und Herausforderungen des Kommunikations-Controllings	28
Literaturverzeichnis	31

Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche</u>	<u>4</u>
<u>Abbildung 2: Budgetsenkung im Kommunikationsbereich.....</u>	<u>7</u>
<u>Abbildung 3: Wertorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität sowie zwischen strategischen und operativen Aufgaben.....</u>	<u>9</u>
<u>Abbildung 4: Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation.....</u>	<u>11</u>
<u>Abbildung 5: Kommunikations-Controlling als Unterstützungsfunktion.....</u>	<u>12</u>
<u>Abbildung 6: Funktionsbereiche eines professionellen Kommunikations-Controllings.....</u>	<u>14</u>
<u>Abbildung 7: DRPG/ICV-Bezugsrahmen für das Kommunikations-Controlling.</u>	<u>17</u>
<u>Abbildung 8: Möglicher Aufbau für ein Kennzahlensystem der Kommunikation</u>	<u>22</u>
<u>Abbildung 9: Evaluations-Methoden im Wirkungsstufenmodell</u>	<u>23</u>
<u>Abbildung 10: Systematische Vorgehensweise bei der Medienresonanzanalyse..</u>	<u>25</u>
<u>Abbildung 11: Erweiterte Balanced Scorecard.....</u>	<u>27</u>

1 Einleitung

Durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen verändern sich ihre Rahmenbedingungen sowie ihr unternehmerischer Handlungsspielraum. Steigender Wettbewerbsdruck, neue Web-Technologien, zunehmend unüberschaubare Märkte und Auslandsverlagerungen fordern Unternehmen fortwährend heraus. Auch immaterielle Faktoren wie Image und Reputation eines Unternehmens gewinnen einen immer stärkeren Einfluss auf den Geschäftserfolg.¹

Diese komplexen Entwicklungen stellen insbesondere für die Unternehmenskommunikation neue Anforderungen dar.² Das Bemühen um die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit ist groß, denn das Bewusstsein, dass erfolgswirksame interne und externe Kommunikationsmaßnahmen letztendlich über Gewinn und Verlust auf den Märkten bestimmen, hat immer mehr Unternehmenslenker erreicht.³ Kommunikation stellt damit einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für jede professionelle Unternehmensführung dar.

Um die Unternehmenskommunikation optimal steuern zu können, ist es unerlässlich, ein flexibles Kommunikationssystem zu etablieren, das auf die neuen globalen Anforderungen ausgerichtet ist und die Unternehmenskommunikation effizienter und effektiver gestaltet. Dabei unterstützt das Kommunikations-Controlling die Unternehmenskommunikation und hilft, sowohl mit den neuen Ansprüchen umzugehen als auch Transparenz im Unternehmen herzustellen.⁴

In vorliegender Ausarbeitung wird ein Schwerpunkt auf die folgenden Fragestellungen gelegt:

1. Welche Bedeutung kommt der Unternehmenskommunikation im Kontext der Unternehmensführung zu?
2. Wie kann Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen?
3. Welche Rolle wird dabei dem Kommunikations-Controlling im Rahmen der Erfolgsmessung von Kommunikationsmaßnahmen zugeschrieben?

In einem ersten Schritt wird die Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung dargestellt. Eine europaweite Studie des Kommunikationsmanagements, der European Communication Monitor 2013, spiegelt den Praxiseinsatz der Kommunikation bei den Unternehmen wider. Im Anschluss werden theoretische Grundlagen des Kommunikations-Controllings skizziert sowie dessen Ziele und Aufgaben aufgezeigt. Verstanden als Bezugsrahmen des Kommunikations-Controllings spielt hierbei das noch junge Wirkungsstu-

¹ Zum Begriff der Reputation vgl. ausführlich Fleischer (2015), S. 16 ff.

² Vgl. Güller/Huck/Mast (2005), S. 3f.

³ Vgl. Mast (2008), S. 1.

⁴ Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 7.

fenmodell der Kommunikation eine große Rolle bei der Messung des Kommunikationserfolges. Ausführungen zur Communication Scorecard als exemplarisches Steuerungsinstrument zur Umsetzung der Kommunikationsziele sowie zu den Möglichkeiten und Grenzen des Kommunikations-Controllings runden die Betrachtung mit einem Ausblick auf die weitere Forschung zum Kommunikations-Controlling ab.

2 Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Professionelle Unternehmenskommunikation wird seit langem als elementare und unverzichtbare Komponente einer erfolgsbasierten Unternehmensführung identifiziert.⁵ Mehr denn je wächst die Zahl der Adressaten einer Unternehmenskommunikation durch den immer größer werdenden Einfluss der Medien, und immaterielle Werte wie Reputation, Vertrauen der Kunden oder das Image eines Unternehmens rücken zunehmend in den Fokus der Wahrnehmung. Um diesem Wandel sowie den zunehmenden Anforderungen an die Kommunikationspolitik von Unternehmen entsprechen zu können, wird die heutige Unternehmenskommunikation vor neue Herausforderungen gestellt.⁶

Die Unternehmenskommunikation ist längst Führungsaufgabe. Erfolgreiche Unternehmenslenker wissen um die Notwendigkeit, neben persönlichen Kommunikationsfähigkeiten die Wirkungszusammenhänge der strategischen und operativen Unternehmenskommunikation beherrschen zu müssen. Begleitende Kommunikationsprozesse sind von relevanter Bedeutung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie, die die Unternehmensleitung formuliert. Nur wenn die Kommunikation sowohl unternehmensextern als auch unternehmensintern geplant und umgesetzt wird, kann das Unternehmen langfristig seine Akzeptanz sowie seine wirtschaftliche Basis sichern.⁷ Somit entwickelt sich die Kommunikationspolitik zum fundamentalen Erfolgsfaktor.

Die nachfolgenden Ausführungen behandeln die begrifflichen Grundlagen der Unternehmenskommunikation und skizzieren den wertsichernden sowie wertsteigernden Beitrag der Unternehmenskommunikation durch ihre Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie.

⁵ Vgl. Zerfaß/Piwinger (2014), S. 2 ff.

⁶ Vgl. Zerfaß/Piwinger (2014), S. 2 ff. sowie Mast (2008), S. 1 f.

⁷ Vgl. Zerfaß (2010), S. 287.

2.1 Definition der Unternehmenskommunikation

Kommunikation ist allgegenwärtig und bildet die Grundlage für humanes Miteinander.⁸ Der Kommunikationsbegriff, der auf dem lateinischen Wort „communicatio“ (=Mitteilung) basiert, lässt sich als „Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“⁹ definieren.

Unter dem spezifischeren Begriff der Unternehmenskommunikation wird die Kommunikationstätigkeit zwischen einem Unternehmen, dem Kommunikator, und seiner Bezugsgruppe, den Rezipienten, verstanden. Laut Bruhn definiert sich die Unternehmenskommunikation wie folgt: „Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“¹⁰

Folglich beinhaltet die Unternehmenskommunikation als Brücke zwischen der Unternehmensleitung und ihren Bezugsgruppen alle Kommunikationsprozesse, die zur internen und externen Koordination von Handlungen und der Erklärung der Interessen zwischen dem Unternehmen und seiner Adressaten dienen.¹¹ Auf diese Weise sollen im Sinne einer strategischen Unternehmenskommunikation immaterielle Werte, wie beispielsweise Reputationskapital als Erfolgspotenziale geschaffen oder die laufende Leistungserstellung in Unternehmen durch einen Beitrag zu deren Aufgabenerfüllung unterstützt werden.¹² Je zielgenauer die Inhalte von Kommunikationsmaßnahmen sind, desto größer ist die Beeinflussung auf Meinungs- und Verhaltensänderungen der angesprochenen Zielgruppen.¹³

Die Unternehmenskommunikation unterteilt sich dabei systematisch in die folgenden Teilbereiche: „[...] interne Kommunikation, Marktkommunikation (Marketing, Vertrieb) und Public Relations (Pressearbeit, Investor Relations)“¹⁴, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht:

⁸ Der Soziologe und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick umreißt diese Erkenntnis prägnant: "Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren." Vgl. hierzu ausführlich Watzlawick et al. (1969), S. 53.

⁹ Bruhn (2013), S. 3.

¹⁰ Bruhn (2013), S.5.

¹¹ Vgl. Lyczek/Schmid (2006), S. 435.

¹² Vgl. Zerfaß (2014), S. 23.

¹³ Vgl. Zerfaß (2014), S. 23.

¹⁴ Kurzawa/Pollmann (2009), S. 78. Zu den Begriffen Marktkommunikation und Public Relations vgl. ausführlich Tropp (2014), S. 1100 ff. und Mast/Güller/Huck (2005) sowie Hoffjann (2014), S. 672 ff.



Abbildung 1: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche¹⁵

Ergänzend sind in einem weiteren Detaillierungsgrad die Finanzkommunikation sowie der Teilbereich Public Affairs zu nennen.¹⁶

Allgemein stützt sie sich auf zwei verschiedene Kommunikationsmodelle: das asymmetrische und das symmetrische Modell. Bei dem asymmetrischen Modell handelt es sich um einen persuasiven Ansatz, wonach die Öffentlichkeit überredet und überzeugt werden soll. Das symmetrische Kommunikationsmodell beschreibt einen kooperativen Ansatz mit dem Ziel, ein gegenseitiges Verständnis zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt herzustellen. Beide Parteien sollen sich gegenseitig akzeptieren und zusammenarbeiten.¹⁷

2.2 Bedeutung der Unternehmenskommunikation

Der Bedeutungszuwachs der Unternehmenskommunikation zeichnet sich seit einigen Jahren mit unveränderter Geschwindigkeit ab. Die Unternehmenskommunikation stellt schon lange keine Randfunktion im Unternehmen mehr dar. Sie hat sich zu einer wichtigen strategischen Funktion entwickelt, die immer mehr an Gewicht im Unternehmen gewinnt. Besonders die Leistungsfähigkeit der Unternehmenskommunikation ist von zentraler Bedeutung für das Unternehmen und trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei.¹⁸ Eine bewusste Steuerung der Kommunikation formt das Unternehmensimage nach innen und nach außen und stellt eine Beziehung

¹⁵ Zerfaß (2014), S. 44.

¹⁶ Vgl. Zerfaß (2014), S. 23. Hierzu sind die Instrumente der Unternehmenskommunikation klar abzugrenzen, wie beispielsweise Presse- und Medienarbeit, Werbung, Sponsoring, Corporate Publishing oder Media, Veranstaltungskommunikation, Online-Kommunikation etc.

¹⁷ Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 37.

¹⁸ Vgl. Mast (2008), S. 8.

zu den Anspruchsgruppen (Stakeholdern)¹⁹ her. Die Unternehmenskommunikation nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, um bereitwillige Kooperationen mit diesen Anspruchsgruppen zu etablieren: die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Leistungserbringung, der Kunden zur Kaufbereitschaft, der Lieferanten zur Lieferung etc.

Die Unternehmenskommunikation vermittelt dabei ein Leitbild nach außen und nach innen.²⁰ Zum einen dient eine erfolgsorientierte Kommunikation der internen Information und ist wie ein Frühwarnsystem für die Unternehmensführung. Ohne interne Kommunikation funktioniert kein Unternehmen.²¹ Das Umfeld wird permanent beobachtet und mögliche Problemfelder oder Chancen können aufgedeckt werden. Zudem hat die Unternehmenskommunikation vor allem Auswirkungen auf den Aufbau der Unternehmensstrategie, um sicherzustellen, dass keine rechtlichen oder moralischen Normen verletzt werden.²² Die Unternehmenskommunikation unterstützt den gesamten Managementprozess und steuert systematisch Kommunikationsprozesse, um die Zielgruppen im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen.²³ Zum anderen hat sie die Aufgabe der Vermittlung mit der Umwelt. Dabei ist vor allem die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ein wesentlicher Punkt. „Was nicht beachtet wird, ist fehlinvestiert“.²⁴ Durch eine erfolgsträchtige Unternehmenskommunikation kann die Wahrnehmung der Umwelt verändert werden.²⁵

Glaubwürdige Unternehmenskommunikation ist somit eine wertvolle Ressource, die Transparenz im Unternehmen und bei den Zielgruppen erzeugt und auf diese Weise zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen kann.²⁶ Die steigende empirische Bedeutung der Unternehmenskommunikation belegt auch der „European Communication Monitor“, eine länderübergreifende Umfrage zum Kommunikationsmanagement unter rund 2.700 Entscheidungsträgern unter der organisatorischen Leitung der European Public Relations Educations and Research Association (EUPRERA), der European Association of Communication Directors (EACD) sowie des Communication Director Magazines.²⁷ Die Repräsentativität der Untersuchung ist sowohl hinsichtlich der Expertise der befragten Kommunikationsverantwortlichen, dem

¹⁹ Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Gruppen, zu denen das Unternehmen Abhängigkeiten von Leistung und Gegenleistungen hat und die an das Unternehmen Ansprüche stellen. Anspruchsgruppen sind beispielsweise Lieferanten, politische Instanzen, die Öffentlichkeit, Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden. Der Begriff Anspruchsgruppen ist mit dem Begriff der Stakeholder gleichzusetzen. Vgl. Bruhn (2013), S. 203.

