

Zerfaß, Ansgar (Ed.)

**Research Report**

## Was bringt das alles? Wertschöpfung durch Kommunikation

Communication Insights, No. 1

**Provided in Cooperation with:**

Academic Society for Corporate Management & Communication – An initiative of the Günter Thiele Foundation, Leipzig

*Suggested Citation:* Zerfaß, Ansgar (Ed.) (2015) : Was bringt das alles? Wertschöpfung durch Kommunikation, Communication Insights, No. 1, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178663>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## *COMMUNICATION INSIGHTS*

---

# WAS BRINGT DAS ALLES?

Wertschöpfung durch Kommunikation



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung  
für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

# INHALT

<b>Was bringt das alles?</b> .....	4
Der Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen	
<b>Kommunikation wirkt. Aber wie?</b> .....	6
Ansätze zur Messung von Kommunikationswirkungen	
<b>Das richtige Maß</b> .....	10
Methoden zur Wertbestimmung von Kommunikation	
<b>Schluss mit Erbsenzählen!</b> .....	13
Strategische Planung statt nachträglicher Erfolgskontrolle	
<b>»Wir brauchen eine einheitliche Sprache«</b> .....	15
Interview mit Martin Binder von BASF	
<b>Mehr als nur Clippings</b> .....	17
Kommunikationsmessung und Evaluation in europäischen Unternehmen	
<b>Lesetipps zum Kommunikations-Controlling</b> .....	18
Noch mehr Informationen aus Deutschland, Europa und den USA	
<b>Glossar – Was ist was?</b> .....	19
Die wichtigsten Begriffe zum Thema Wertschöpfung	
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	20
<b>Value Creating Communication</b> .....	22
Das Forschungsprogramm der Akademischen Gesellschaft	
<b>Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung &amp; Kommunikation</b> .....	23
<b>Förderer</b> .....	23

## Impressum

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation  
Eine Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management  
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Burgstraße 21, 04109 Leipzig  
Tel: +49 (0)341 97-35052  
info@akademische-gesellschaft.com  
www.akademische-gesellschaft.com

Redaktion: Karen Berger, Maria Borner, Karolin Köhler, Christine Viertmann, Sophia Charlotte Volk, Ansgar Zerfaß  
Fotos: Franziska Clauss, Martin Binder, Tobias Tanzyna, ellagrin - www.fotolia.com  
Konzept/Titel & Layout/Grafiken: www.must-be.de; Hendrik Feige, Christin Michel  
Druck: MERKUR Druck- und Kopierzentrum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. © Oktober 2015



# EDITORIAL

Für die Unternehmenskommunikation werden die Themen Wertschöpfung und Controlling immer wichtiger. Dahinter steht die Einsicht, dass PR-Aktivitäten mit erheblichen personellen und finanziellen Aufwendungen verbunden sind und Kommunikationsabteilungen – wie alle anderen Bereiche auch – zeigen müssen, wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen. Um die Voraussetzungen für eine bestmögliche Steuerung und die größtmögliche Effektivität der Kommunikation zu schaffen, müssen Abläufe, Leistungen und Ergebnisse transparent gemacht und optimiert werden.

Auch im Forschungsprogramm „Value Creating Communication“ der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation steht dieses Thema auf der Agenda. In einem Modul des Gesamtprogramms untersucht ein Forscherteam an der Universität Leipzig, inwiefern Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen beiträgt und wie dies belegt werden kann. Seit Anfang 2015 wurden mehr als 800 internationale Studien und Publikationen aus Wissenschaft und Praxis zum Thema Wertschöpfung gesichtet und die Ergebnisse systematisiert.

Mit der vorliegenden Ausgabe „Was bringt das alles? Wertschöpfung durch Kommunikation“ in der neuen Reihe COMMUNICATION INSIGHTS wollen wir diese Forschungsergebnisse übersichtlich zusammenfassen und die wesentlichen Erkenntnisse, Modelle und Methoden vorstellen. Der Blick in die wissenschaftliche Forschung wird durch Erkenntnisse von Kommunikationsexperten aus der Praxis ergänzt. Auf den nachfolgenden Seiten wird die Diskussion zur Bewertung von Kommunikation kompakt nachgezeichnet: Wie bemisst sich Kommunikations- und Unternehmenserfolg? Welche Wirkungsmodelle gibt es? Welche Messmethoden stellt das Kommunikations-Controlling bereit? Und welche Herausforderungen gibt es? Ein Glossar erklärt die wichtigsten Begrifflichkeiten. Für alle, die sich noch weiter informieren wollen, haben wir zusätzliche Literaturtipps zusammengestellt.

COMMUNICATION INSIGHTS wird auch in Zukunft Forschungsergebnisse rund um die Unternehmenskommunikation kurz und prägnant vermitteln.

Viel Spaß beim Lesen der ersten Ausgabe.

**Prof. Dr. Ansgar Zerfaß**

Universitätsprofessor für Strategische Kommunikation,  
Universität Leipzig

# WAS BRINGT DAS ALLES?

## DER BEITRAG VON KOMMUNIKATION ZUR WERTSCHÖPFUNG IM UNTERNEHMEN

Mit dieser Sinnfrage werden Kommunikatoren konfrontiert, wenn es darum geht, die eigene Arbeit zu rechtfertigen und deren Erfolg und Effizienz im ökonomischen Sinn zu bewerten. Die Relevanz von Kommunikation wird weiter steigen – darin sind sich Praktiker einig. Dafür verantwortlich sind vor allem Stakeholder-Beziehungen, die immer komplexer werden und erfolgreich gemanagt werden müssen. Hinzu kommt die Digitalisierung, die den öffentlichen Meinungsbildungsprozess weiter fragmentiert und beschleunigt. Gleichzeitig stehen den Kommunikationsabteilungen immer weniger Ressourcen zu Verfügung. Bei einer Befragung von über 2.700 Kommunikationsexperten aus Europa gaben 2013 nur 15 Prozent an, dass ihr Budget im Vergleich zu anderen Funktionen gestiegen ist. Zwei Jahre zuvor waren es noch 22 Prozent (Zerfass et al., 2013). Angesichts dieses Widerspruchs erscheint die Beantwortung der Frage umso dringlicher: Wie trägt Kommunikation zum Unternehmenserfolg bei?

### Ein neues Verständnis von kommunikativer Wertschöpfung

Kommunikation trägt auf vielfältige Weise zur unternehmerischen Wertschöpfung bei und hilft, den Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei muss sie sich stets an der strategischen Zielsetzung der Unternehmensführung orientieren. Wird dies berücksichtigt, können folgende vier grundlegenden Ziele der Unternehmenskommunikation abgeleitet werden:

- 1 Leistungserstellung unterstützen durch Bekanntheit/ Publizität, Kundenpräferenzen und Mitarbeiter-Commitment:** Kommunikation unterstützt Prozesse des Tagesgeschäfts in Unternehmen. Die Vermittlung von Inhalten und Botschaften, die Schaffung von Aufmerksamkeit sowie die positive Bewertung des Unternehmens durch zentrale Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden und Investoren bilden die Grundvoraussetzung unternehmerischen Handelns.
- 2 Immaterielles Kapital aufbauen durch Reputation, Marken und Unternehmenskultur:** Durch Kommunikation entstehen immaterielle Werte (Möller et al., 2009), die die Werthaltigkeit der gesamten Organisation, ihrer Produkte und Beziehungen langfristig steigern. In Zeiten globaler Vernetzung und dem Wettbewerb um Aufmerksamkeit sind es oft diese *Intangibles*, die den Erfolg von Unternehmen maßgeblich prägen. Eine gute Reputation und eine starke Marke helfen zudem, Werte nach innen zu vermitteln sowie Identität und Unternehmenskultur zu stiften.
- 3 Flexibilität sichern durch Beziehungen, Vertrauen und Legitimität:** Kommunikation schafft und pflegt wichtige Stakeholder-Beziehungen. Flexibilität bedeutet im Kontext der Unternehmenskommunikation eine grundsätzliche Akzeptanz bzw. Legitimität des Unternehmens bei wichtigen öffentlichen Akteuren und Stakeholdern zu schaffen. Kommunikation muss langfristig Vertrauen und Netzwerkstrukturen aufbauen, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

- 4 Strategie weiterentwickeln durch Themenführerschaft, Innovationspotenzial und Krisenresilienz:** Kommunikation hilft, die Strategie des Unternehmens an gesellschaftspolitische und marktwirtschaftliche Entwicklungen anzupassen und mögliche neue Positionierungen zu identifizieren. Dies erfolgt durch die Beobachtung von Themen, von Entwicklungschancen und potentiellen Krisen in Medien, Märkten und Politik. Kommunikation antizipiert durch ein kontinuierliches Monitoring die internen und externen Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder und hilft, Krisen und Risiken zu vermeiden und zu bewältigen.