²⁰ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 3 ff.

²¹ Vgl. Deix (2005), S. 303.

²² Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 25.

²³ Vgl. Bruhn (2013), S.4.

²⁴ Piwinger/ Zerfaß (2007), S. 11.

²⁵ Vgl. Van Riel C./Fombrun C. (2007), S. 13.

²⁶ Vgl. Schuppener/Schuppener (2004), S. 217.; Die Selbstdarstellung eines Unternehmens spielt eine zentrale Rolle, wodurch immaterielle Werte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Reputation und Image als Erfolgspotenziale in den Vordergrund der Betrachtung rücken. Vgl. hierzu beispielsweise Zerfaß/Piwinger (2014), S. 29.

²⁷ Der European Communication Monitor basiert auf einer Initiative mehrerer europäischer Universitäten und wurde 2013 zum siebten Mal erhoben unter Kommunikations- und PR-Experten aus 43 Ländern.

Spektrum teilnehmender Unternehmen als auch in Bezug auf die geografische Verteilung gewährleistet.²⁸

Der European Communication Monitor zeigt deutlich, wie wichtig die kommunikativen Fähigkeiten und das Ansehen eines Unternehmenslenkers in Bezug auf die Medien und die Zielgruppen eines Unternehmens sind. Vor allem Aktiengesellschaften und privatwirtschaftliche Unternehmen setzen auf die Positionierung des Vorstandsvorsitzenden durch Kommunikationsaktivitäten, wie beispielsweise die Hervorhebung seiner funktionalen, ethischen, personellen und kognitiven Kompetenzen.²⁹

Ein weiterer Untersuchungsaspekt des European Communication Monitors belegt die Bedeutung der internationalen Kommunikation für die Unternehmen. Auch ist die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass ihre Bedeutung in den nächsten drei Jahren zunehmen wird. An erster Stelle der Zielländer für internationale Kommunikationsaktivitäten steht Europa mit 98,8%, gefolgt von Nord-Amerika mit 42,2% und Ost-Asien mit 28,3%. Die maßgeblichen Herausforderungen für internationale, strategische Kommunikationsaktivitäten in Ländern außerhalb Europas sehen die Befragten in der Entwicklung von Kommunikationsstrategien, die an die sozialen, kulturellen und politischen Situationen im Zielland angepasst sind, an zweiter Stelle in der Überwachung der öffentlichen Meinung und dem Verständnis der Zielgruppen sowie drittens in dem Verständnis von Mediensystemen und der Öffentlichkeit.³⁰

Die Studie legte einen weiteren Analysefokus auf Krisen im Unternehmen. Sieben von zehn Befragten gaben an, mindestens eine oder mehrere Notlagen bewältigt zu haben. Die meisten Krisen werden durch institutionelle Krisen, wie beispielsweise Kritik am Unternehmen oder politische Regelungen, durch Krisen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens betreffen, z.B. Ausfall der Produktionsmaschinen oder durch das Management, z.B. ethisches Fehlverhalten, verursacht. Bei der Krisenbewältigung ist die meistbenutzte Strategie die Informationsstrategie, d.h. relevanten Zielgruppen werden Informationen, Fakten und Zahlen vorgelegt und die nächsten Schritte vorgestellt. Während der Krisenkommunikation nutzen die meisten Organisationen die Medien, um sich zu verteidigen, gefolgt von der persönlichen Kommunikation mit Schlüsselpersonen, um Sympathien zu gewinnen.³¹ Die Strategie variiert, abhängig von der Krise, in welcher sich das Unternehmen befindet.³²

An erster Stelle der wichtigsten Strategiethemen bis 2016 steht die Verknüpfung der Kommunikation mit der Unternehmensstrategie. Die digitale Entwicklung und die sozialen Medien belegten den zweiten Rang, gefolgt von dem Aufbau und dem Erhalt von Vertrauen. Die In-

²⁸ Vgl. hierzu ausführlich Moreno et al. (2013), S.11 ff. So wurden die 43 teilnehmenden Länder in vier Gruppen eingeteilt. Die größte Gruppe umfasst Westeuropa mit 35,3%, gefolgt von Nordeuropa mit 26,2%, Südeuropa mit 24,5% als drittgrößte Gruppe und Osteuropa mit 14,1%

²⁹ Vgl. Moreno et al. (2013), S.22.

³⁰ Vgl. Moreno et al. (2013), S. 61.

³¹ Vgl. Moreno et al. (2013), S. 71.

³² Vgl. Moreno et al. (2013), S. 79.

halte der Strategiethemen veränderten sich hierbei mit der Organisationsform. So kommt die Verknüpfung der Kommunikation mit der Unternehmensstrategie bei Aktiengesellschaften und privaten Unternehmen an erster Stelle. Non-Profit-Organisationen versuchen, mit limitierten Ressourcen mehr Zielgruppen und Kanäle zu erreichen, und staatliche Organisationen streben danach, die Rolle der Kommunikation durch die Unterstützung bei Top-Management Entscheidungen zu stärken.³³

Die Studie belegt, dass viele Unternehmen die Relevanz der Kommunikation realisiert haben. 87% der Befragten geben an, dass Kommunikation ein Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen im letzten Jahr darstellte. Kritisch steht es jedoch langfristig um Budgets und Ressourcen im Kommunikationsbereich im Vergleich zu anderen Funktionen im Unternehmen.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Rückgang des Budgets 2013 im Vergleich zum Budget in 2010.

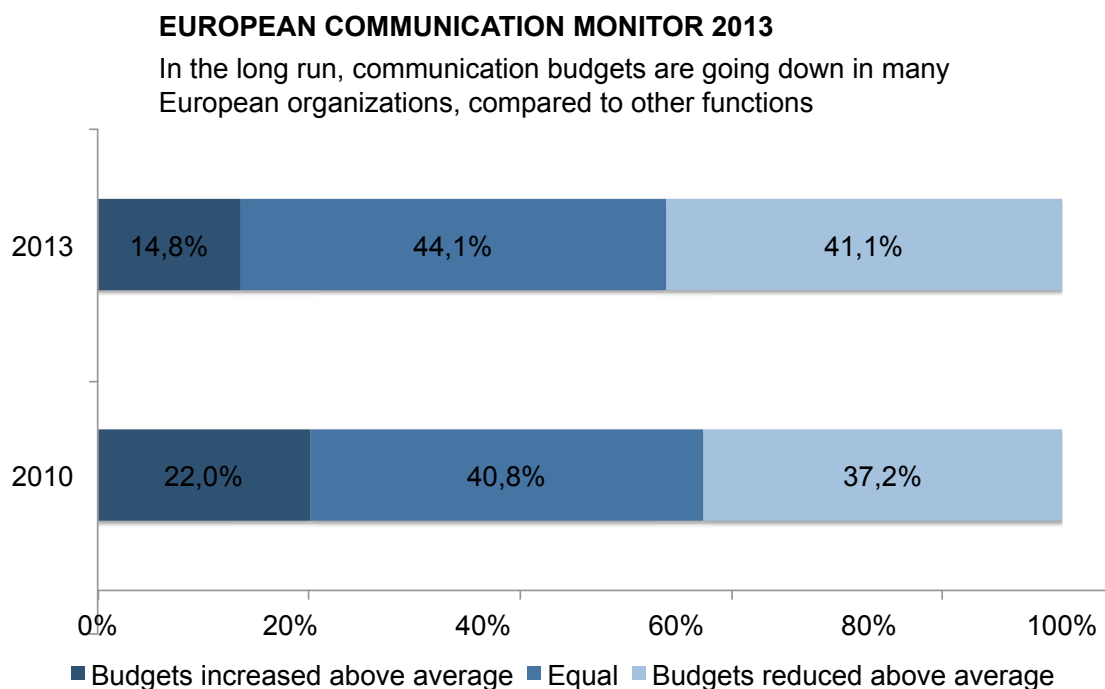


Abbildung 2: Budgetsenkung im Kommunikationsbereich³⁴

Diese empirischen Ergebnisse belegen in einem hoch dynamischen Praxisumfeld die wachsende Bedeutung einer strategischen, mit der Unternehmensstrategie verbundenen Unternehmenskommunikation, begleitet von einem steigenden Rechtfertigungsdruck für Kommunika-

³³ Vgl. Moreno et al. (2013), S. 85.

³⁴ Moreno et al. (2013), S. 97.

tionsbudgets, die sich im Wettbewerb um die knapper werdende Aufmerksamkeit der Rezipienten auf eine steigende Anzahl an Kommunikationsinstrumenten verteilen müssen.³⁵

2.3 Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung

Für die Unternehmensführung hat sich die Unternehmenskommunikation längst zu einer wesentlichen Managementfunktion entwickelt, die nennenswert den Unternehmenserfolg beeinflusst.³⁶ Mit ihrer steigenden Bedeutung wächst auch die Frage, wie und in welchem Umfang die Unternehmenskommunikation zur kontinuierlichen Wertsteigerung des Unternehmens, der Hauptaufgabe der Unternehmensführung, beiträgt.³⁷ Durch den Aufbau von Werttreibern, wie z.B. Reputation, Kundenzufriedenheit und Vertrauen, kann die Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes beisteuern.³⁸ Kundenpräferenzen, öffentliche Aufmerksamkeit und auch die Motivation der Mitarbeiter können die Wertschöpfung unterstützen. Hohe Bedeutung ist hierbei auch dem Beziehungsaufbau mit den Kunden beizumessen sowie der Gewährleistung von Offenheit nach innen und außen.³⁹

Das Unternehmen handelt dabei im Interesse seiner Unternehmensziele, vor allem Gewinnmaximierung und die Steigerung des Shareholder Value spielen hierbei eine große Rolle. An dieser Stelle kommt der Unternehmensstrategie eine Schlüsselrolle zu, denn sie stellt eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung dar. Ihre Grundlage bildet der Kundennutzen und die Positionierung des Unternehmens, sowie dessen Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt und in der Gesellschaft.⁴⁰ Die Positionierung schafft eine klare Unterscheidung zu den Marktbegleitern, indem die Stärken und Schwächen einer Organisation durch kommunikative Maßnahmen aufgezeigt werden. Die wettbewerbspolitische und gesellschaftspolitische Positionierung muss ebenfalls so stattfinden, dass keine rechtlichen oder moralischen Normen verletzt werden.⁴¹

Vier verschiedene Dimensionen unternehmenskommunikativer Wertschöpfung können, nach strategischer und operativer Stoßrichtung, identifiziert werden, wie die nachfolgende Abbildung belegt:

³⁵ Vgl. Rolke/ Zerfaß (2014), S. 864.

³⁶ Bereits 1994 wird der Unternehmenskommunikation die Rolle einer Managementfunktion zugeschrieben, „that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends“, Cutlip et al. (1994), S. 2.

³⁷ Vgl. Zerfaß/Piwinger (2014), S. 24 ff.

³⁸ Vgl. Rolke (2006), S. 12.

³⁹ Zerfaß (2010), S. 10 f.

⁴⁰ Vgl. hierzu ausführlich Steinmann / Schreyögg / Koch (2013).

⁴¹ Vgl. Zerfaß (2014), S. 26.

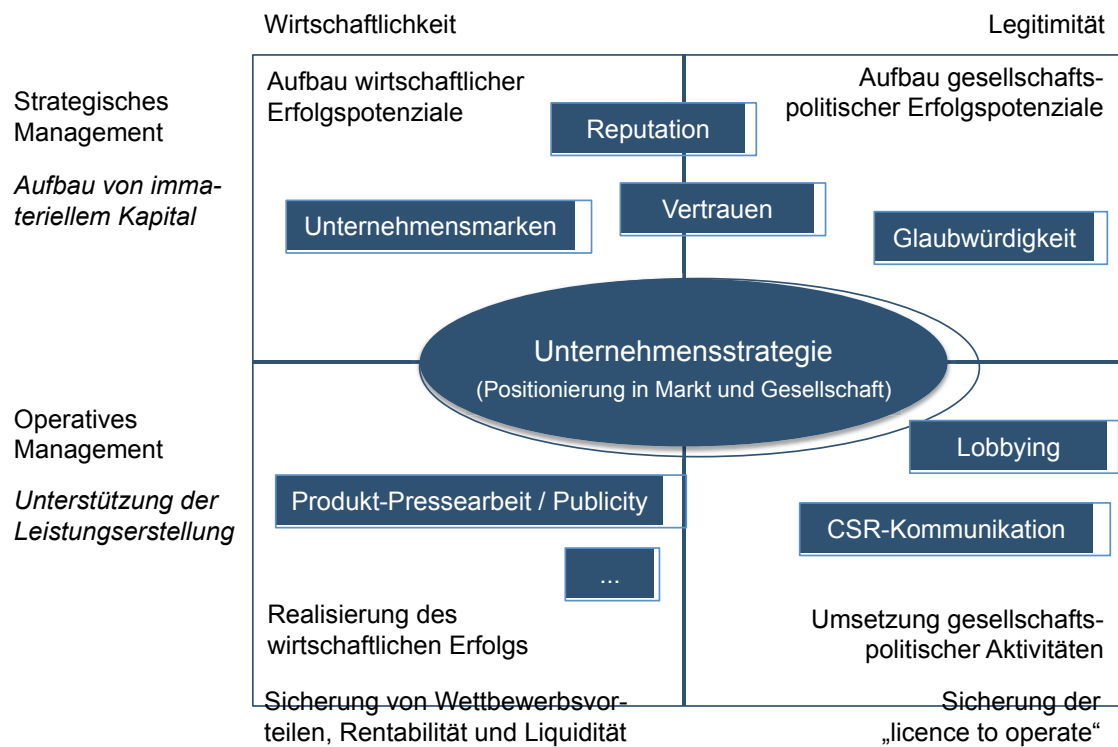


Abbildung 3: Wertorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität sowie zwischen strategischen und operativen Aufgaben⁴²

Auf strategischer Ebene beeinflusst die Unternehmenskommunikation den Aufbau immateriellen Kapitals durch die Schaffung und die langfristige Erhaltung wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Erfolgspotenziale, wie Patente, Marken, Personalressourcen, Technologien, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Reputation und gesetzliche Regelungen.⁴³ Diese nachhaltigen Erfolgspotenziale werden als wesentlich für den Unternehmenserfolg betrachtet und sind ausschlaggebend für die effektive Implementierung der Vision oder der Unternehmensstrategie.⁴⁴

Durch die Realisierung des wirtschaftlichen Erfolgs und die Umsetzung gesellschaftspolitischer Aktivitäten auf der Legitimitätsseite unterstützt die Unternehmenskommunikation als „enabling function“ (marktorientiert)⁴⁵ im operativen Management die laufende Leistungserstellung, d.h. Produkte oder Dienstleistungen, Vermarktungen und Managementprozesse.⁴⁶ Hierbei handelt es sich um die optimale und effiziente Ausschöpfung der strategischen Erfolgspotenziale. Die Rentabilität und die Liquidität sollen jederzeit gewährleistet sein.⁴⁷ Kommunikation in Form von Produkt Public Relations⁴⁸ schafft eine bessere Differenzierung

⁴² Vgl. Zerfaß (2014), S. 27.

⁴³ Vgl. Zerfaß (2014), S. 26 ff.

⁴⁴ Vgl. Zerfaß (2005), S.19.

⁴⁵ Zerfaß (2008) S. 9.

⁴⁶ Vgl. Zerfaß (2014), S. 26 ff.

⁴⁷ Vgl. Zerfaß (2005), S.19f.

⁴⁸ Produkt Public Relations ist ein Bereich der Unternehmenskommunikation. Produkt PR stellt Informationen über die eigenen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens bereit und erzeugt somit ein positives Bild über ein bestimmtes Produkt bei der Öffentlichkeit. Vgl. Szyszka (2007), S. 742 ff.

vom Wettbewerb und in der Folge eine höhere Wertschöpfung. Weiterhin kann Unternehmenskommunikation einen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter leisten und mittels Lobbying und Corporate Citizenship-Programmen⁴⁹ den Aktionsradius des Unternehmens ausbauen.⁵⁰

Kommunikation entwickelt sich auf diese Weise zur Leitungsaufgabe und wird zum unverzichtbaren Erfolgsfaktor der strategischen und operativen Unternehmensführung. Schließlich kann sie zu niedrigeren Kosten oder einer Umsatzsteigerung führen und damit zu einem verbesserten operativen Ergebnis in der Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens.⁵¹ Darüber hinaus ermöglicht sie einem Unternehmen, die vorstehend genannten Erfolgspotenziale auszubauen, weiterzuentwickeln und sich in der Konsequenz komparative Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Voraussetzung für den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation ist folglich ein gezieltes Kommunikationsmanagement. Dies beinhaltet sowohl die Planung, Kontrolle und Organisation aller Kommunikationsaktivitäten als auch notwendigerweise das Kommunikationscontrolling, das entsprechende Wirkungszusammenhänge offenlegt, Kommunikationsmaßnahmen abstimmt, die Ziele und Meilensteine klar und nachvollziehbar definiert und zu deren Realisierung im Unternehmen beiträgt.⁵² Die theoretischen Grundlagen des Kommunikationscontrollings werden im nachfolgenden Kapiteln in ihren Grundzügen vorgestellt.

3 Theoretische Grundlagen des Kommunikations-Controllings

Das Kommunikationsmanagement ist aktuell immer mehr gefragt, Rechenschaft über Budgets abzulegen und einen Nachweis ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg zu erbringen, wie auch die vorstehenden empirischen Untersuchungsergebnisse belegen. Ein begleitendes und unterstützendes Controlling umfasst hierbei die betriebswirtschaftliche Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens und zielt auf die Gewährleistung der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ab.⁵³ Kommunikationscontrolling schafft damit Transparenz und hilft, die Kommunikation zu steuern. Es stellt in der Folge einen übergeordneten Prozess für das Kommunikationsmanagement dar.⁵⁴

⁴⁹ Corporate Citizenship „ist [...] ein Konzept der Vernetzung des Unternehmens mit dem gesellschaftlichen Umfeld unter Verfolgung eigener Interessen [...]“, Behrent (2003), S. 9.

⁵⁰ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007) S. 28.

⁵¹ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 29.

⁵² Vgl. Zerfaß (2005), S. 23 f.

⁵³ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 15.

⁵⁴ Vgl. Arndt et al. (2008), S. 277.

3.1 Definition des Kommunikations-Controllings

Kommunikations-Controlling ist ein Bindeglied zwischen der Kommunikation und dem Controlling eines Unternehmens. Es ermöglicht eine systematische Steuerung von Kommunikation und bietet Transparenz sowie Legitimität.⁵⁵ Die Erfolgsmessung der Unternehmenskommunikation durch das Kommunikations-Controlling lässt Aussagen zu, ob und inwiefern die Kommunikationsmaßnahmen einen Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen leisten.⁵⁶ Das Kommunikations-Controlling definiert sich demnach wie folgt: „Das 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.“⁵⁷

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen wertschöpfender Unternehmensführung und Kommunikations-Controlling zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation:

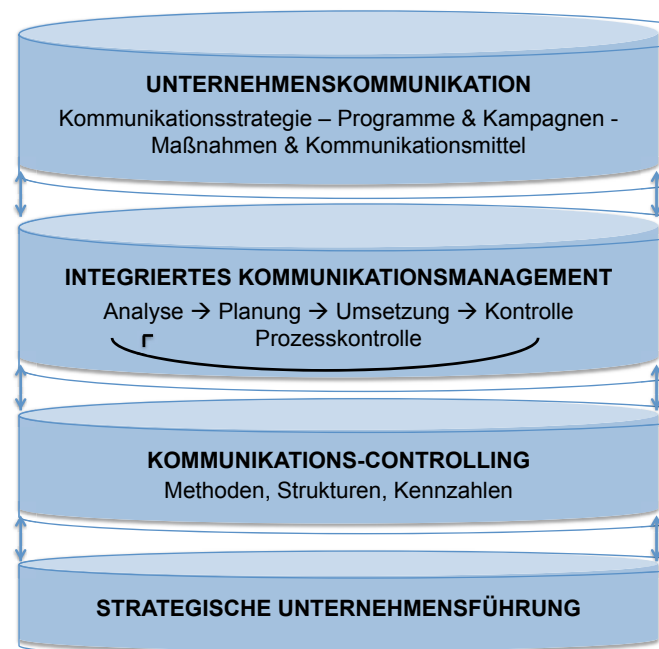


Abbildung 4: Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation⁵⁸

Die Unternehmensführung stellt mit Hilfe des Kommunikations-Controllings Methoden, Messgrößen, Strukturen und Kennzahlen bereit. Mit diesen wird das integrierte Kommunikationsmanagement unterstützt. Darauf bauen dann Kommunikationsstrategien, Programme und

⁵⁵ Vgl. Besson (2012), S. 8.

⁵⁶ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 536.

⁵⁷ Piwinger/Zerfaß (2007), S. 56.

⁵⁸ Piwinger/Zerfaß (2007), S. 57.

Kampagnen sowie Maßnahmen und Kommunikationsmittel für die Unternehmenskommunikation auf. Diese werden geplant, entwickelt, umgesetzt und kontrolliert.⁵⁹

Angesichts der Anforderung, den adäquaten Mitteleinsatz im Kommunikationsmanagement sowohl auf Effizienz als auch auf Effektivität zu überprüfen und zur Zielerreichung von Wirtschaftlichkeit wie auch Wirksamkeit beizutragen, lässt sich das Kommunikations-Controlling in eine operative und eine strategische Komponente unterteilen: das strategische Kommunikations-Controlling zielt auf die Bereitstellung und Sicherung von Erfolgspotenzialen für das Kommunikationsmanagement ab,⁶⁰ das operative Kommunikations-Controlling unterstützt bei der bestmöglichen Ausschöpfung eben dieser durch das Kommunikationsmanagement aufgebauten Erfolgspotenziale durch das Vorhalten geeigneter Methoden und Strukturen.⁶¹

3.2 Aufgaben und Ziele des Kommunikations-Controllings

Das Kommunikations-Controlling nimmt in erster Linie eine Unterstützungsfunktion für die strategische Unternehmensführung zur angemessenen Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation ein, wie die nachfolgende Abbildung aufzeigt.⁶²

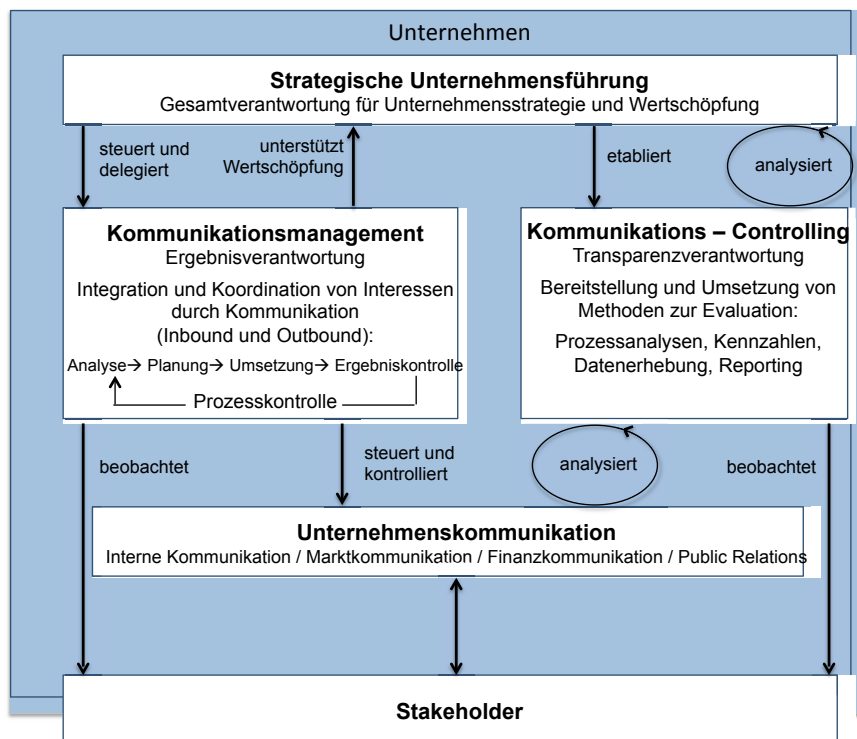


Abbildung 5: Kommunikations-Controlling als Unterstützungsfunktion⁶³

⁵⁹ Vgl. Rolke/Zerfaß (2014), S. 871.

⁶⁰ Vgl. Pfannenberg (2010), S. 61 ff.

⁶¹ Vgl. Rolke/Zerfaß (2014), S. 872.

⁶² Vgl. Pfannenberg/Zerfaß (2010), S. 33.

⁶³ Pfannenberg/Zerfaß (2010), S. 33.

Die gesamte Unternehmensstrategie, die die konkreten Unternehmensziele realisieren und den Unternehmenswert erhöhen soll, liegt in den Händen der strategischen Unternehmensführung. Voraussetzung hierfür ist eine erfolgreiche Beziehung zu den relevanten Stakeholdern. Die Herstellung von Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz sowie die Bereitstellung von Methoden für die Planung, Umsetzung und Kontrolle des Kommunikationsmanagements sind wesentliche Aufgaben des Kommunikations-Controllings. Zusätzlich wird die Kommunikationsstrategie durch das Kommunikations-Controlling gelenkt, überprüft und bewertet.⁶⁴

Kommunikations-Controlling hilft vor allem bei der Optimierung der Kommunikationswirkung (Output) sowie der Optimierung des Kommunikationsbudgets (Input).⁶⁵ Darüber hinaus steuert und bewertet es Informationen und Kommunikationshandlungen, um die Stakeholder oder Kunden zu beeinflussen, damit die Kommunikationsziele erreicht werden können. Somit leistet das Kommunikations-Controlling einen wesentlichen Beitrag zum effektiven und effizienten Erreichen der Marketing- und Kommunikationsziele.⁶⁶

Ferner besteht das Aufgabengebiet darin, Kommunikationskennzahlen aus den gegenwärtigen Daten abzuleiten und die ermittelten Ist-Werte den Zielwerten gegenüberzustellen. Mögliche Abweichungen werden im Berichtswesen aufbereitet und abschließend dem Management vorgestellt.⁶⁷ Das Reporting im Kommunikations-Controlling dient der Leitung der Unternehmenskommunikation, um die strategische und operative Steuerung der Abteilung zu verbessern. Weiterhin dient es der Information des Top Managements über den Status der Kommunikation.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 60.