Die Praxis steht noch immer vor der Herausforderung, den Wertbeitrag von Kommunikation dezidiert nachzuweisen. Kommunikative Leistungen und Wirkungen gestalten sich zumeist komplex, indirekt und multidimensional und sind daher nur schwer messbar. Da die Kommunikationsfunktion jedoch stets im Auftrag der Unternehmensführung agiert und ihr Erfolg sich daran bemisst, welchen Wertbeitrag sie für das Unternehmen erreicht hat, ist es hilfreich, zunächst folgende Frage zu beantworten: *Was ist Unternehmenserfolg?*

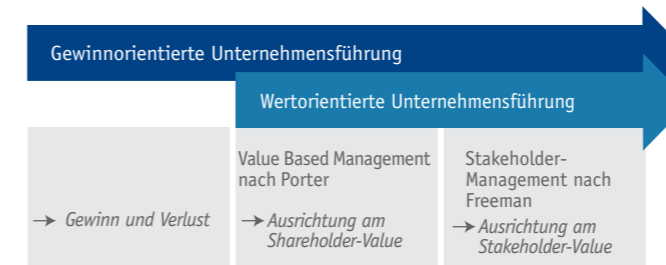
### Kommunikation und Unternehmenserfolg

Früher wurde ein Unternehmen bereits als erfolgreich angesehen, wenn es hinreichend Umsatz und Gewinn erwirtschaftete. Der Erfolg von Kommunikation wurde folgerichtig vor allem aus dieser Perspektive beurteilt. Das erklärt die klassische Präferenz für Absatzwerbung oder Produkt-Pressearbeit, die den Umsatz steigert.

Diese einfache Gewinnorientierung wurde allerdings längst von einer wertorientierten Sichtweise abgelöst: Im Zeitalter des *Value Based Managements* (Porter, 1987, 2010) wird jedes unternehmerische Handeln umfassend danach beurteilt, inwiefern es zur Wertsteigerung beiträgt. Klassischerweise wird diese anhand des Return on Investment (ROI) gemessen – es geht um eine zufriedenstellende Rendite für das eingesetzte Kapital. Damit liegt der

Fokus strategischer Entscheidungen nicht alleine auf den traditionellen Zielen Umsatz oder Gewinn. Stattdessen bemisst sich der Unternehmenserfolg am *Shareholder-Value* im Sinne der Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals der Investoren. Kommunikation trägt dazu bei, das Unternehmen für Investoren attraktiv zu machen und es am Markt vorteilhaft zu positionieren – z. B. durch Investor Relations oder Bekanntheitskampagnen.

### Ziele der Unternehmensführung im Wandel der Zeit



Quelle: Eigene Abbildung

Doch auch die Fokussierung auf Shareholder reicht heute nicht mehr aus. Schließlich wird der Unternehmenserfolg nicht nur durch die Interessen der Kapitalgeber bestimmt, sondern auch durch andere Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Politiker, Medien usw. Auch deren Erwartungen und Interessen sollten in unternehmensstrategische Entscheidungen integriert und mitgedacht werden. Auf diese Weise erfährt die Perspektive der wertorientierten Unternehmensführung eine umfangreiche Erweiterung: Nicht nur *Shareholder-Value*, sondern *Stakeholder-Value* (Freeman, 1984) wird zur grundsätzlichen strategischen Zielgröße. Das Unternehmen wird am Markt und in seinem gesellschaftspolitischen Umfeld positioniert. Unternehmerisches Handeln steht damit stets im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Legitimation.

### 📌 Auf einen Blick

- In einem modernen Verständnis von wertorientierter Unternehmensführung richtet sich die unternehmerische Tätigkeit am *Stakeholder-Value* aus.
- Kommunikation trägt dann zur Wertschöpfung bei, wenn sie konsequent auf die strategische Zielsetzung des Unternehmens ausgerichtet ist.
- Kommunikation schafft nicht nur Wert, indem sie die Leistungserstellung unterstützt und maßgeblich beim Aufbau immaterieller Werte beteiligt ist, sondern auch, indem sie die Flexibilität des Unternehmens erweitert und Strategien weiterentwickelt.

## EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT INNOVATIVE KONZEPTE IN DER KOMMUNIKATIONS- FORSCHUNG

Die rasanten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen verlangen nach innovativen Kommunikationskonzepten. Wissenschaftler haben eine Reihe neuartiger Ansätze vorgestellt, die für die Diskussion zum Wertbeitrag der Kommunikation interessant sind:

- Hamrefors (2010) schlug das Konzept der **Communcative Organization** vor. Kernidee ist, dass die Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten aller Mitarbeiter der Organisation einen positiven Einfluss auf deren Effektivität hat. Den Kommunikationsverantwortlichen kommt dabei eine veränderte Führungsrolle innerhalb der Organisation zu: *„The purpose of communication in an organisation is to establish and develop the communicative ability of the whole organisation rather than to deal with traditional communication activities“* (2010, S. 150). Kommunikation trägt auf diesem Wege zu mehr Effektivität und damit zur Wertsteigerung der gesamten Organisation bei. Ähnliche Ansätze wurden von Forschern etwa für den Bereich der internen Coaching- bzw. Consulting-Funktion von Kommunikation vorgeschlagen (Heide & Simonsson, 2011; Zerfass & Franke, 2013) oder aber zur Befähigung der Mitarbeiter, als positive Botschafter des Unternehmens zu agieren (Mazzei, 2014).

*» Despite its importance in industrialised and institutionalised societies, organisational listening is little researched.«*

Jim Macnamara, 2014a

- Ein ähnlich innovatives Konzept ist **Organizational Listening**: Erstmals vorgestellt wurde der Ansatz von dem australischen Wissenschaftler Macnamara. Seine Forderung nach einer „architecture of listening“ (2013, 2014a) mündet in eine „zuhörende“ Organisation, die sich durch eine besondere Unternehmenskultur, Listening-Richtlinien und interaktive Systeme auszeichnet. Sein Konzept erweist sich auch für die Wertschöpfungsfrage als überaus interessant: Denn Listening kann durch die Integration von Stakeholder-Diskussionen die strategischen Entscheidungsprozesse im Unternehmen unterstützen. So liegt die Überlegung nahe, dass Zuhören eine grundsätzliche Aufgabe der Kommunikationsfunktion werden sollte und nicht nur das Sprechen und Vermitteln. Dafür mangelt es jedoch in vielen Unternehmen bislang an Strategien und Kompetenzen (Zerfass et al., 2015).



# KOMMUNIKATION WIRKT. ABER WIE?

## ANSÄTZE ZUR MESSUNG VON KOMMUNIKATIONSWIRKUNGEN

Was bringen Kommunikationsaktivitäten dem Unternehmen? Diese Frage zu beantworten ist und bleibt für knapp jeden zweiten Kommunikationsverantwortlichen in Europa die wichtigste strategische Aufgabe der nächsten Jahre. (Zerfass et al., 2015) Für die Verknüpfung von Kommunikations- mit strategischen Unternehmenszielen ist es notwendig, die Abläufe und Wirkungen von Kommunikationsprozessen zu verstehen und abzubilden. Mittlerweile liegen dafür verschiedene Modelle vor, von denen nachfolgend vier vorgestellt werden. Die größte Herausforderung für alle Ansätze bleibt: Kommunikationswirkungen sind weder präzise prognostizierbar noch stabil. Immer wieder können intervenierende Faktoren das Ergebnis der Kommunikationsarbeit beeinflussen. Charakteristisch für die Praxis ist bis heute der Fokus auf eine operative, nachträgliche Erfolgskontrolle einzelner Kommunikationsaktivitäten. Wichtiger ist jedoch der Blick auf den gesamten Prozess und den Bezug zu den Unternehmenszielen – nur das ermöglicht eine sinnvolle Steuerung von Ressourcen.

### Die Grundlage: Wirkungsebenen von Kommunikation

Kommunikationswirkungen lassen sich anhand von mehreren aufeinander aufbauenden Wirkungsstufen differenzieren: Input, Output, Outcome und Outflow. Nahezu alle Wirkungsmodelle im anglo-amerikanischen und europäischen Raum beziehen sich dabei auf ein Grundlagenpapier des US-amerikanischen Institute for PR und den „Effectiveness Yardstick“ von Walter Lindenmann (2003), der die später weiter ausdifferenzierte Ebenen-Überlegung eingeführt hat.

### DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen wurde 2009 von Wissenschaftlern gemeinsam mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) entwickelt. Das Modell wurde seitdem von mehreren Verbänden als Branchenstandard verabschiedet und von zahlreichen Konzernen sowie Evaluations-Dienstleistern übernommen. Der Bezugsrahmen basiert auf einem modifizierten Wirkungsstufenmodell und ordnet den vier Stufen jeweils Messbereiche, Messgrößen und Messobjekte zu:

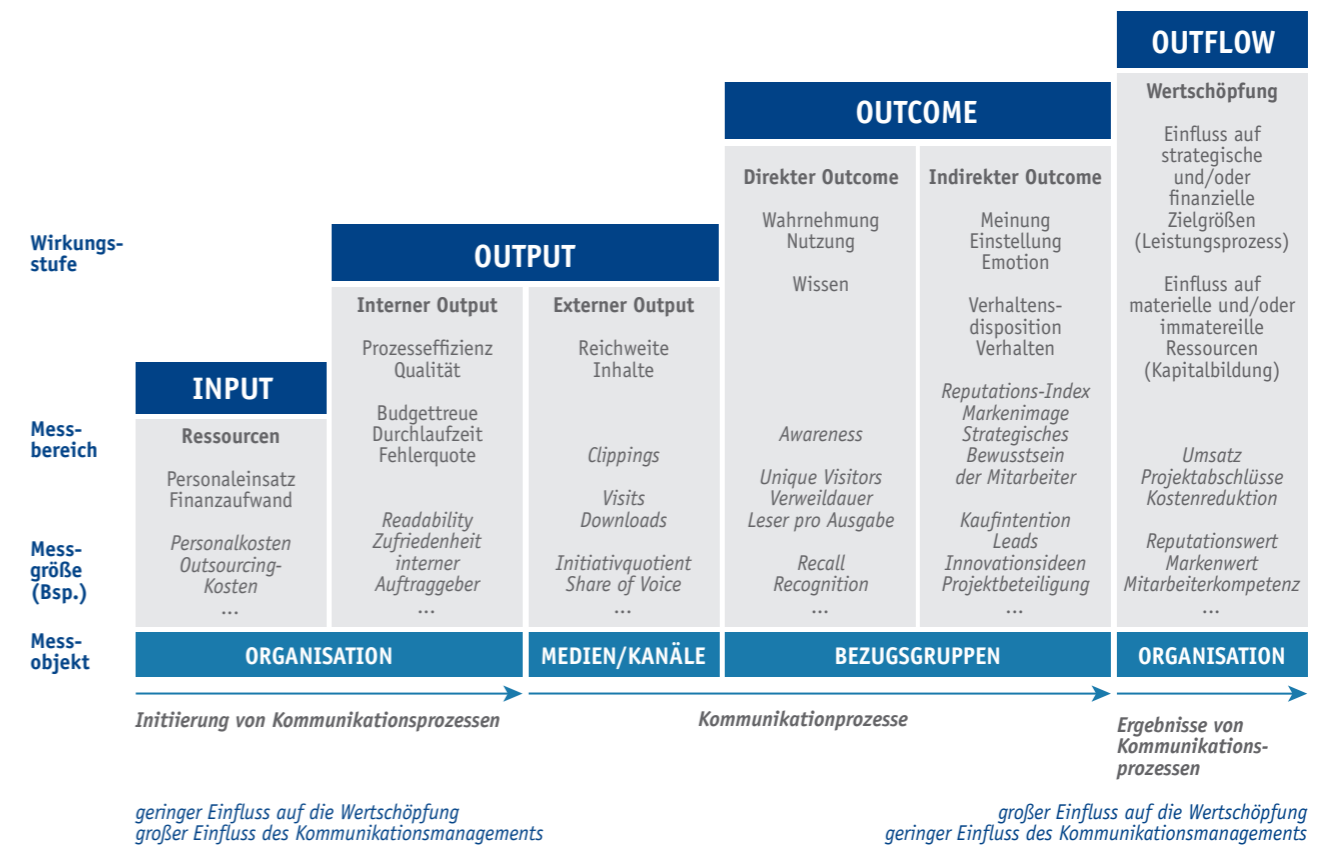
- **Input:** Welche finanziellen und personellen Aufwendungen werden für die Kommunikation getätigt?
- **Output (intern/extern):** Was wird von der Unternehmenskommunikation und ihren Produkten / Services geleistet? Wie effizient, wie erfolgreich, wie verständlich ist sie dabei? Welche Reichweite und Inhalte haben die Kontaktangebote?
- **Outcome (direkt/indirekt):** Inwiefern werden Wahrnehmung und Wissen verschiedener Stakeholder gesteigert? Wie stark werden Meinungen und Absichten beeinflusst?
- **Outflow:** Welche werthaltigen Zielgrößen der Organisation werden beeinflusst?

Das Modell verknüpft übergeordnete Unternehmensziele mit konkreten Kennzahlen und bildet den gesamten kommunikativen Wertschöpfungsprozess ab. Gezielte Kommunikationsmaßnahmen führen jedoch keineswegs zwangsläufig zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Rezipienten, da Kommunikationswirkungen stets von den Interessen aller Beteiligten beeinflusst werden. Der Einfluss externer Faktoren nimmt von Input zu Outflow zu, während der Einfluss des Kommunikationsmanagements zwangsläufig stufenweise abnimmt. Daher darf dieses Modell nicht als unidirektionale Ursache-Wirkungs-Beziehung missverstanden werden. (DPRG/ICV, 2011)

» Was leistet Kommunikation für das Unternehmen – und wie kann ihr Wertbeitrag gemessen werden? Diese Frage hat Kommunikationsverantwortliche und Kommunikationswissenschaftler schon immer beschäftigt.«

Jörg Pfannenbergl & Ansgar Zerfaß, 2010

### Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling

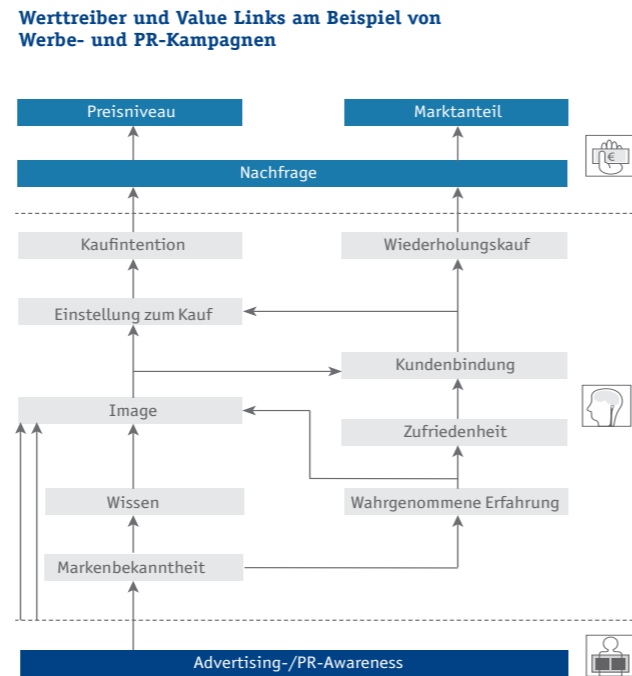


Quelle: DPRG/ICV, 2011



## Werttreibermodelle: Verlinkung von kommunikativen Werttreibern mit dem Unternehmenswert

Basierend auf einer analytischen Unterscheidung verschiedener Wirkungsebenen von Kommunikation ermöglichen Werttreibermodelle, Verbindungen zwischen den Kommunikationswirkungen herzustellen. Werttreiber (Value Driver) sind alle kommunikativen Aktivitäten, die das wirtschaftliche Ergebnis beeinflussen und den Unternehmenswert steigern können (z. B. Advertising/PR-Kampagne). Mithilfe von Wertverbindungen (Value Links) lassen sich Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Werttreibern identifizieren, also wie Kommunikation und deren Resultate betriebswirtschaftliche Parameter beeinflussen (z. B. Kaufintention). Um Veränderungen messen zu können, werden für jeden Werttreiber Key Performance Indicators (KPIs) definiert. Auf diese Weise ergeben sich komplexe Werttreiberbäume mit aussagekräftigen KPIs als Messgrößen für Kommunikationswirkungen. Die Herausforderung in der Praxis besteht in der Entwicklung unternehmensspezifischer Werttreiberbäume und der Auswahl geeigneter Kennzahlen. Problematisch ist dabei weniger die Erfolgsmessung an sich, als vielmehr die überschneidungsfreie, logische Konstruktion von Werttreiberketten und die Zurechenbarkeit von Kommunikationswirkungen. Denn in den meisten Fällen gibt es neben der Kommunikation noch weitere Einflussgrößen (z.B. Produktqualität, Wettbewerber). (Pfannenberg, 2010b)



Quelle: Pfannenberg, 2010b

## Das MAIE-Modell – Measurement, Analysis, Insights, Evaluation

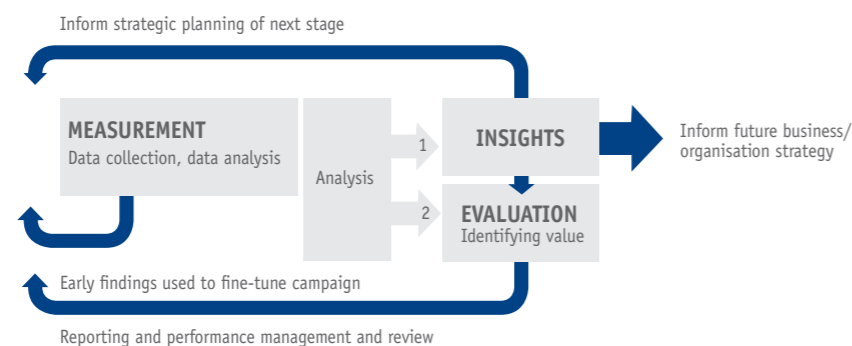
Das MAIE-Modell wurde 2014 von Jim Macnamara (University of Technology Sydney) vorgestellt und schlägt einen mehrstufigen Prozess zur Erfassung von Kommunikationswirkungen vor:

- Messung (Datenbeschaffung und Datenanalyse)
- Qualitativ-interpretative Analyse (z. B. kommunikationsbezogene Marktanalyse, Wettbewerbsanalyse, Unternehmensanalyse)

- Ableitung von Insights (kommunikative Empfehlungen, Vorhersagen oder Interpretationen)
- Evaluation (qualitative und quantitative Bewertung des Wertbeitrags auf Basis der Insights)