⁶⁵ Vgl. Liebl (2004), S. 3.

⁶⁶ Vgl. Liebl (2004), S. 4.

⁶⁷ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S.85.

⁶⁸ Vgl. Pollmann/Sass (2011), S. 4.

Das Kommunikationsmanagement soll hinsichtlich der Planung, Steuerung und Kontrolle durch das Kommunikations-Controlling unterstützt werden. Drei zentrale Funktionsbereiche des Kommunikations-Controllings können dabei unterschieden werden, wie nachfolgende Abbildung belegt:

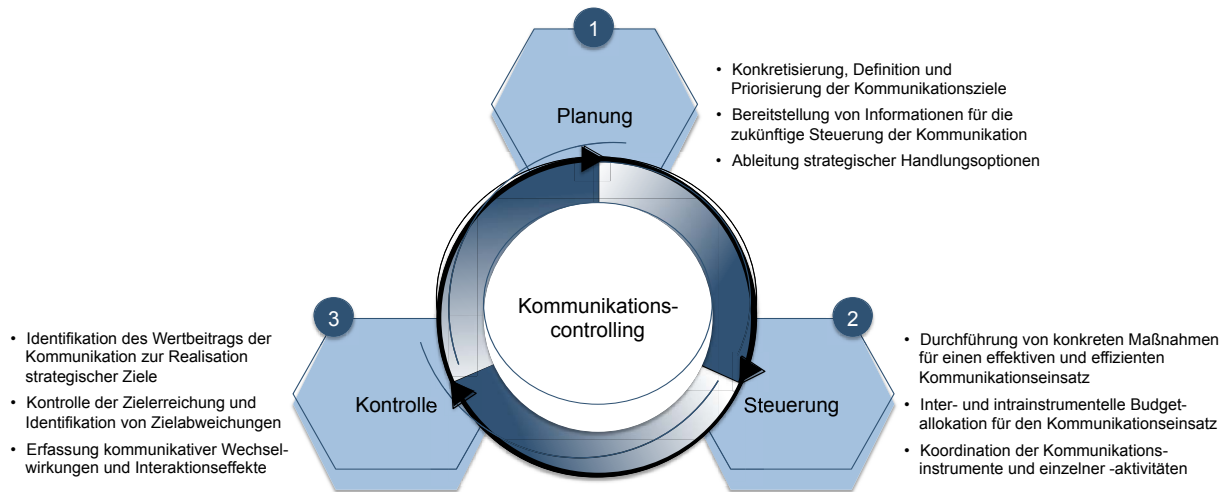


Abbildung 6: Funktionsbereiche eines professionellen Kommunikations-Controllings⁶⁹

Das Festlegen, Ausformulieren und Operationalisieren der Kommunikationsziele erfordert eine systematische Planung. Einerseits dienen die Kommunikationsziele der Steuerung, indem alle Kommunikationsaktivitäten auf diese Ziele ausgerichtet werden. Andererseits sind sie ein Kriterium für die darauf folgende Kontrolle. Des Weiteren werden im Rahmen der Planung Informationen bereitgestellt und gesammelt, damit zukünftige Entscheidungen erleichtert und strategische Handlungsoptionen abgeleitet werden können.⁷⁰

Aufbauend auf den Informationen der Kommunikationsplanung, ist die Steuerung für die Sicherstellung einer effizienten und effektiven Durchführung der Kommunikationsaktivitäten verantwortlich. Sie stellt geeignete Maßnahmen zur Verfügung und sorgt für eine Verteilung des Kommunikationsbudgets für den Kommunikationseinsatz. Die Kommunikationssteuerung impliziert des Weiteren eine Koordination zwischen und innerhalb der Kommunikationsabteilungen.⁷¹

Die Kommunikationskontrolle zeigt, wie stark die Beeinflussung einzelner Kommunikationsinstrumente auf die Kommunikationsziele ist. Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten werden rechtzeitig erkannt, und somit können erste Ersatzmaßnahmen zeitnah eingeleitet werden. Außerdem können mögliche kommunikative Interaktionseffekte identifiziert werden.

⁶⁹ Pfefferkorn (2009), S.12.

⁷⁰ Vgl. Pfefferkorn (2009), S.12 f.

⁷¹ Vgl. Pfefferkorn (2009), S. 13.

Die Kontrollergebnisse dienen als wesentliche Bezugsquelle für die weitere Kommunikationsplanung.⁷²

Die drei Aufgabenbereiche Planung, Steuerung und Kontrolle des Kommunikations-Controllings sind nicht einzeln zu betrachten, sondern vielmehr als ein kontinuierlicher Prozess. Das Kommunikations-Controlling unterstützt auf diese Weise das Management und begünstigt die Steigerung des Unternehmenswertes.⁷³

Das strategische und das operative Kommunikations-Controlling setzen dabei auf zwei unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskommunikation an: Ziel des strategischen Kommunikations-Controllings ist es, den Kommunikationsbeitrag zu den Unternehmenszielen zu steuern und zu messen. Dabei geht es vor allem um die Bereitstellung von Kennzahlen, welche die Bedeutung der Kommunikation als Wertreiber für den Unternehmenserfolg aufzeigen und das Erreichen der Unternehmensziele nachweisen können. Die Kommunikationsstrategie wird folglich gesteuert und kontrolliert und auf diese Weise Controlling-Methoden bereitgestellt, die es ermöglichen, die kommunikativ geschaffenen Werte zu bestimmen und die Kommunikation mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen. Außerdem soll die Effektivität des Kommunikationsmanagements („Are we doing the right things?“) sichergestellt werden, indem das Kommunikationsmanagement bewertet und gelenkt wird. Im Vordergrund steht hierbei die Prozessqualität.⁷⁴

In operativer Hinsicht geht es um die direkte bzw. indirekte Kommunikationswirkung. Hierbei erfolgt eine Evaluation und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen. Diese Bewertung orientiert sich an den Kommunikationszielen, d.h. Prozesse, Programme, Kampagnen und Maßnahmen werden erfasst und beurteilt, damit ggf. eine Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen werden kann. Die Absicht ist es, die durch Kommunikationsmanagement und Kommunikationsstrategie geschaffenen Erfolgspotenziale optimal auszunutzen, d.h. eine effiziente Unternehmenskommunikation („Are we doing things right?“) steht im Fokus.⁷⁵

Kommunikations-Controlling zielt auf die Mess- und Steuerbarkeit des Wertschöpfungsbeitrags der Kommunikation und auf die Ausrichtung der gesamten Unternehmenskommunikation auf die Unternehmensstrategie ab. Die Sicherung der Kontrolle, der Steuerung und der Planung sowie die Erleichterung bei der Entscheidungsfindung für Kommunikationsmaßnahmen stellen folglich zentrale Ziele des Kommunikations-Controllings dar.⁷⁶ Mögliche Ansätze zur Mess- und Steuerbarkeit des kommunikativen Wertschöpfungsbeitrags werden in den nachfolgenden Darstellungen skizziert und diskutiert.

⁷² Vgl. Pfefferkorn (2009), S. 13.

⁷³ Vgl. Pfefferkorn (2009), S. 14.

⁷⁴ Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 11.

⁷⁵ Vgl. Rolke/Zerfaß (2014), S. 872.

⁷⁶ Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 11.

4 Analyse und Evaluation der Erfolgswirkung von Unternehmenskommunikation

Die Analyse und Evaluation der Kommunikation sind wichtige Voraussetzungen, um Erfolge und Misserfolge der Kommunikationsmaßnahmen deutlich hervorzuheben. Durch objektive Vergleiche der tatsächlichen Kommunikationserfolge mit den anfangs festgesetzten Zielen lässt sich die Erfolgswirkung der Unternehmenskommunikation bestimmen.

Nachfolgend wird der Bezugsrahmen des Kommunikations-Controllings vorgestellt, mit dem eine Beurteilung der Zielerreichung und des Kommunikationserfolges ermöglicht werden soll. Der Kommunikationsprozess wird dabei in fünf Phasen bis zur Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen analysiert. Dieses sogenannte Wirkungsstufenmodell der Kommunikation stellt damit die zentrale Basis des Kommunikations-Controllings zur Evaluation und Messung des Kommunikationserfolgs dar.

4.1 Wirkungsstufenmodell der Unternehmenskommunikation

Den Prozess des Erfolgsbeitrags der Kommunikationsmaßnahmen nachzuvollziehen ist sehr komplex. Da sich der Erfolg der Kommunikation aus der Einflussnahme auf die Bezugsgruppen ableitet, müssen geeignete Leistungs- und Wirkungskennzahlen auf allen Ebenen der Kommunikation identifiziert werden.⁷⁷

Entwickelt von Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) und Deutsche Public Relations Gesellschaft (DRPG) stellt das Wirkungsstufenmodell für die Praxis eine Orientierungshilfe dar, die als Ordnungsrahmen mit einer Grundausstattung ausgewählter Messgrößen für die Auswirkungen von Unternehmenskommunikation dient.⁷⁸ Dieses Modell konkretisiert frühere Darstellungen über Kommunikationswirkungen und führt diese dahingehend fort, dass kommunikative Wirkungen systematisch im Wertschöpfungsprozess verortet werden können. Im Jahr 2009 wurde das Wirkstufenmodell von beiden Verbänden als Standard verabschiedet, einige Unternehmen in Deutschland (wie z.B. die Telekom AG⁷⁹) haben den DRPG/ICV-Bezugsrahmen unternehmensintern bereits implementiert.⁸⁰

Das Wirkungsstufenmodell ist von gewichtigem Nutzen, um zu verstehen, wie die Unternehmenskommunikation wirkt und wie sie auf die Wertschöpfung eines Unternehmens Einfluss nimmt: „Der DRPG/ICV-Bezugsrahmen macht Einflüsse, Wirkungen, Voraussetzungen und

⁷⁷ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 34.

⁷⁸ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 34.

⁷⁹ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 203.

⁸⁰ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 53.

Umwandlungen von Kommunikation sichtbar und ordnet die wichtigsten Messbereiche, Messgrößen und Messobjekte einzelnen Wirkungsstufen zu.⁸¹

Dem Wirkungsstufenmodell liegt die Logik zugrunde, dass Kommunikationseffekte in unterschiedlichen Phasen eines Kommunikationsprozesses erreicht werden. Werden diese nach ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen geordnet, bilden sie einen stringenten Ablauf gemäß der Wirkungsstufen zwischen dem originären Ressourceneinsatz und der Wertschöpfung für das Unternehmen. Dabei sind die Wirkungsstufen so unterteilt, dass zwischen dem Beginn einer Kommunikationshandlung und ihrem Ergebnis jeweils Erfolge identifiziert und berichtet werden können.⁸² Außerdem ist es möglich, für jede dieser Stufen Kennzahlen zu bestimmen und deren Erreichungsgrad verlässlich zu analysieren. Die Kommunikationssteuerung erfolgt nur dann, wenn diese Stufen existieren, denn nur so lässt sich ein Zusammenhang zwischen den Kommunikationsaktivitäten und ihrer Wirkung herstellen.⁸³

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den vorgestellten DRPG/ICV-Bezugsrahmen für das Kommunikations-Controlling:

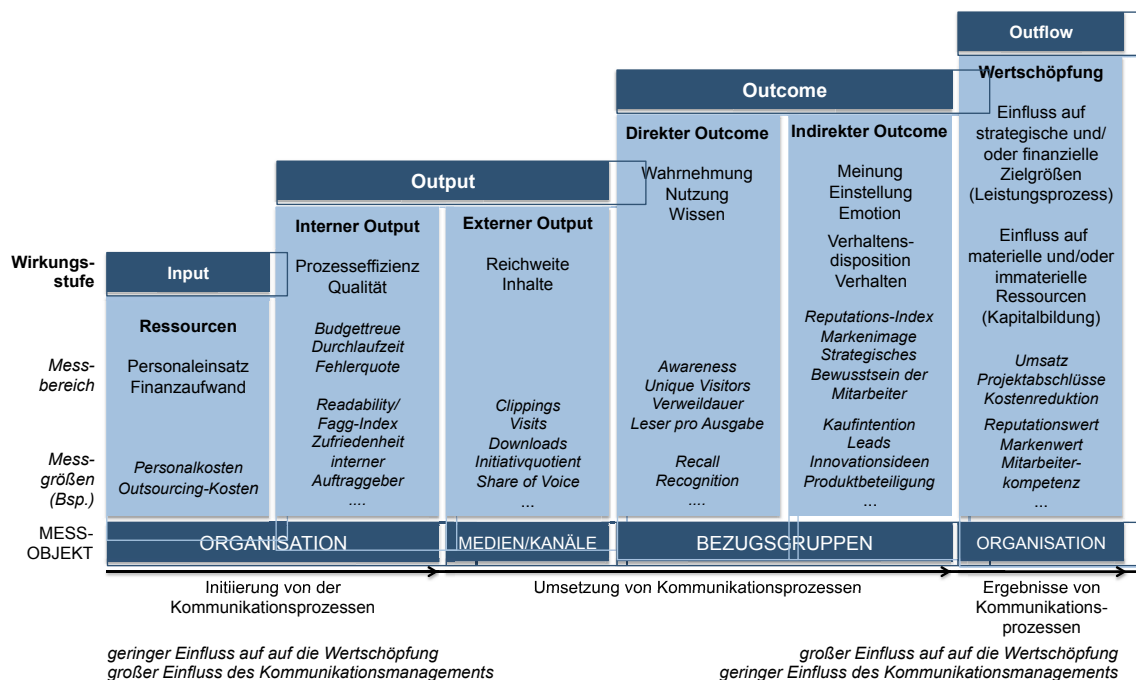


Abbildung 7: DRPG/ICV-Bezugsrahmen für das Kommunikations-Controlling⁸⁴

Im Sinne eines effektiven und effizienten Kommunikations-Controllings ist der vorgestellte Ordnungsrahmen, der als Managementmodell gewertet werden kann,⁸⁵ als Kreislauf auszugestalten. Demnach gilt es in einem ersten Schritt, gemäß der Planungsfunktion des Controllings

⁸¹ Pfannenberg/Zerfaß (2010), S. 53.

⁸² Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S.34.

⁸³ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 43.

⁸⁴ Rolke/Zerfaß (2014), S. 876.

⁸⁵ Vgl. Storck (2013), S. 39.

die Budgets für die Kommunikation aus den übergeordneten Unternehmens- oder Bereichszielen abzuleiten. Darauf aufbauend begleitet das Kommunikations-Controlling in einem zweiten Schritt den Einsatz der Kommunikationsbudgets zur intendierten Erreichung der Kommunikationsziele, wie beispielsweise der Steigerung der Unternehmensreputation im Rahmen seiner Steuerungsfunktion.

Im Folgenden werden die einzelnen Wirkungsstufen des Bezugsrahmens näher dargestellt:

Input – Welche Ressourcen werden für die Kommunikation eingesetzt?

Die erste der Wirkungsstufen ist der Input und zielt auf die Ressourcen und Aufwendungen, die für die Kommunikation eingesetzt und investiert werden. Bislang befasste sich ausschließlich das Controlling mit dieser Ebene und untersuchte die Kosten der Ressourcen, die von der Kommunikation verbraucht wurden.⁸⁶ Die Ressourcen enthalten den Personaleinsatz und den Finanzaufwand für die Kommunikation. Beide Aufwendungen werden in Kostenkategorien gemessen.⁸⁷

Interner Output – Was leistet das Unternehmen selbst?

Bei dem internen Output geht es sowohl um die Prozesseffizienz, die man durch Budgettreue, Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten quantifizieren kann als auch um die Qualität der Kommunikationsaktivitäten. Eine wichtige Messgröße ist dabei die Zufriedenheit interner Auftraggeber. Die Konzentration liegt dabei auf dem Unternehmen selbst und bei der Initiierung geeigneter Kommunikationsprozesse.⁸⁸

Externer Output – Welche Zugangsmöglichkeiten und Inhalte wurden geschaffen?

Der externe Output zeigt auf, wann und wo die Inhalte für die relevante Bezugsgruppe in den entsprechenden Medien und Kanälen sichtbar wurden und wie groß die Reichweite dieser Inhalte war. Kennzahlen dabei sind z.B. Clippings (Zeitungsausschnitte, Presseberichte), Besuche auf einer Website, Anzahl der Klicks, Share of Voice (prozentualer Anteil von Werbung und Meldungen des Unternehmens in Relation zur Gesamtberichterstattung einer Branche).⁸⁹ Hierbei steht jedoch nicht nur die Quantität im Mittelpunkt, verstanden als die Anzahl erreichter Empfänger, sondern auch die Qualität der Informationen, Nachrichten und Botschaften. Die zentrale Frage hierbei lautet, ob die korrekten Informationen gesendet wurden.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 25.

⁸⁷ Vgl. Pfannenberg/Zerfaß (2010), S. 55.

⁸⁸ Vgl. Pfannenberg/Zerfaß (2010), S. 55.

⁸⁹ Vgl. Pfannenberg/Zerfaß (2010), S. 55.

⁹⁰ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 40.

Direkter Outcome – Welche direkte Wirkung zeigen die Inhalte bei den Stakeholdern?

Die Wirkungen, die die Inhalte des externen Outputs erreichen, sind relevant für den direkten Outcome. Diese Wirkungsstufe betrifft die Wahrnehmung, den Nutzen und das Wissen der Kommunikationsinhalte und analysiert die Frage, inwieweit sich diese Kommunikationsinhalte im Wettbewerb durchsetzen können und welche Veränderungen bei den Stakeholdern eingetreten sind. Typische Kennzahlen sind Verweildauer, Leser pro Ausgabe, der Abruf der Nachrichten sowie die Anerkennung und Glaubwürdigkeit dieser Botschaften. Diese Kennzahlen helfen bei der Aufklärung von Wechselwirkungen und Erfolgsfaktoren, die durch die Kommunikationsmaßnahmen erlangt werden.⁹¹

Indirekter Outcome – Inwieweit werden Meinungen, Einstellungen und Verhalten beeinflusst?

Diese Stufe beschreibt, inwieweit die wahrgenommenen Kommunikationsinhalte Meinungen, Einstellungen, Emotionen und das Verhalten der Bezugsgruppe beeinflussen und verändern können, z.B. durch Markenimage, Kaufintentionen, Innovationsideen, Reputationsindizes, etc. Der indirekte Outcome stellt somit das tatsächliche Ziel aller Kommunikationsaktivitäten dar, nämlich die Einflussnahme auf die Stakeholder.⁹²

Outflow – Welchen Erfolgsbeitrag liefert die Kommunikation?

Die letzte Wirkungsstufe des Wirkungsstufenmodells steht für die betriebswirtschaftlich messbare Wirkung der Kommunikation, die Wertschöpfung. Der Outflow gibt ein vollständiges Bild mit Informationen über alle Wirkungsstufen der Kommunikation und ihren gewonnenen Kennzahlen sowie Ergebnissen ab. Die Ergebnisse von Kommunikationsprozessen haben einen Einfluss auf strategische und/oder finanzielle Zielgrößen (Leistungsprozess) sowie auf materielle und/oder immaterielle Ressourcen (Kapitalbildung) Einfluss.⁹³

Mit dem Wirkungsstufenmodell lassen sich folglich die Kommunikationseffekte messen, verstehen und einen Zusammenhang zu den Unternehmenszielen herstellen.⁹⁴ Es bindet die Kommunikationssteuerung in den Strategieprozess des Unternehmens ein und optimiert dabei fortwährend die Kommunikationsarbeit. Auch unterstützt es bei der Entscheidungsfindung, da gezielt einzelne Projekte oder Einzelaktivitäten ausgewählt werden können. Weiterhin hilft es, Transparenz von Ursachen- und Wirkungsbeziehungen der Kommunikationsmaßnahmen herzustellen. Auf diese Weise stellt das Modell eine aussagekräftige Relation von Kosten und Nutzen her.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 42.

⁹² Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 56.

⁹³ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 43 f.

⁹⁴ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 53f.

⁹⁵ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 34.

4.2 Klassifizierung der Messgrößen des Wirkungsstufenmodells

Wie beim klassischen Unternehmens-Controlling sind Kennzahlen auch ein wesentlicher Bestandteil des Kommunikations-Controllings. Kennzahlen sind quantitativ messbare Ziel-Sachverhalte, die zu aussagekräftigen und zurechenbaren Informationen komprimiert werden.⁹⁶ Informationen werden verdichtet, um wichtige und komplexe Verhältnisse darzustellen. Kennzahlen fungieren als Frühindikatoren, um fehlerhafte Entwicklungen oder Abweichungen aufzuzeigen, damit diese rechtzeitig korrigiert werden können. Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten werden nur geschaffen, wenn sie in Verbindung mit den strategischen Unternehmens- und Kommunikationszielen stehen.⁹⁷

Als wesentliche Arten von Kennzahlen sind im vorgestellten Wirkungsstufenmodell folgende Messgrößen zu unterscheiden:

Referenzindikatoren werden durch Kommunikation maßgeblich beeinflusst. Sie fungieren als Orientierungsmarken der Kommunikation⁹⁸, da es nicht möglich ist, sie direkt einzelnen Kommunikationsmaßnahmen zuzurechnen. Beispiele für solche Referenzindikatoren sind der Reputationswert, der Markenwert oder die Mitarbeiterkompetenz auf der Outflow-Ebene. Diese geben Ansatzpunkte, wie die Unternehmenskommunikation gesteuert werden kann.⁹⁹

Messgrößen, welche die indirekte oder direkte Wirkung der Kommunikation auf verschiedene Bezugsgruppen auf der Outcome-Ebene darstellen, beispielsweise die Awareness oder die Recall Recognition, heißen *Wirkungsindikatoren*.¹⁰⁰ Sie kennzeichnen die Wahrnehmung, das Wissen sowie Verhaltens- und Anschauungsänderungen bei den Anspruchsgruppen und dienen der Steuerung. Auch diese Kennzahlen lassen sich nicht einer Kommunikationsmaßnahme zuweisen, denn ihre Beeinflussung findet durch eine Bündelung von Maßnahmen oder Unternehmensfunktionen statt.¹⁰¹

Leistungsindikatoren befinden sich auf der Input- und Output-Ebene und zeigen die Leistungen der Unternehmenskommunikation. Hierbei wird in einer feineren Abstufung zwischen Maßnahmen-Performance-Indikatoren auf der Output-Ebene und Leistungsindikatoren im engeren Sinne auf der Input-Ebene unterschieden. Letztere orientieren sich beispielsweise an den Personalkosten, dem Zeitaufwand für die Erstellung der ausgehenden Kommunikationsmaßnahmen oder deren Qualität, wohingegen die Maßnahmen-Performance-Indikatoren Kundenzufriedenheit und den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen widerspiegeln.¹⁰²

⁹⁶ Vgl. Sass/Zerfaß (2008), S. 9. Zu den grundsätzlichen Funktionen von Kennzahlen und Kennzahlensysteme vgl. ausführlich Reichmann (2011).

⁹⁷ Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 15.

⁹⁸ Vgl. Sass/Zerfaß (2008), S. 9.

⁹⁹ Vgl. Sass/Zerfaß (2008), S. 9.

¹⁰⁰ Es findet sich in der Literatur auch der Begriff der Stakeholder-Wirkungsindikatoren, vgl. hierzu Huhn/Sass (2011), S. 16.

¹⁰¹ Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 15.

¹⁰² Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 15.

Wird eine hypothetische Kausalität zwischen den vorstehend aufgezeigten Indikatoren unterstellt und diese in Verbindung mit den Kommunikationszielen und den relevanten Anspruchsgruppen der Kommunikation gebracht, so erfahren die Indikatoren in der Regel eine Unterteilung in sogenannte Key Performance Indicators (KPIs) als Spitzenkennzahlen dieses unterstellten Wirkungsgefüges und in die übrigen Kennzahlen.¹⁰³ Maßgeblich für diese Key Performance Indicators ist ihre Anschlussfähigkeit an die strategischen Unternehmensziele. Werden diese Key Performance Indicators planmäßig erfüllt, lässt sich eine bedeutsame Wirkung auf zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens herstellen.¹⁰⁴

Key Performance Indicators sollen dabei idealtypisch die folgenden Kriterien aufweisen:¹⁰⁵

- *Beeinflussbarkeit*: Es muss möglich sein, auf die Kennzahlen durch die Leistungen des jeweiligen Kommunikationsbereiches Einfluss zu nehmen. Außerdem sollte eine überwiegende Stabilität gegenüber anderen externen Einflüssen festzustellen sein.
- *Anschlussfähigkeit*: Der Anschluss der Kennzahlen an strategische Kommunikationsziele lässt sich als Maßstab für ihre Zielerreichung verwenden.
- *Verdichtung*: die Erfassung der Leistungen der gesamten Kommunikation wird durch die hohe Verdichtung der Kennzahlen ermöglicht.