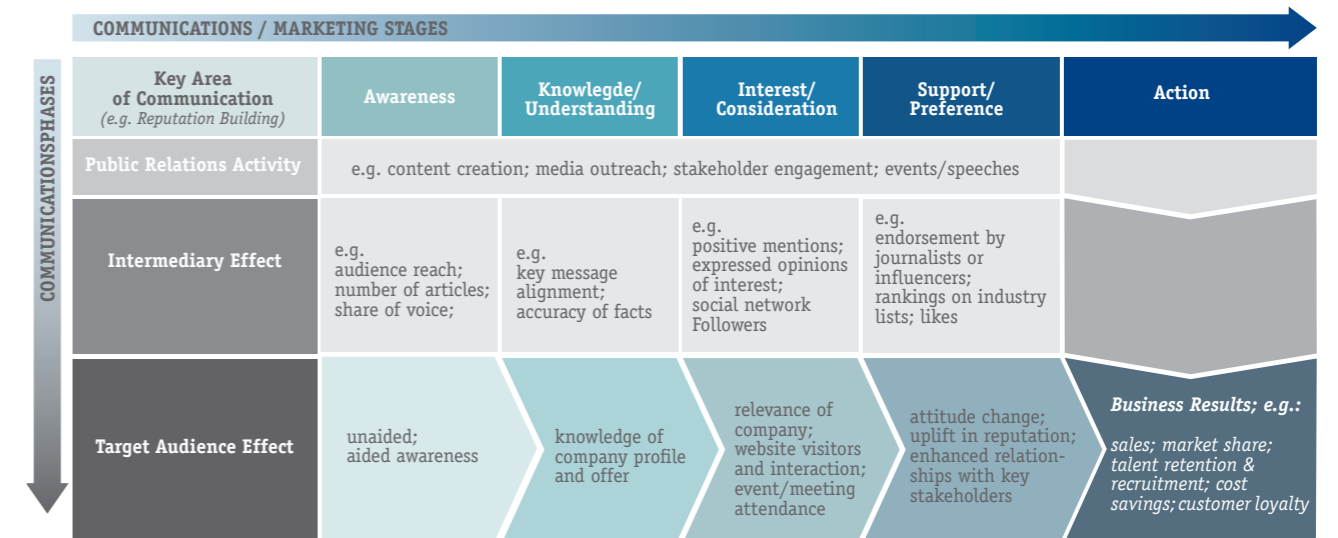
In der Bereitstellung von „Insights“ (zukünftigen, erfolgskritischen Informationen für die Unternehmensführung) liegt der besondere Beitrag der Kommunikation zur unternehmerischen Wertschöpfung – und die oftmals vernachlässigte Verknüpfung zwischen Kommunikationsmanagement und Unternehmensstrategie. (Macnamara, 2014b)

### Das MAIE-Modell



Quelle: Macnamara, 2014b

## AMEC: Valid Metrics Framework - Beispiel Reputationsaufbau



Quelle: In Anlehnung an AMEC, 2011

## AMEC-Framework

Das Valid Metrics Framework wurde 2011 von der International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) verabschiedet, um die Standardisierung von Messgrößen und Messmethoden auf internationaler Ebene voranzutreiben. Das Modell unterscheidet drei Wirkungsebenen: Input (Qualität der PR-Maßnahme), Output (Verbreitung durch Intermediäre/Medien) und Outcome (Wirkung auf Zielgruppen).

Die Wirkungen werden zusätzlich in fünf Phasen eines Kommunikationslebenszyklus unterteilt: Awareness, Knowledge, Interest, Support, Action – in Anlehnung an den Sales Funnel im Marketing. Für jede Wirkungsebene und jede Phase im Zyklus werden Kenngrößen definiert. Die Matrix ermöglicht so die Verbindung von kommunikativen Aktivitäten und den Business Results auf der Outcome-Ebene. Jedoch werden die einzelnen Phasen und dazugehörigen Kennzahlen nicht aufeinander bezogen, wie es die Werttreibermodelle vornehmen. (AMEC, 2011)

### 📌 Auf einen Blick

- Es gibt keine allgemeingültigen Lösungen und Abläufe für die Bewertung von Kommunikation.
- Für die Messung der Kommunikationswirkung existieren verschiedene Modelle. Weitgehend Einigkeit besteht darüber, dass Kommunikationsprozesse ganzheitlich entlang mehrerer Wirkungsstufen evaluiert und gesteuert werden müssen.
- Einfache Ursache-Wirkungs-Modelle sowie eine einseitige Steuerung werden der Komplexität von Kommunikation nicht gerecht.
- Die Steuerungsmöglichkeiten des Kommunikationsmanagements bestehen vor allem in den ersten Phasen des Kommunikationsprozesses; Outcome- und Outflow-Messgrößen, wie Reputation oder Markenwert, sind dagegen nur teilweise durch Kommunikation beeinflussbar.

# DAS RICHTIGE MAß

## METHODEN ZUR WERTBESTIMMUNG VON KOMMUNIKATION

Neben der Abbildung von Kommunikationswirkungen mittels eines akzeptierten Modells besteht die zweite zentrale Herausforderung des Kommunikations-Controllings in der möglichst exakten Messung von Kommunikationseffekten sowie der gezielten Verwertung der Ergebnisse für das Kommunikationsmanagement. Wissenschaft und Marketing-/PR-Praxis verfügen seit langem über ausdifferenzierte Methoden der Meinungs-, Medien- und Marktforschung. Damit können Kommunikationswirkungen auf den Ebenen Output – Outcome – Outflow erfasst werden. Betriebswirtschaftslehre und Managementpraxis stellen zudem Verfahren des Controllings sowie moderne Managementsysteme für Kostenerfassung und Prozesssteuerung bereit. Die Verknüpfung von klassischen Evaluationsmethoden der Unternehmenskommunikation und Managementsystemen steht allerdings oft noch aus.

»To be able to demonstrate business value, you have to also measure what you do.«

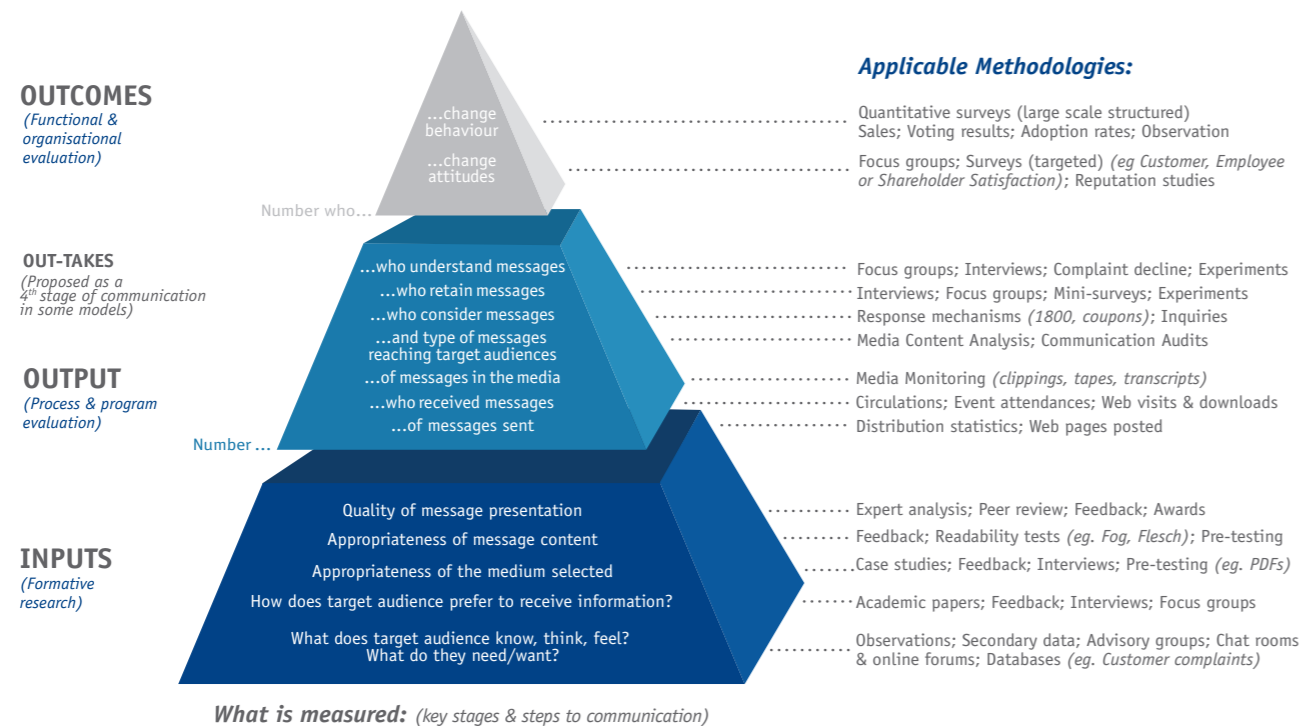
Tom Watson, 2012

### Kennzahlen

Kennzahlen bzw. Key Performance Indicators (KPIs) helfen dem Kommunikationsmanagement bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Kommunikationsaktivitäten. Sie machen transparent, inwiefern die definierten Ziele erreicht wurden oder ob nachjustiert werden muss. Allerdings hängt die Zielerreichung häufig auch von anderen Faktoren ab, die von der Unternehmens-

kommunikation nur bedingt beeinflusst werden können. So unterschiedlich wie die Ziele einer jeden Kommunikationsabteilung sind, so unterschiedlich sind auch deren Kennzahlensysteme. Das „Pyramid Model“ von Macnamara (1992 & 2001) zeigt eine Auswahl an möglichen KPIs sowie Messmethoden.

### „Pyramid Model“ of PR Research



Quelle: Macnamara, 1992 & 2001

### Medienresonanzanalyse

Die Medienresonanzanalyse ist die in der Praxis am weitesten verbreitete Methode zur Erfolgskontrolle der Presse- und Medienarbeit auf der Output-Ebene. Sie wird genutzt, um die Berichterstattung von öffentlich zugänglichen Massenmedien und zunehmend auch von Nischenmedien wie etwa Weblogs, Foren oder Online-Communities mit redaktionellen Inhalten zu bewerten. In welchem Umfang wird berichtet? Mit welcher Tonalität? Wo wurde der Beitrag veröffentlicht und mit welcher Reichweite? Die Schwierigkeit besteht darin, Messgrößen medienübergreifend vergleichbar zu machen, insbesondere bei Online-Medien oder Bewegtbildformaten, für die bisher noch keine standardisierten Messwerte vorliegen (Mathes & Zerfaß, 2010). Medienresonanzanalysen können jedoch nicht nachweisen, ob die Berichterstattung wirklich wahrgenommen, verstanden und erinnert wird, und ob Einstellungen oder gar das Handeln von Stakeholdern beeinflusst wurde.