Es gilt: „Je operativer eine Kennzahl angelegt ist, desto beweglicher ist sie auch.“¹⁰⁶ Diesbezüglich nennt die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) als Beispiel für einen Key Performance Indicator der internen Kommunikation „[...] das strategische Bewusstsein der Mitarbeiter“¹⁰⁷ auf die Unternehmensstrategie.

¹⁰³ Vgl. Sass/Zerfaß (2008), S.10.

¹⁰⁴ Vgl. Huhn/Sass (2011), S. 15 f.

¹⁰⁵ Vgl. Lautenbach (2014), S. 891, der als viertes Kriterium die Handlungsorientierung anführt, wonach der KPI durch seine verständliche Formulierung eine handlungsleitende Funktion einnimmt und damit direkt auf die Wertschöpfung einwirkt.

¹⁰⁶ Huhn / Sass (2011), S. 15 f.

¹⁰⁷ Sass / Zerfaß (2008), S.11.

Die nachfolgende Abbildung fasst den möglichen Aufbau für ein Kennzahlensystem der Kommunikation nochmals zusammen:

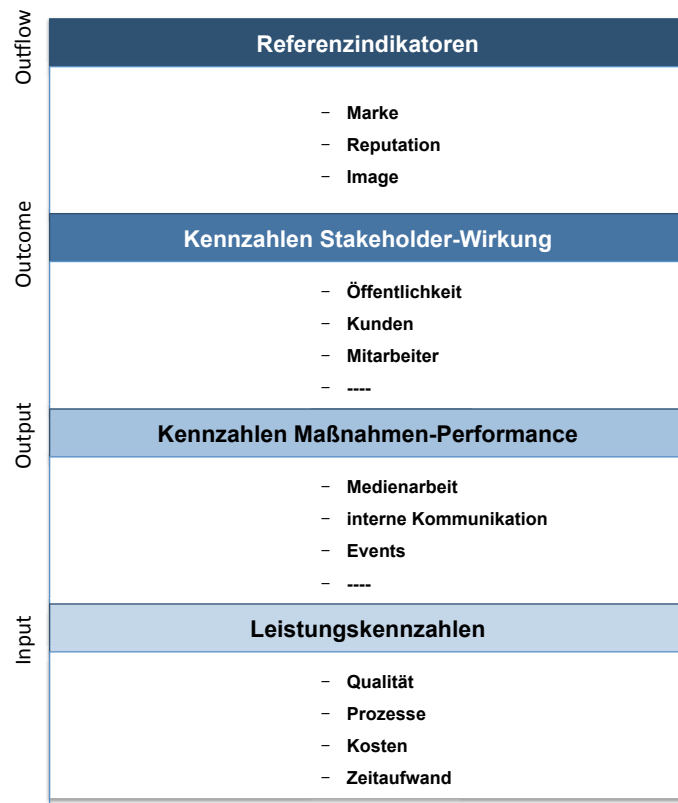


Abbildung 8: Möglicher Aufbau für ein Kennzahlensystem der Kommunikation¹⁰⁸

Längerfristige Vergleiche sind möglich, wenn hoch verdichtete Kennzahlen vorliegen und sich dabei stark nach den langfristigen Zielen des Unternehmens richten. Die Entwicklung eines Kennzahlensystems, das auf den verschiedenen Wirkungsebenen der Kommunikation für Transparenz sorgt und die Möglichkeiten zur Steuerung der Unternehmenskommunikation maximiert, ist dabei von großer Bedeutung.¹⁰⁹

4.3 Evaluations-Methoden im Wirkungsstufenmodell

Zur Evaluation der Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation im Rahmen des Wirkungsstufenmodells stehen verschiedene klassische und neu entwickelte Controlling-Methoden zur Erfassung von Wirkungszusammenhängen zur Verfügung. Bei den klassischen Werkzeugen muss eine Anpassung an den Bereich der Unternehmenskommunikation vorgenommen werden.¹¹⁰

¹⁰⁸ Huhn / Sass (2011), S. 16.

¹⁰⁹ Vgl. Huhn / Sass (2011), S. 16.

¹¹⁰ Vgl. Internationaler Controllerverein e.V. (2010), S. 72.

Einen Überblick über die wesentlichen Methoden der Evaluation von Wirkungszusammenhängen in Abhängigkeit der Wirkungsstufen gibt nachfolgende Abbildung:

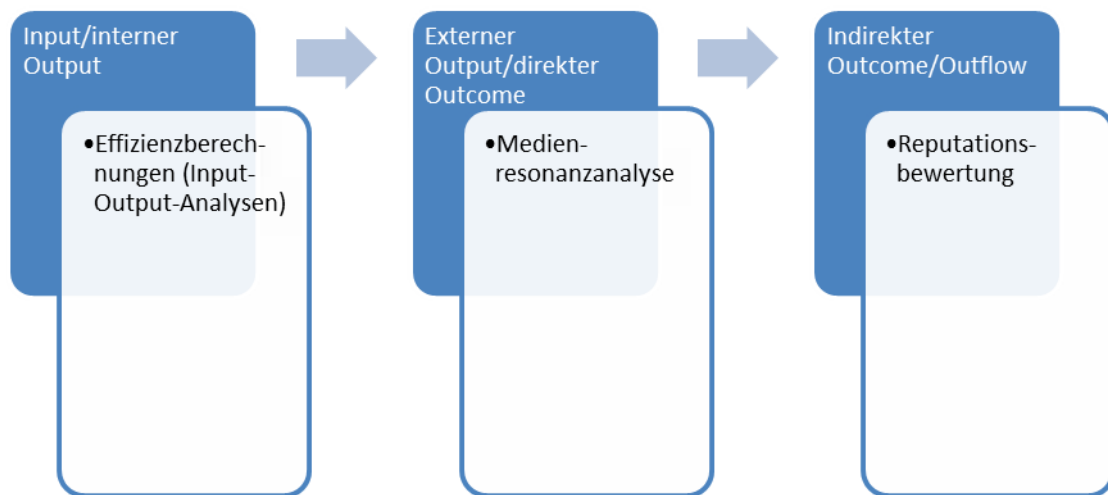


Abbildung 9: Evaluations-Methoden im Wirkungsstufenmodell¹¹¹

Effizienzberechnungen

Der Wirkungszusammenhang zwischen der ersten Modellebene, der Input-Ebene, und der nachfolgenden internen Output-Ebene kann durch Effizienzberechnungen, sogenannte Input-Output-Analysen, erfasst werden. Dabei werden die vom Unternehmen eingesetzten Personal- und Finanzressourcen für die Erstellung der kommunikativen Maßnahmen systematisch mit dem vom Unternehmen bzw. seinen Dienstleistern erstellten Kommunikationsergebnis verglichen. Dieses Kommunikationsergebnis manifestiert sich in Kommunikationsangeboten wie Pressemitteilungen, Social-Media-Angeboten, Websites, Mitarbeiterpublikationen, Produktflyer etc.

Die Input-Output-Analyse erweist sich dabei als effizientes Verfahren, um die zeitlichen, räumlichen und logischen Zusammenhänge zwischen dem (internen) Input und dem entsprechenden Output verständlich zu machen und ggf. bestehende Schwachstellen aufzuzeigen. Diese Schwächen manifestieren sich beispielsweise in Abweichungen zwischen geplanten Kommunikationsbudgets und tatsächlich benötigter Budgethöhe, hohen Durchlaufzeiten und signifikanten Fehlerquoten hinsichtlich des Kriteriums Prozesseffizienz sowie in der Zufriedenheit interner Auftraggeber bei der Umsetzung der kommunikativen Kernbotschaften im erstellten Kommunikationsangebot hinsichtlich des Kriteriums Qualität.¹¹²

¹¹¹ eigene Darstellung

¹¹² Vgl. Rolke/Zerfaß (2014), S. 876 f.

Medienresonanzanalysen

Massenmedien¹¹³ sind unverzichtbar für das Kommunikations-Controlling, denn diese haben einen immer größeren Einfluss auf die Wahrnehmung und die Meinungen der Kunden und Stakeholder. Sie sind bedeutend als Nachrichtenträger und Trendindikatoren und leiten Informationen und Images weiter. In der Folge ist eine methodische Analyse der Berichterstattung in den Medien von größter Wichtigkeit. Hierbei kommt die Medienresonanzanalyse ins Spiel, die im Wirkungsstufenmodell als zentrale Evaluationsmethode auf der Ebene des externen Outputs sowie des direkten Outcomes fungiert. Dieses Instrument des Kommunikations-Controllings sammelt zuerst die Medienbotschaften und identifiziert dann die Wirkungsstärke dieser Botschaften.¹¹⁴ Kommunikative Rahmenbedingungen können erstellt und die Wirkung der Kommunikation bewertet werden.¹¹⁵ Die Medienresonanzanalyse umfasst zwei Analyseeinheiten: die Publizitätsanalyse und die Tendenzanalyse. Bei der Publizitätsanalyse wird gemessen, wie stark die eingesetzten Medien auf die öffentliche Meinung im Vergleich zum Wettbewerber Einfluss nehmen können. Die Tendenzanalyse differenziert im Zeitverlauf den Trend der Meldungen über das Unternehmen. Dabei wird untersucht, wie inhaltlich oder tendenziell über das Unternehmen oder Produkte informiert wird. Auch diese Analyse erfolgt im Vergleich mit dem Wettbewerb.¹¹⁶

Die Medienresonanzanalyse nimmt die quantitative Inhaltsangabe als Grundlage. Häufig wird auch von der Medieninhaltsangabe gesprochen.¹¹⁷ Die Inhaltsangabe untersucht, „wer, was, wann, wo und wie in welchem Medium sagt und zu welchen verdichteten Vorstellungsbildern (Vertrauenszuschreibungen, Medienimage usw.) sowie medialen Wirklichkeitskonstruktionen dies führt.“¹¹⁸ Somit wird ersichtlich, welche Kommunikationsmaßnahmen von den Bezugsgruppen wahrscheinlich wahrgenommen werden können und welche nicht. Die wirkliche Wahrnehmung und das Verständnis der Botschaften und Informationen sowie die Beeinflussung auf Meinungen und Handlungen der Stakeholder können Medienresonanzanalysen jedoch nicht belegen.¹¹⁹

¹¹³ Zum Begriff der Massenmedien vgl. Burkart (2002), S. 169 ff.

¹¹⁴ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 314.

¹¹⁵ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 95.

¹¹⁶ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 314. Eine andere Systematik findet sich bei Reich/Zahner (2006), S. 328 ff.

¹¹⁷ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 100.

¹¹⁸ Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 100.

¹¹⁹ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 101.

Die folgende Abbildung gibt die Vorgehensweise bei der Medienresonanzanalyse wieder:

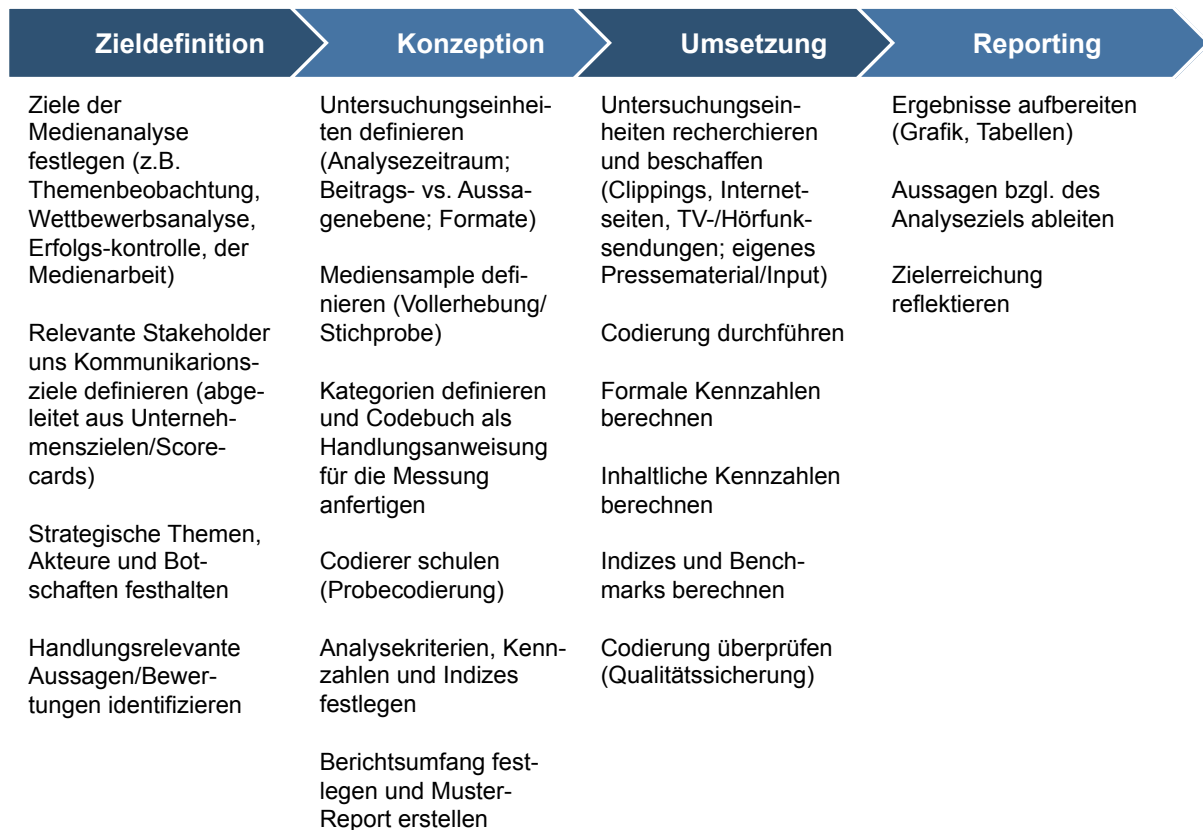


Abbildung 10: Systematische Vorgehensweise bei der Medienresonanzanalyse¹²⁰

Für das Kommunikations-Controlling sind vor allem inhaltliche Kennzahlen wichtig. Durch die Auswertung dieser Kennzahlen können die Nachrichten und Informationen der Presse- und Medienarbeit sowie die Unternehmenskommunikation insgesamt reguliert werden.¹²¹ Die Medienresonanzanalyse stellt damit ein Instrument der Navigation und Planung dar, um den medialen Prozess zu Unternehmen und Produkten nachzuverfolgen.¹²²

Reputationsmessung

Ein langfristig guter Ruf und gutes Ansehen eines Unternehmens bei den Anspruchsgruppen sind von zentraler Bedeutung für ein Unternehmen. Den Unternehmenserfolg durch Reputation zu beeinflussen sowie Reputationskapital aufzubauen und gleichzeitig Risiken zu vermeiden, ist ein wesentliches Ziel des strategischen Kommunikationsmanagements. Der Wert der Reputation entsteht durch Empfindungen, Erfahrungen und Evaluationen der Stakeholder mit

¹²⁰ Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 102.

¹²¹ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010), S. 106.

¹²² Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 314.

einem Unternehmen, entweder durch direkten Kontakt zwischen dem Unternehmen und seiner Zielgruppe oder durch Außenstehende, wie beispielsweise Journalisten.¹²³

Die Reputationsmessung fängt an der Outcome-Ebene an und hält fest, „**wer** (Reputationsabsender, z.B. der Kunde), **wen** (Reputationsobjekt, z.B. das Unternehmen) in Bezug auf **welche** Dimension (z.B. Produktqualität, Leadership, Arbeitsbedingungen) **wie** einschätzt.“¹²⁴

Damit der Ruf des Unternehmens gemessen werden kann, ist es notwendig, das Wissen, die Ansichten und Überzeugungen, die Emotionen sowie die Verhaltensweise relevanter Anspruchsgruppen zu erfassen.¹²⁵ Dazu dient der Reputation Quotient als Reputationsanalyse-System, das diese Indikatoren mittels der Markt- und Meinungsforschung sammelt und die wesentlichen Indikatoren, wie Produkte, Dienstleistungen, Strategie, Kommunikationsbotschaften stets analysiert.¹²⁶

Die Herleitung von Kennzahlen ist auch bei der Reputationsmessung von großer Wichtigkeit. Diese Kennzahlen geben Auskunft über die Größe der Reputation und lassen so Rückschlüsse auf die Unterstützungspotenziale der Zielgruppen zu. Die Reputation kann aber nur gesteuert werden, wenn der Reputationstreiber erkannt wird, der den Unternehmenserfolg definiert.¹²⁷

Die Reputationsmessung unterstützt die Kommunikationsverantwortlichen bei der Beurteilung der Vergleichbarkeit der Reputationsentwicklung zum Wettbewerb, diese Entwicklung aktiv zu lenken und sogar einen Beweis für den Beitrag zur Wertschöpfung vorzulegen.¹²⁸

4.4 Communication Scorecard als Steuerungstool des Kommunikations-Controllings

Ausgerichtet auf die Zielsetzung, den Beitrag der Unternehmenskommunikation zum Unternehmenserfolg abzubilden und diesen in den Steuerungsprozess einzubinden, ist das Konzept der Communication Scorecard an die klassische Balanced Scorecard angelehnt. Vergleichbar mit diesem Steuerungsinstrument aus der wertorientierten Unternehmensführung ermöglicht auch die Communication Scorecard, Kommunikationsziele mit Unternehmenszielen in einen Wirkungszusammenhang zu bringen, gegenseitige Einflüsse darzustellen sowie Veränderungen zu identifizieren und zu steuern.

Die Communication Scorecard ist auf die Kommunikationsziele ausgerichtet und führt die Messgröße, die Plan- und Istwerte, den Trend, die Leistungs- und Wirkungskennzahlen der Unternehmenskommunikation auf.¹²⁹ Sie ist ein strategisches Steuerungsinstrument und gliedert sich in die Balanced Scorecard des gesamten Unternehmens ein, erweitert diese um eine

¹²³ Vgl. Liehr/Peters/Zerfaß (2009), S. 153 f.

¹²⁴ Liehr/Peters/Zerfaß (2009), S. 154.

¹²⁵ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 315.

¹²⁶ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 315. Eine Darstellung weiterer Messkonzepte findet sich stellvertretend für andere Quellen bei Weißensteiner (2014), S. 47 ff.

¹²⁷ Vgl. Pollmann/Sass, (2011), S. 4.

¹²⁸ Vgl. Liehr/Peters/Zerfaß, (2009), S. 4.

¹²⁹ Vgl. Pfannenberger/Zerfaß (2010.), S. 89.

gesellschaftspolitische Perspektive und steuert gleichzeitig die Kommunikationsprogramme selbst.¹³⁰ Sie bündelt kommunikative Aspekte, wie beispielsweise das Markenimage und die Reputation und repräsentiert somit eine verständliche Betrachtung von Messgrößen und Kennzahlen der Unternehmenskommunikation. Mit Hilfe der Communication Scorecard ist es möglich, die Auswirkungen unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg darzustellen und zu ermitteln. Der Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation kann durch den Aspekt von strategischen Zielen und der Kommunikationsleistung wie nachfolgend veranschaulicht werden.¹³¹

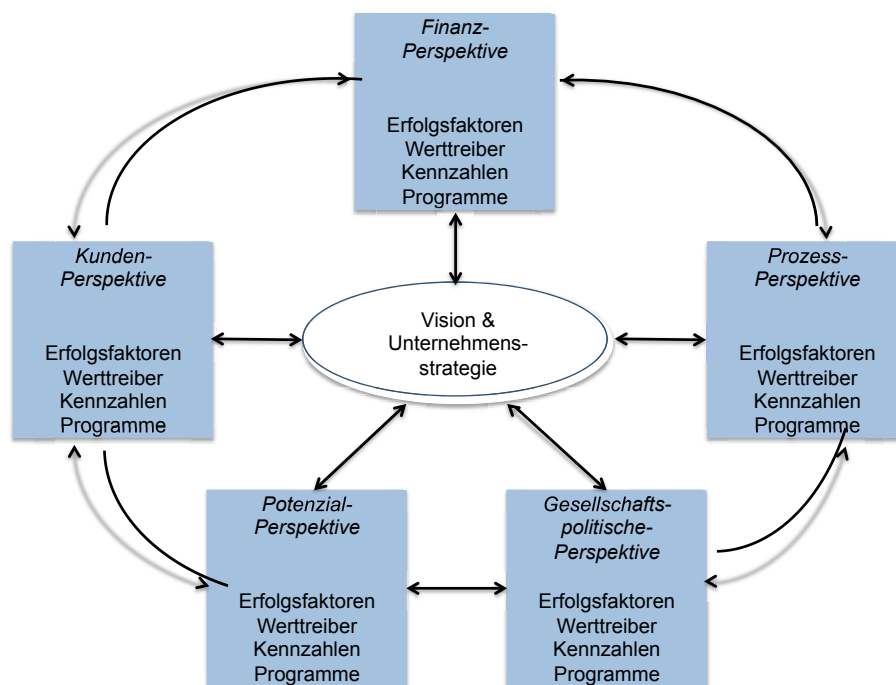


Abbildung 11: Erweiterte Balanced Scorecard¹³²

Den Mittelpunkt der Balanced Scorecard bilden die Vision und die Unternehmensstrategie, die aus verschiedenen Perspektiven beobachtet werden. Auch in der erweiterten Balanced Scorecard werden, wie gewöhnlich, die Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Kennzahlen und Programme abgeleitet.¹³³ Die Zielwerte werden während des Einsatzes der Corporate Communication Scorecard regelmäßig quantitativ ermittelt und vorzugsweise vierteljährlich mit den Ergebnissen gegenübergestellt.¹³⁴ Dieser Vergleich erfolgt über bekannte PR-Kennzahlen und Evaluationsmethoden, wie etwa die Imageanalyse, Medienresonanzanalyse, Teilnehmerbefra-

¹³⁰ Vgl. Zerfaß, (2004), S. 5.

¹³¹ Vgl. Piwinger/Zerfaß (2007), S. 552.

¹³² Zerfaß, (2004), S. 5.

¹³³ Vgl. Besson (2008), S. 227.

¹³⁴ Vgl. Besson (2008), S. 5.

gungen, Fokusgruppen etc.¹³⁵ Bei Abweichungen kann schnell reagiert und Maßnahmen können optimiert oder angepasst werden.¹³⁶

Die Kommunikationsstrategie wird mit Hilfe der Corporate Communication Scorecard optimiert.¹³⁷ Sie dient als „[...]Grundgerüst und Handlungshilfe für Entscheidungsprobleme [...]“¹³⁸

5 Chancen und Herausforderungen des Kommunikations-Controllings

Die Unternehmenskommunikation nimmt als strategischer Erfolgsfaktor einen immer größer werdenden Stellenwert im Unternehmen ein. Bezugsgruppen orientieren sich zunehmend an Werttreibern wie dem Image und der Reputation des Unternehmens und dessen Produkten. Die Kommunikation hat eine wertschöpfende Funktion, die durch angemessene Kommunikationsaktivitäten einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.¹³⁹

Mit dem vorgestellten Bezugsrahmen des Kommunikations-Controllings wird die Unternehmenskommunikation greifbarer, sie wird sowohl intern als auch extern transparenter, Erfolge werden messbar und Optimierungspotenziale werden offengelegt. Das Controlling der Unternehmenskommunikation stellt der Unternehmensführung dabei eine geeignete Entscheidungsgrundlage zur Verfügung, um Kommunikationsmaßnahmen effektiv und effizient einzusetzen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.¹⁴⁰

Die Vorteile und Perspektiven des Kommunikations-Controlling sind nicht von der Hand zu weisen: Durch das Kommunikations-Controlling stellt sich das Kommunikationsmanagement seinen Rechenschaftspflichten und wird bei einer effektiven und effizienten Durchführung der Unternehmenskommunikation unterstützt. Die zunehmende Bedeutung der Planung, Steuerung und Kontrolle immaterieller Werte verschafft dabei Handlungsspielräume für Unternehmen.¹⁴¹ Auf Basis objektiv fundierter Evaluationen belegt ein funktionierendes Kommunikations-Controlling, wie wertvoll die Kommunikation für ein Unternehmen ist und welche Kommunikationsmaßnahmen wirklich von Nutzen sind. Fehlinvestitionen können vermieden werden, die Professionalisierung wird durch systematische Verbesserungen gefördert, die Qualität der Kommunikationsmaßnahmen wird verbessert und die Kommunikation wird als Werttreiber im Unternehmen anerkannt und rechtfertigt auf diese Weise Kommunikationsbudgets.¹⁴²

¹³⁵ Vgl. Besson (2008), S. 5f.

¹³⁶ Vgl. Besson (2008), S. 6.

¹³⁷ Zu einer umfassenden kritischen Beurteilung der Corporate Communication Scorecard vgl. Hering/Schuppener/Sommerhalder (2004).

¹³⁸ Besson (2008), S. 228.

¹³⁹ Vgl. Schmid/Lyczek (2008), S. 131 f.

¹⁴⁰ Vgl. Rausch (2008), S. 164.

¹⁴¹ Vgl. Zerfaß, (2005), S.36.

¹⁴² Vgl. Besson (2008), S. 64.