### Meinungs- und Marktforschung

Meinungs- und Marktforschung analysieren Meinungen, Einstellungen und Verhalten von Stakeholdern auf der Outcome-Ebene. Die Meinungsforschung greift neben den gängigen Methoden der empirischen Sozialforschung (Befragung, Beobachtung, Experiment, Inhaltsanalyse) auch auf speziell für die betriebswirtschaftliche Marktforschung entwickelte Instrumente zurück (z. B. Conjoint Analyse, LISREL-Modelle, Produkttests, Testmärkte, Verbraucherpanels, Konsumententypologien). (Schütte, 2015; Zerfaß & Piwinger, 2014)

### Scanning und Monitoring

Beim Scanning wird das Umfeld des Unternehmens vergleichbar eines 360-Grad-Radars nach relevanten Entwicklungen, Themen und Impulsen intuitiv abgesucht. Dabei ist die Fähigkeit erfolgsentscheidend, aus einer Fülle an Informationen, Zusammenhänge und Muster zu erkennen. Während Scanning explorativ und mitunter diffus erfolgt, wird die Umfeldbeobachtung beim Monitoring (oder Tracking) an einem Bezugspunkt ausgerichtet. Das Unternehmen beobachtet systematisch ein bestimmtes Element oder einen Sachverhalt hinsichtlich seiner Entwicklung oder sucht das Umfeld nach bestimmten Elementen ab. (Lütgens, 2015)

### Reputationsmessung

Derzeit existiert eine Vielzahl an Verfahren der Reputationsmessung, die sich je nach Forschungstradition unterscheiden. Aus diesem Grund lassen sich keine allgemeingültigen Kennzahlen benennen. Üblicherweise werden bei Reputationsmessungen empirische Daten mittels Medienresonanzanalysen und/oder Befragungen (z. B. von Managern, Kunden oder Journalisten) erhoben. Diese Ergebnisse werden gewichtet und zu einem Indexwert verdichtet. Beispiele für Reputationsindizes sind der „Global Pulse Score“ im RepTrak-Konzept (Reputation Institute, 2009) und der

## AUF DIE DARSTELLUNG KOMMT ES AN

### MÖGLICHKEITEN DER ERGEBNISYSTEMATISIERUNG ZUR KOMMUNIKATIONSSTEUERUNG

Unter **Reporting** wird die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Empfänger mit relevanten und konsistenten Informationen verstanden. Hierfür kommen Communication Dashboards, Cockpits oder Management Reports zum Einsatz, in denen die wichtigsten Daten auf einen Blick visualisiert werden. Ein professionelles Reporting setzt die strategische Anbindung der Unternehmenskommunikation an die Unternehmensziele voraus. (Lautenbach & Sass, 2010)

**Communication Dashboards** visualisieren – einem Autocockpit gleich – die wichtigsten Kommunikationsdaten und geben dem Kommunikationsmanager einen schnellen Überblick. Häufig wird eine interaktive Darstellung der Kennzahlen/Ergebnisse durch Ampeln oder Grafiken genutzt. Über Drill-Down-Optionen können weitere Detailinformationen – z.B. zu Abteilungen, Geschäftsgebieten, Regionen, o. ä. – eingesehen und verglichen werden. Dashboards eignen sich gut, um potentielle Handlungsfelder schnell zu identifizieren. (Lautenbach & Sass, 2010)

Mit Hilfe der **Communication Scorecard** lassen sich „weiche“ und „harte“ Erfolgsfaktoren verbindend darstellen (Hering, Schuppener & Sommerhalder, 2004). Die Communication Scorecard basiert auf der Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton (1996) – einer tabellarischen Darstellung von Werttreibern, KPIs und exakt definierten Messgrößen, sowie den geplanten bzw. realisierten Maßnahmen. Die Corporate Communication Scorecard erweitert die klassischen BSC-Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter) um eine sozio-politische Perspektive und zeigt auf, wie Kommunikation zur Zielerreichung der Organisation beiträgt. (Zerfass, 2008)

Im Bereich der externen Ergebnisdarstellung erweitert das **Integrated Reporting** die Darstellung finanzieller Kennzahlen im klassischen Geschäftsbericht um immaterielle Vermögenswerte auf unternehmensübergreifender Ebene: In einem einzigen Report werden alle relevanten Informationen hinsichtlich der unternehmerischen Wertschöpfung zusammengetragen. Neben dem klassischen financial capital werden fünf weitere Kapitalarten unterschieden – manufactured, intellectual, human, social & relationship und natural. (IIRC, 2013)

„Reputation Index (RI)“ im Modell des Media Reputation Index (Eisenegger & Imhoff, 2007). Weitere, aus methodischer Sicht anspruchsvolle Verfahren der Reputationsmessung sind der „Corporate Reputation Monitor“ (Schwaiger, 2004), das „Integrated Reputation Management System“ (Ingenhoff, 2007) und das „CCCV-Reputation-Scoring“, das im Rahmen des Corporate Communication Cluster Vienna in mehreren österreichischen Unternehmen umgesetzt wird (Liehr et al., 2010; Zerfuß & Georgi, 2015).

Den meisten Reputationsmessungen liegen verschiedene Reputationsfaktoren zugrunde. Im Rahmen der bislang umfangreichsten Reputationsmessung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum unter der Leitung von Prof. Joachim Schwalbach an der Humboldt-Universität zu Berlin, gemeinsam mit dem manager magazin und der Akademischen Gesellschaft, wurden sieben Faktoren gewichtet: Managementqualität, finanzielle Solidität, Innovationskraft, Produkt- und Servicequalität, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Nachhaltigkeit. Diese Methode wurde auch auf die CEO-Reputation mit sieben CEO-spezifischen Attributen übertragen. (Schwalbach 2015)

### Markenbewertung (Brand Equity, Brand Value)

Durch eine Markenbewertung sollen materielle und immaterielle Werte einer Unternehmens- oder Produktmarke ermittelt werden. In Wissenschaft und Praxis gibt es sehr viele verschiedene Modelle unterschiedlicher Komplexität, die z. T. große Unterschiede in den Ergebnissen aufweisen. Die verschiedenen Ansätze lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen:

- **finanzorientierte Modelle:** Fokussierung auf die Kosten, die zum Markenaufbau benötigt werden bzw. den geldwerten Vorteil, der sich durch eine Marke als Preispremium oder beim Verkauf realisieren lässt (z.B. Ansatz von Kern);

- **verhaltensorientierte Modelle:** Fokussierung auf die Wahrnehmung der Marke durch Konsumenten, deren Einstellungen und Loyalität (z. B. Markenwerte nach Keller oder Aaker, Brand Potential Index der GfK)
- **hybride Modelle:** Verknüpfung von Konsumenten- und Marktperspektive verknüpfen (z. B. Markenwertmessung nach Interbrand, Nielsen-Brand-Performer, Markenwertmessung nach Sattler).

### Customer Satisfaction Index Net Promoter Score

Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit mittels des **Customer Satisfaction Index (CSI)** wird der Kunde zur Zufriedenheit mit einzelnen Kriterien des Produkts bzw. der Dienstleistung befragt – Perceived Quality, Perceived Value und Customer Expectations. Die einzelnen Antworten werden gewichtet und dienen als Maß für die Kundenloyalität – welche wiederum als ein Proxy für Profitabilität des Unternehmens angesehen wird. (ACSI, 2015)

Alternativ kann der **Net Promoter Score (NPS)** verwendet werden, um die Kundenzufriedenheit zu bestimmen. Er bewertet die Loyalität der Kunden mittels der Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen, seine Produkte bzw. Dienstleistungen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden?“ Die Antwort wird auf einer Skala von 0-10 erhoben. Der NPS berechnet sich durch den Anteil der „Promoters“ (zufriedene Kunden, auf der Skala 9-10) minus den Anteil der „Detractors“ (unzufriedene Kunden, auf der Skala 0-6). Je positiver die Bewertung ausfällt, desto größer verspricht das Unternehmenswachstum zu sein, auch wenn dieser kausale Zusammenhang nicht eindeutig nachgewiesen werden konnte. (Bain & Company, 2015)

### 📌 Auf einen Blick

- Es gibt eine Vielzahl etablierter Methoden zur Messung von Kommunikationswirkungen. Die Herausforderung für die Praxis besteht darin, das Methodenwissen umzusetzen und in bestehende Organisationsabläufe und Machtstrukturen zu integrieren.
- Im Rahmen der Analyse von Kommunikationsprozessen gilt es, verschiedene Methoden zu verknüpfen und unternehmensspezifisch zu implementieren.
- Häufig existieren viele verschiedene Ansätze (z. B. für Reputationsmessung, Markenwertbestimmung), sodass die Vergleichbarkeit erschwert wird.
- Scorecards sind eine populäre Managementmethode, die sich auch in der Kommunikationspraxis durchgesetzt haben.

# SCHLUSS MIT ERBSENZÄHLEN!

## STRATEGISCHE PLANUNG STATT NACHTRÄGLICHER ERFOLGSKONTROLLE

Bei vielen Diskussionen zum Wertbeitrag von Kommunikation geht es darum, wie der Erfolg von Kommunikationsaktivitäten ex post gemessen werden kann. Sprich: Wie erfolgreich wurde das Geld investiert? Es gibt jedoch immer mehr Stimmen, die stattdessen dafür plädieren, Controlling als Instrument für die strategische Kommunikationsplanung einzusetzen – also wofür das Geld ausgegeben werden sollte, um den größtmöglichen Nutzen zu generieren. Dafür müssen Kosten und Leistungen in einer möglichst differenzierten Input-Output-Analyse transparent gemacht werden. Dies gestaltet sich schwierig, da traditionelle Controlling-Instrumente für die Kommunikation zu kurz greifen. Die Folgen: Intransparente Kosten, Lücken in der Bilanz, die Fokussierung auf ungeeignete Zielgrößen und mögliche Fehlplanungen.

### Intransparenz in der Kostenerfassung

Um den Ressourcen-Einsatz auf der Input-Ebene optimal steuern zu können, ist es notwendig, kommunikative Kosten und geschaffene Leistungen gegenüber zu stellen – Kommunikation also in „Zahlen zu gießen“. In der deutschsprachigen Controlling-Literatur beschäftigt sich ein Zweig spezifisch mit der Kosten- und Leistungserfassung von Kommunikation. Bis heute versagen jedoch traditionelle Konzepte der internen Rechnungslegung dabei, diese für die Kommunikation transparent zu erfassen und aufzuschlüsseln. Kommunikation wird in der internen Rechnungslegung traditionell als indirekte Unternehmensfunktion und damit als Kostentreiber behandelt. Kommunikationsausgaben werden sowohl auf verschiedene Kostenarten als auch auf verschiedene Kostenstellen verteilt und sind somit nicht eindeutig zuordenbar. (Pollmann, 2014) Es bleibt intransparent, welche Kosten insgesamt durch Kommunikationsmaßnahmen entstehen – ein Problem für die Planung und Budgetierung. Als Lösungsmöglichkeiten werden diskutiert:

- die Umstrukturierung der Kommunikationsabteilungen vom Cost Center zum Service Center und damit einhergehend die Einführung von Prozesskosten- oder Personalstundensatzrechnungen, um dem Prozesscharakter von Kommunikation gerecht zu werden (Pollmann, 2014);
- eine analytische Trennung zwischen Information und Kommunikation: Demnach sind Informationen ein wirtschaftliches Gut mit einem unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfung (z. B. im Rahmen der Ad-hoc-Publizität). Kommunikationserfolg hingegen kann nicht eindeutig beziffert werden und ist als langfristige Investition anzusehen – den ausgegebenen Kosten können keine Leistungen gegenüber gestellt werden. (Ruud & Pfister, 2007)

### Traditionelle Bilanzierungsrichtlinien greifen zu kurz

Eine ähnliche Diskussion lässt sich im Bereich der externen Rechnungslegung und Bilanzierung beobachten. In den 1990er Jahren entwickelte sich eine Debatte über die durch Kommunikation geschaffenen immateriellen Werte wie Reputation, Marke oder Beziehungskapital (Outcome-Ebene). Durch restriktive Bilanzierungsrichtlinien können immaterielle Werte allerdings bisher nur marginal dargestellt werden, bilanziell dürfen sie nur teilweise aktiviert werden. Die Begründung: Anders als bei materiellem Vermögen ist der Aufbau immaterieller Werte kein zeitlich abgeschlossener Prozess, sondern vollzieht sich über einen längeren Zeitraum (z. B. Markenwert). Zudem können die angefallenen Kosten aufgrund der zuvor beschriebenen Problematik der internen Rechnungslegung nur unzureichend ermittelt werden. Kommunikationscontroller stehen somit vor der Aufgabe,

*»Seit vielen Jahren schon versuchen Experten aus verschiedenen Feldern das 'schwarze Loch' der immateriellen Vermögenswerte zu erhellen.«*

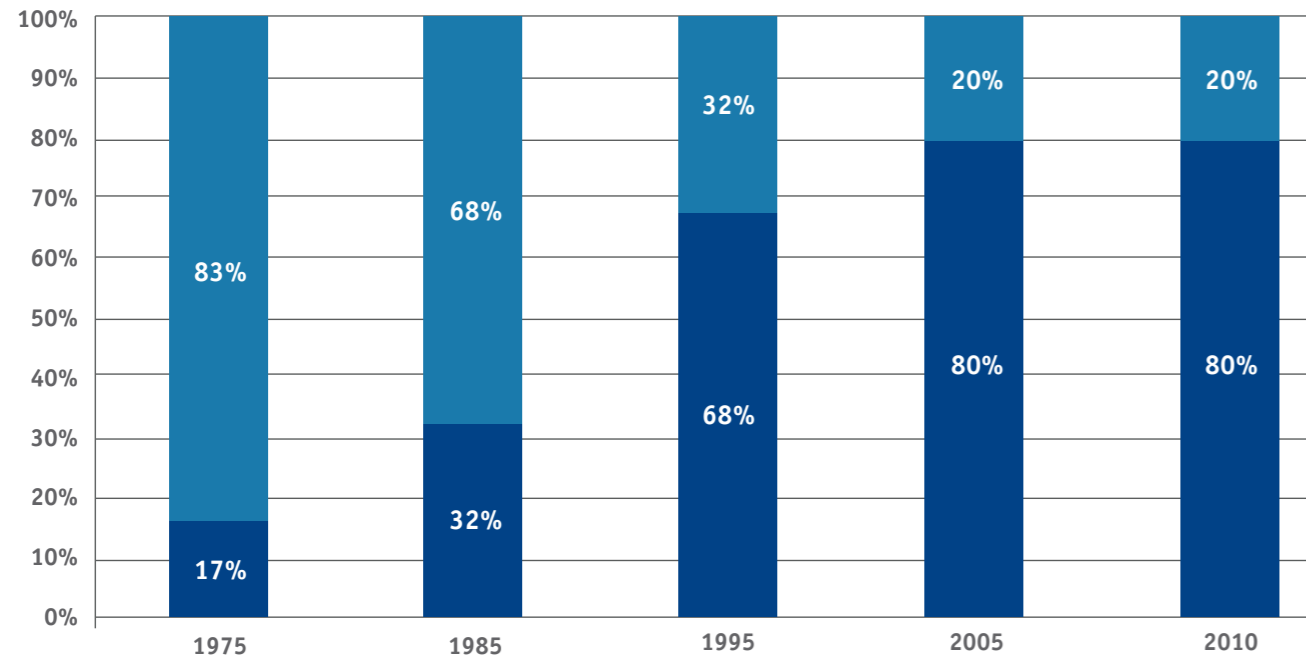
Arnold & Deuringer, 2005

kommunikativ geschaffene Werte für Investoren im Jahresabschluss sichtbar zu machen. Die Anpassung der internationalen Bilanzierungsstandards IFRS (International Financial Reporting Standards) kann als positive Entwicklung bewertet werden, zumindest marktrelevante kommunikative Erfolgspotenziale abzubilden. Insgesamt ist ein Trend zu einer auf zukünftigen Werten basierenden Bilanzierung zu erkennen, bei der nicht mehr bezahlte Preise, sondern mögliche Überschüsse bilanziert werden. (Möller & Piwinger, 2014)

Folgerichtig sind einige Unternehmen, z. B. die Deutsche Bahn, UBS oder EnBW, dazu übergegangen, freiwillig ihre Geschäftsberichte im Sinne des Integrated Reportings um immaterielle Vermögenswerte zu erweitern. Zukünftig wird es mehr Möglichkeiten und Verpflichtungen geben, diese monetär zu quantifizieren. Zudem sind weitere Entwicklungen im Bilanzrecht zu erwarten.



### Immaterielle Werte: Wachsende Bedeutung für das Unternehmen, aber noch nicht in der Bilanzierung



Anteil der immateriellen Vermögenswerte an der Marktkapitalisierung des Standard & Poors 500 Index

■ Intangible Assets ■ Tangible Assets

Quelle: Möller & Piwinger, 2014

### Der ROI passt nicht für die Kommunikation

Um Kommunikationswirkungen mithilfe finanzieller Kennzahlen auszudrücken, werden seit längerem populäre Business-Konzepte wie der Return on Investment adaptiert. Dies ist aufgrund der Spezifika von Kommunikation umstritten. Dennoch wurden in den vergangenen Jahren erneut ROI-Konzepte („quasi-ROIs“) vorgelegt. Zudem wurden weitere finanzielle Kennzahlen in die Diskussion eingeführt, zum Beispiel der Benefit-Cost Ratio (BCR), basierend auf dem ökonomischen Prinzip der compensating variation, oder die Cost-Effectiveness Analysis (CEA). (Likely, 2012)

Die akademische Debatte zur Verwendung des ROIs in der Kommunikation ist bis dato noch nicht zu einem Konsens gelangt. Viele Wissenschaftler wie beispielsweise Grunig sowie insbesondere Watson und Zerfaß (2011) kritisieren jedoch ein falsches Verständnis von ROI in der PR-Praxis und -Forschung. Sie plädieren gegen eine Verwässerung der finanziellen Kennzahl ROI durch eine Übertragung auf kommunikative Phänomene.

#### 📌 Auf einen Blick

- Häufig versagen Instrumente der internen Rechnungslegung dabei, Kommunikationskosten und Leistungen adäquat und ganzheitlich darzustellen.
- Rechtliche Regelungen erlauben es nur bedingt, selbst geschaffene, immaterielle Werte im Jahresabschluss aufzuführen. Insofern können kommunikativ geschaffene Werte den Investoren nur unzureichend aufgezeigt werden.
- Die wissenschaftliche Diskussion zeigt: Der Return on Investment ist keine angemessene Kennzahl zur Bewertung der Unternehmenskommunikation.