Doch auch das Kommunikations-Controlling sieht sich mit Herausforderungen konfrontiert: Die erste Herausforderung liegt in der oft falschen Konstruktion und Anwendung der Scorecards und der Kennzahlensysteme. Unternehmen neigen mitunter zur Sammlung irrelevanter Zahlen sowie zur Erstellung von Scorecards für Teilbereiche oder Tochterfirmen ohne Bezug auf die vorangestellte Unternehmensstrategie.¹⁴³ Des Weiteren sind Kennzahlen, Messergebnisse und Zahlen durchaus nicht so effektiv und neutral, wie sie scheinen. Aus diesem Grund werden etablierte und leicht messbare Kommunikationsmaßnahmen vorgezogen. So werden oft kreative und neue Ideen vernachlässigt, die die wertvollste Quelle langfristiger Wettbewerbsvorteile darstellen.¹⁴⁴ Der dritte Problembereich des Kommunikations-Controllings stellt die Auswahl der geeigneten Controlling-Methoden dar. Durch größere Fokussierung auf Darstellungen von Fragen in Modellen und Bezugssystemen kann das Kommunikationsmanagement leicht die „ungerichtete strategische Überwachung aus dem Auge“¹⁴⁵ verlieren. Daraus ergibt sich, dass das Kommunikationsmanagement seine Umwelt und sein Umfeld immer extensiv im Blick haben muss, um somit frühzeitig Probleme oder Veränderungen festzustellen und ggf. entgegensteuern zu können.¹⁴⁶

Ein weiteres Problem, welches sich durch den zunehmenden Einsatz des Kommunikations-Controllings ergibt, sind die Angleichungen der verwendeten Verfahren. Dadurch ergeben sich auf lange Sicht keine Wettbewerbsvorteile.¹⁴⁷ Neben Kompetenzdefiziten stellen auch fehlende oder falsche Überzeugungen, Zeit-, Geld- und Personalmangel sowie Wertbestimmungsprobleme ein Hindernis für das Kommunikations-Controlling dar.¹⁴⁸

Darüber hinaus bleiben Fragen offen. So bleibt bisweilen unklar, welche Funktion das Kommunikations-Controlling im Unternehmen einnimmt, entweder als letzte Phase des Kommunikationsmanagement-Prozesses oder aber als gleichziehende Phase, die fortlaufend analysiert, plant, bewertet und steuert. Zudem wird das Kommunikations-Controlling meist nur in die strategische und operative Perspektive unterteilt, die taktische Ebene, die den Mix der Kommunikationsaktivitäten optimiert, den Nachweis der Abteilungen zu den Kommunikationszielen erbringt und Benchmarking durchführt, wird nur selten genannt.¹⁴⁹

Auch das Wirkungsstufenmodell weist Schwächen auf. So wird nicht ausreichend deutlich, wie die Wirkung bei den Ziel- und Anspruchsgruppen und den Wertschöpfungsbeitrag auf die Kommunikation und die ausgeführten Kommunikationsaktivitäten zurückgeführt kann. Unklar bleibt auch, wie personale und soziale Einflussfaktoren in dem Modell berücksichtigt werden. Ferner nimmt dieses Modell einen einseitig gerichteten, linearen Stimulus-Response-

¹⁴³ Vgl. Rademacher (2012), S. 254.

¹⁴⁴ Vgl. Zerfaß (2005), S. 37.

¹⁴⁵ Zerfaß, (2005), S.37.

¹⁴⁶ Vgl. Zerfaß, (2005), S.37.

¹⁴⁷ Vgl. Zerfaß, (2005), S.37.

¹⁴⁸ Vgl. Besson (2008), S. 65 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Brettschneider/Ostermann (2006), S. 80.

Prozess¹⁵⁰ an, d.h. die Unternehmenskommunikation wird als Ursache betrachtet und sowohl die Wertschöpfung als auch die Effekte, die bei den Ziel- und Anspruchsgruppen ausgelöst werden, werden als „Wirkung“ wahrgenommen. Dadurch erfolgt erstens keine Berücksichtigung der Beziehung zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen, und zweitens werden Reaktionen der Stakeholder auf das Unternehmen vernachlässigt, d.h. es sind keine Rückkopplungseffekte vorhanden.¹⁵¹ Außerdem zeigt das vorliegende Wirkungsstufenmodell keine messbaren sozialen, zeitlichen und sachlichen Unterschiede auf.¹⁵² Genau dies müsste aber ein effizientes Wirkungsstufenmodell leisten. Auch die bestehende Vielzahl von Instrumenten, Modellen und Methoden ist verwirrend, oft sind die Begriffe nicht eindeutig.¹⁵³ Handlungsbedarf besteht darin, ein theoretisches, einheitliches und standardisiertes Modell zu entwickeln und dieses praktisch im Unternehmen zu implementieren.¹⁵⁴

Die europaweite Studie des European Communication Monitor zeigt, wie wichtig und wertvoll Unternehmenskommunikation ist. Die Unternehmenskommunikation ist ein wesentlicher Wertschöpfungsfaktor und die Antwort auf komplexe neue Entwicklungen und Herausforderungen, denen sich die Unternehmen stellen müssen. Das Kommunikations-Controlling wird vor diesem Hintergrund trotz der dargestellten Herausforderungen an Bedeutung zunehmen, um die Unternehmenskommunikation maßgeblich zu unterstützen und somit konsequent zum Unternehmenserfolg beizutragen.¹⁵⁵

¹⁵⁰ Stimulus-Response-Prozesse (Reiz-Reaktions-Schemata) sind verhaltenswissenschaftliche Ansätze, um Kommunikationsprozesse zu erklären. „Erklärungsgegenstand ist dabei immer die Art ausgelöster Konsumentenreaktionen (Response) infolge entsendeter Kommunikationsreize (Stimuli).“ Bruhn (2013), S. 47.

¹⁵¹ Vgl. Bürker (2011), S. 60.

¹⁵² Vgl. Bürker (2011), S. 61.

¹⁵³ Vgl. Besson (2008), S. 86.

¹⁵⁴ Vgl. Bürker (2011), S. 42.

¹⁵⁵ Zu den Gründen der prognostizierten wachsenden Bedeutung von Kommunikations-Controlling vgl. ausführlich Rolke/Zerfaß (2014), S. 883. Im Wesentlichen werden hierbei ein zunehmender Wettbewerb um knappe unternehmensinterne Ressourcen, das Verwischen der Grenzen zwischen herkömmlichen Kommunikationsfunktionen (wie Markt-, Personal- und Interne Kommunikation) sowie die Notwendigkeit von mehr systemischer Rationalität aufgrund einer steigenden Anzahl technischer Kommunikationsplattformen angeführt.

Literaturverzeichnis

Arndt, Oliver; Belz, Christian; Schögel, Marcus; Walter, Verena (2008): Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden.

Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer (1989): Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden.

Behrent, Michael; Wieland, Josef (Hrsg.) (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München.

Besson, Nanette (2012): PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling: Public Relations optimieren und steuern, Edingen, Neckarhausen.

Besson, Nanette (2008): Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Brettschneider, Frank; Ostermann Bernd (2006): Vom Kommunikations-Controlling zum Communication Performance Measurement: Ein ganzheitlicher Lösungsansatz eröffnet der Wirkungsmessung neue Möglichkeiten, Media Tenor Forschungsbericht Nr. 155-3. Quartal 2006.

Bruhn, Manfred (2013): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. überarbeitete Auflage, München.

Bürker, Michael (2011): Die unsichtbaren Dritten: Ein neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement, Wiesbaden.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien, Köln, Weimar.

Cutlip, Scott; Center, Allen; Broom, Glenn: Effective Public Relations, 3rd ed., San Diego.

Deix, Gerald (2005): Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog.

Fleischer, Alexander (2015): Reputation und Wahrnehmung - wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt, Wiesbaden.

Güller, Karoline; Huck, Simone; Mast, Claudia (2005): Kundenkommunikation – Ein Leitfa-
den, Stuttgart.

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

Hoffjann, Olaf (2014): Presse- und Medienarbeit in der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 671 - 690.

Huhn, Julia; Sass, Jan (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling, Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V., Bonn; Internationaler Controllerverein (ICV) e.V., Gauting; online verfügbar unter http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf, abgerufen am 01.06.2014.

Internationaler Controllerverein e.V. (ICV) (Hrsg.) (2010): Grundmodell für Kommunikations-Controlling, Riederich.

Kurzawa, Ulrich / Pollman, Rainer (2009): Kommunikations-Controlling, in: Controller Magazin, Arbeitsergebnisse aus der Controllerpraxis, Ausgabe 4, Gauting, S.76 - 84.

Lautenbach, Christoph: Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation: Definition, Erfassung, Reporting: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 887 – 902.

Liebl, Christian (2004): Mehr Stahlkraft für die Marke durch Kommunikations-Controlling, in: Absatzwirtschaft 10/2004, S. 62 - 68.

Liehr, Kerstin; Peters, Paul; Zerfaß, Ansgar (2009): Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, Berlin, Leipzig, 2009.

Lyczek, Boris; Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2006): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht von Führungskräften, Wiesbaden.

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, 3. Auflage, Stuttgart.

Mast, Claudia; Güller, Karoline; Huck, Sabine. (2005): Kundenkommunikation, Stuttgart 2005.

Moreno, Angeles; Tench, Ralph; Zerfaß, Ansgar (2013): European Communication Monitor 2013: A changing landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries. EACD European Association of Communication Directors, Brussels, EUPRERA European Public Relations Education and Research Association (Hrsg.), Brussels.

Pfannenbergl, Jörg; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. 2. Auflage, Frankfurt am Main.

Pfefferkorn, Eva Julia (2009): Kommunikations-Controlling in Verbindung mit Zielgrößen des Markenwertes: Eine methodische Herangehensweise und Prüfung an einem Fallbeispiel, Wiesbaden.

Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.

Pollmann, Rainer; Sass, Jan (2011): Reporting im Kommunikations-Controlling: Daten aufbereiten, visualisieren und kommunizieren, Leipzig.

Rademacher, Lars (2012): Wertschöpfung durch Kommunikation?! Zwischen impliziten Wirkungsannahmen und belastbaren Argumentationen (oder: Ein Gesprächsangebot an die Medienökonomie), in: Kolo, Castulus; Döbler, Thomas; Rademacher, Lars (Hrsg.): Wertschöpfung durch Medien im Wandel, Baden-Baden, S. 245 – 261.

Rausch, Alexandra (2008): Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen: Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face Meetings, Wiesbaden.

Reich, Charlotte; Zahner, Wolfgang (2006): Kommunikations-Controlling, in: Zerres, Christopher; Zerres, Michael P.: Handbuch Marketing- Controlling, Berlin, S. 317 – 344.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. Auflage, München.

Van Riel Cees B.M.; Fombrun Charles J. (2007), Essentials of Corporate Communications: Implementing practices for effective Reputation Management, Oxford UK.

Rolke, Lothar (2006): Kommunikations-Controlling – Die Steuerung eines weichen Erfolgsfaktors. Von der Medienresonanzanalyse zu Scorecards, Value Links und Cockpits, in: Publikation Update 3 Forschung und Wirtschaft (WS 06/07), Fachhochschule Mainz, Mainz.

Rolke, Lothar; Zerfaß, Ansgar (2014): Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 863 – 885.

Sass, Jan; Zerfaß, Ansgar (2008): Kommunikations-Controlling- Bedeutung, Handlungsfelder, Implementierungsschritte. Publikationsreihe des Bundesverbandes deutscher Pressesprecher Nr. 11, Berlin.

Schmid, Beat F.; Lyczek, Boris (2008): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung, in: Meckel, Miriam; Schmid Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3 – 150.

Schuppener Bernd; Schuppener Nina (2004):Kommunikationsmanagement: Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor, in: Köhler, Tanja, Schaffranietz, Adrian (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, 2. Auflage, Wiesbaden 2005.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 7. Auflage, Wiesbaden.

Storck, Christopher (2013): Wirkungsstufen im Kommunikations-Controlling, in: Kommunikationsmanager, Juni 2013, S. 36 – 39.

Szyszka, Peter (2007): Kommunikation mit dem Kunden: Marken-PR und Produkt-PR als Instrumente der Marktkommunikation, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar: Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 741 – 756.

Tropp, Jörg (2014): Marketingkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1099 - 1119.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D (1969): Menschliche Kommunikation. Bern Stuttgart Wien, S. 53.

Weißensteiner, Christian: Reputation als Risikofaktor in technologieorientierten Unternehmen. Wiesbaden 2014.

Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 21 – 79.

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Auflage, Wiesbaden.

Zerfaß, Ansgar (2008): Es wächst zusammen, was zusammen gehört: Controlling und Kommunikation, online verfügbar unter http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/InsightOut-Zerfa_-0108.pdf, abgerufen am 01.06.2014.

Zerfaß, Ansgar (2005): 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.

Zerfaß, Ansgar (2004): Die Corporate Communication Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument?, in: prportal.de, Nr. 57(24/04) vom 22.06.2004.

Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (2014): Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1 – 18.

Bisherige Beiträge

- No 13: Kohler, Irina/Ingerl, Carina: Beitrag des Controllings zur Umsetzung von Corporate Governance in Familienunternehmen, 2015
- No 12: Slapnicar, Klaus W.: Wirtschaftsrecht à jour, 2015.
- No 11: Kohler, Irina: Fuldaer Supply Chain Management-Dialog: Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling, 2014
- No 10: Hillebrand, Rainer: Germany and the eurozone crisis : evidence for the country's "normalisation"?, 2014
- No 9: Kohler, Irina/Ingerl, Carina: Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand: eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda, 2014
- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia; Preißing, Dagmar; Huth, Michael; Lohre, Dirk; Och, Dominik; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: www.hs-fulda.de/wirtschaft.

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: www.hs-fulda.de/wirtschaft.