Dr. Martin Binder studierte Mathematik und Political Science an der Universität Mannheim und der State University in New York und promovierte anschließend zum Thema „National Position Taking prior to EU Intergovernmental Negotiations“. Seit 2010 ist er bei BASF SE und verantwortet das Media Monitoring und Kommunikations-Controlling.

## »WIR BRAUCHEN EINE EINHEITLICHE SPRACHE«

### MARTIN BINDER IM INTERVIEW ZUM KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING BEI BASF

Dr. Martin Binder leitet seit fünf Jahren die Stabsstelle „Media Monitoring und Communication Controlling“ bei BASF SE in Ludwigshafen. Zusammen mit zwei weiteren Kollegen ist er verantwortlich für die internationale Medienbeobachtung und das Kommunikations-Controlling des Weltmarktführers für Chemie. Binder berät und unterstützt die Kommunikationskollegen bei der Implementierung von Evaluationsmaßnahmen und koordiniert die Ergebnisse und Aktivitäten. Seine Hauptrolle sieht er in der Governance für dieses Thema. Für die eigentlichen Messungen arbeitet BASF mit verschiedenen Dienstleistern zusammen.

**Herr Binder, 2009/2010 wurde das Kommunikations-Controlling bei BASF neu aufgesetzt und professionalisiert. Warum?**

Nach der Bankenkrise gab es den Bedarf, noch besser nachzuvollziehen, welchen Erfolg die Kommunikation erzielt. Dies hilft auch bei der Argumentation Richtung Top-Management. Dabei geht es weniger um Kosten und Budgets. Vielmehr hilft es uns, eine klare strategische Planung zu haben und sich vorab strukturiert Gedanken zu machen, wie Kommunikationsziele gemessen werden können. Zweitens sollten die Controlling-Dienstleister und Forschungsinstitute besser gesteuert und Kosten eingespart werden. Und drittens sollte das Know-how zu diesem Thema in einem Team gebündelt werden.

**Gab es größere Widerstände oder Schwierigkeiten bei der Einführung?**

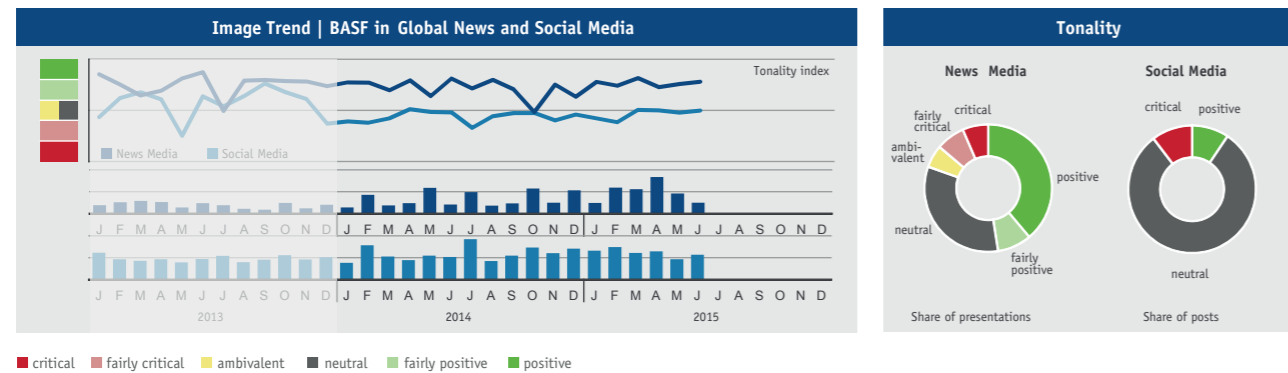
Nein, denn wir haben uns ganz bewusst für ein gemeinsames Vorgehen entschieden. Wir haben den Kollegen keine KPIs vorgegeben, sondern mit ihnen zusammen die Methoden und

Kennzahlen identifiziert, die ihnen bei der eigenen Arbeit und Planung helfen. Die meisten haben das auch als Chance begriffen. Unser Angebot, die Kollegen weltweit zu dem Thema zu beraten und bei der Implementierung zu unterstützen, wird sehr rege angenommen. Viele wollen etwas machen, fühlen sich aber nicht sicher im Bereich Kommunikationsforschung. Dann kommen die Kollegen freiwillig auf uns zu und holen sich unseren Rat ein.

**Wie wird das Kommunikations-Controlling bei BASF weltweit gesteuert?**

In der zentralen Abteilung in Ludwigshafen sind Kommunikations-Monitoring und Controlling verpflichtend. Elisabeth Schick legt Wert darauf, dass die Zielerreichung gemessen wird. In den Geschäftsbereichen und Landesgesellschaften ist das Controlling freiwillig, wird von uns aber empfohlen. Wir üben hier eine Governance-Rolle aus – helfen den Kollegen, ihre Ziele messbar zu machen, unterstützen beim Aufsetzen der richtigen Methode, vermitteln Dienstleister und konsolidieren Ergebnisse. ▶

## BASF Global Dashboard



BASF analysiert pro Quartal die globale Berichterstattung in klassischen und sozialen Medien und fasst dies in einem übergreifenden Dashboard zusammen (Teile davon sind hier exemplarisch abgebildet). Neben dem übergreifenden Trend und der Tonalität wird auch die Berichterstattung zu verschiedenen strategischen Themen und in verschiedenen Regionen ausgewiesen. So erhält die Kommunikationsleitung jedes Quartal einen aktuellen Überblick über die weltweite Präsenz und Wahrnehmung der BASF in den relevanten Märkten.

Quelle: BASF SE

### Welche KPIs messen Sie?

Es gibt zwei wesentliche Kerngrößen für alle Kommunikationsbereiche bei BASF auch zum Zwecke eines internen Benchmarks: Die Bekanntheit und das Vertrauen in unser Unternehmen. Hierfür befragen wir alle zwei Jahre eine repräsentative Zielgruppe von jeweils 500 Personen in 25 Ländern. Darüber hinaus hat jede Abteilung ihre eigenen Kennzahlen definiert, die sie erhebt. Die wichtigsten Daten fassen wir pro Land in einem Communication Strategy Dashboard zusammen – zum Beispiel: Wie bekannt ist BASF in der Region? Wie ist die mediale Wahrnehmung? Welche Medien nutzt unsere Zielgruppe? So erhalten wir einen guten Überblick über die Auswirkungen unserer weltweiten Kommunikationsaktivitäten.

### Was passiert mit den Daten?

Die Ergebnisse nutzen wir zum einen zur Erfolgskontrolle der Maßnahmen: Was können wir besser machen? Zum anderen helfen uns Forschungsergebnisse bei der Konzeption neuer Projekte, die von Anfang an richtig aufgesetzt werden sollen.

### Ein Beispiel für eine erfolgreiche Evaluation?

Für unsere Corporate Image-Kampagnen befragen wir regelmäßig Fokus-Gruppen: Welche Themen sind relevant und wie sollten diese aufbereitet werden? Wie überträgt sich das auf das Image von BASF? Oder ein anderes Beispiel: Unser Magazin „Creating Chemistry“ wurde neu aufgesetzt und wir standen vor der Frage, wie wir eine breitere Zielgruppe erreichen können. Online oder Print? Welche Inhalte? Wie stark dürfen BASF-Themen platziert werden? Hierbei hat uns eine breit angelegte quantitative und qualitative Forschung stark geholfen. Jetzt haben wir, aus gutem Grund, ein Printmagazin mit einem großen Anteil externer Beiträge, die durchaus auch kritisch sein dürfen.

### Wohin geht die Reise beim Kommunikations-Controlling der BASF?

Einerseits wird und sollte sich das Controlling weiter konsolidieren. Gerade im Online- und Social Media-Monitoring gibt es extrem viele Kennzahlen – sowohl intern als auch auf dem Markt. Hier sehe ich die Gefahr der Verzettlung. Andererseits wird es sicherlich auch eine weitere Zentralisierung geben: Bislang arbeiten wir die relevanten Informationen in den Bereichen Markenwahrnehmung, Medienanalysen, Online und Kampagnen-Tracking auf. In Zukunft sollen die Ergebnisse zusätzlich zu den Detail-Berichten noch stärker zusammengefasst und eventuell in einer Scorecard abgebildet werden. Erste Schritte unternehmen wir in Richtung Big Data – zum Beispiel zur Identifikation von Themen. Aber rein automatisierte, IT-gestützte Analysen, v. a. im Medienbereich, ohne die Interpretation durch Menschen, sind doch noch zu anfällig.

### Seitens der Wissenschaft und Forschung: Was fehlt, um noch besser zu werden?

Es fehlt eine einheitliche Sprache! Sehr hilfreich wäre auch eine Clusterung der verschiedenen Ansätze. Viele Agenturen wollen ihr Modell verkaufen und damit Geld verdienen. Ich würde gern wissen: Was ist State-of-the-Art? Gibt es Best Practices? Darüber Transparenz zu schaffen, den Sachstand aufzuzeigen, das wäre wichtig. Auch die Verknüpfung zur Betriebswirtschaftslehre, insbesondere zum Controlling immaterieller Werte, würde uns bei der Arbeit helfen.

### Vielen Dank für das Interview!

# MEHR ALS NUR CLIPPINGS

## KOMMUNIKATIONSMESSUNG UND EVALUATION IN EUROPÄISCHEN UNTERNEHMEN

Jenseits der Auswertung der Medienberichterstattung (Clippings) tut sich wenig in Unternehmen in punkto Kommunikations-Controlling. Sowohl immaterielle als auch materielle Werte werden in der Praxis selten evaluiert oder nachgewiesen. Die meisten Kommunikationsabteilungen haben nach wie vor eher ihren Medien-Output und Kommunikationskanäle im Blick, wohingegen Budgets und Kosten bzw. der Beitrag zu den Unternehmenszielen weniger Beachtung finden. Dies fand der European Communication Monitor heraus – die weltweit größte jährliche Befragung von Kommunikationsexperten in Europa. 2015 nahmen mehr als 2.200 Kommunikationsmanager aus 41 europäischen Ländern an der Befragung teil. (Zerfass et al., 2015)

### Was wird gemessen?

- Input:** Nur 68 Prozent der befragten Organisationen haben einen vollständigen Überblick über ihre Projektkosten. Und gerade einmal 45 Prozent kennen die Personalkosten.
- Output:** Am häufigsten messen die Kommunikationsabteilungen nach wie vor ihren Medien-Output in Form von Clippings (83 Prozent), die Internet-/Intranetnutzung (69 Prozent) sowie die Zufriedenheit von (internen) Kunden (58 Prozent).
- Outcome:** Etwa jede zweite Kommunikationsabteilung misst das Verständnis von zentralen Unternehmensbotschaften (54 Prozent) bzw. die Einstellungen von Stakeholdern und Verhaltensänderungen (46 Prozent).
- Outflow:** Der Einfluss der Kommunikation auf Unternehmensziele wird von 39 Prozent der befragten Organisationen erhoben, der Beitrag zu (im)materiellen Werten von 36 Prozent – Tendenz jedoch steigend. Um bis zu 13 Prozentpunkte sind die Werte im Vergleich zur Erhebung von 2010 gestiegen.

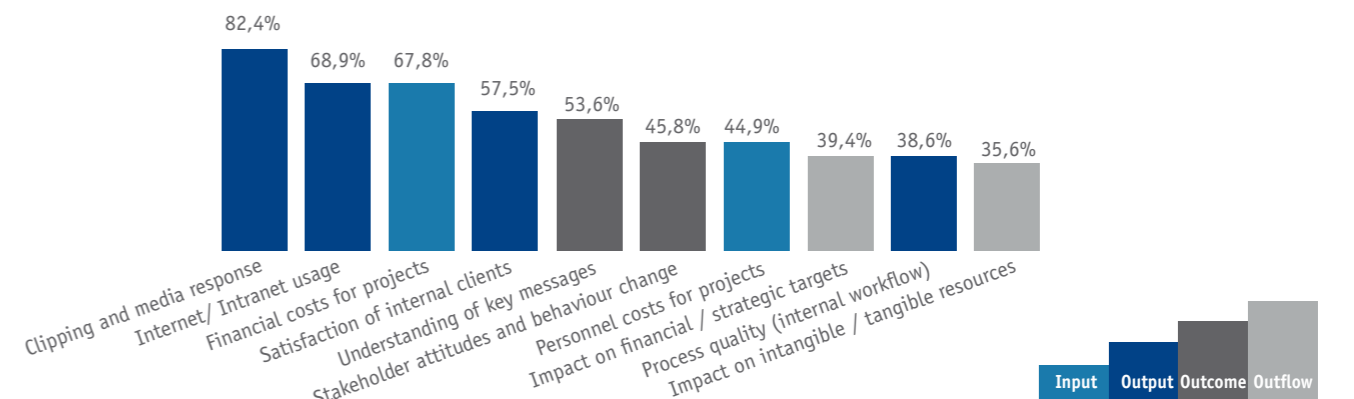
### Aufbau immaterieller Vermögenswerte

Die Kommunikationsexperten sehen ihre Hauptverantwortung im Aufbau immaterieller Vermögenswerte, wie Marken, Reputation und Organisationskultur. Dies wird auch als wesentliches Argument für die Sinnhaftigkeit von Kommunikation gegenüber dem Top-Management verwendet. Doch nur 36 Prozent messen den Einfluss der Kommunikation auf materielle und immaterielle Ressourcen – ein Widerspruch. Denn womit können Kommunikatoren argumentieren, wenn keine belastbaren Zahlen vorliegen?

### Messen um zu steuern?

Viele Kommunikationsmanager nutzen ihre Evaluationsergebnisse nur bedingt und vergeben hier eine große Chance: Lediglich 43 Prozent verwenden Messdaten, um ihre Kommunikationsteams bzw. Agenturen und Dienstleister zu steuern. Nur gut jeder Zweite (58 Prozent) berücksichtigt die gewonnenen Ergebnisse bei der Planung von Prozessen, Zielen und der Festlegung der Kommunikationsstrategie bzw. bei der Planung neuer Aktivitäten (63 Prozent). Und lediglich 60 Prozent der Kommunikationsexperten verwenden Zahlen im Gespräch mit dem Top-Management, um den Beitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg zu belegen.

### How communication departments assess the effectiveness of their activities.



Quelle: Zerfass et al. 2015 / n<sup>min</sup> = 1.496 PR professionals in communication departments. Question: Which items are monitored or measured by your organisation to assess the effectiveness of communication management / public relations? Scale 1 (Never) – 5 (Always). Percentages: Frequency based on scale points 4-5. www.communicationmonitor.eu



# LESETIPPS ZUM KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING

## NOCH MEHR INFORMATIONEN AUS DEUTSCHLAND, EUROPA UND DEN USA

### Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis

Jörg Pfannenberg, Ansgar Zerfaß (Hrsg.) | 2010 | Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main

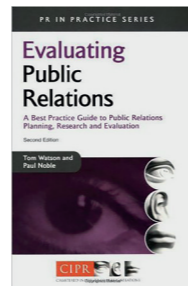
Kommunikations-Controlling gehört zum Handwerkszeug jedes Kommunikationsmanagers. Das Standardwerk aus Deutschland führt in die Grundlagen ein, stellt Werkzeuge und verschiedene Best Practices vor, z. B. bei der Telekom Austria oder bei Henkel. Die wichtigsten Managementkonzepte zur Steuerung werden diskutiert und Aufgaben und Aufbau eines strategischen Kommunikations-Controllings mittels Werttreiberbäumen oder Scorecards nachgezeichnet.



### Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement

Tom Watson, Paul Noble | 2014 | 3rd edition | Kogan Page, London

Das Standardwerk zur PR-Evaluation aus Großbritannien unterstützt PR-Praktiker dabei, den Beitrag ihrer Kommunikationsarbeit eindeutig und objektiv aufzuzeigen. Dazu stellen die Autoren eine große Bandbreite an Bewertungsmethoden und Strategien vor: geeignete Zielsysteme, die Messung von Beziehungsmanagement, Krisenkommunikation und Social Media oder auch finanzielle Kennzahlen. Sie kombinieren dabei wissenschaftliche Inhalte mit praxisnahen Handlungsanweisungen (Fallstudien zu Philips, Pepsi, St John Ambulance, Medicare und Westminster City Council). Das Handbuch ist sowohl geeignet für erfahrene Praktiker als auch für Studenten.



### Reputation und Unternehmenserfolg

Joachim Schwalbach | 2015 | Forschungsbericht zur Unternehmenskommunikation Nr. 5 der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

Die Unternehmensreputation hat sich im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren entwickelt. Die bislang umfangreichste Studie zur Reputation von CEOs und Unternehmen in Deutschland untersucht knapp 200 Unternehmen und über 200 CEOs aus zehn Branchen zu ihrem Ruf und Ansehen. Welche Faktoren prägen das Bild eines CEOs und des Unternehmens? Auf was kann die Kommunikation achten? Der Forschungsbericht der Akademischen Gesellschaft identifiziert die wichtigsten Reputationsfaktoren und geht dem Zusammenhang von Reputation und Unternehmenswert auf den Grund.



### Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation

Klaus Möller, Manfred Pwinger, Ansgar Zerfaß (Hrsg.) | 2009 | Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Nichtfinanzielle Werte wie Marken, Patente, Prozesswissen, Reputation und Unternehmenskultur machen in vielen Fällen einen erheblichen Teil des Unternehmenswertes aus. Doch welche einheitlichen und nachvollziehbaren Bewertungsmethoden gibt es für „Intangibles“? Dieses Buch gibt einen Überblick über den Diskussionsstand, Gesetze und verschiedene Konzepte zur Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögenswerte.



### www.communicationcontrolling.de

Dieses Internetportal bietet umfangreiche Informationen für Kommunikationsprofis in Unternehmen und Agenturen rund um das Thema Kommunikations-Controlling. Dazu zählen Grundlagen, Methoden und Messmodelle, Case Studies, Interviews und weiterführende Links. Die Seite wird betreut vom Arbeitskreis „Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und Wissenschaftlern der Universität Leipzig.



# GLOSSAR – WAS IST WAS?

## DIE WICHTIGSTEN BEGRIFFE ZUM THEMA WERTSCHÖPFUNG

**Corporate Identity (CI)/Unternehmensidentität** ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen. Die Basis bildet eine festgelegte Unternehmensphilosophie, eine langfristige Unternehmenszielsetzung und ein definiertes (Soll-)Image. Die CI umfasst das Organisationsverhalten (Corporate Behavior), das optische Erscheinungsbild (Corporate Design) sowie eine identitätsorientierte Kommunikation. (Szyszka, 2015)

**Image** ist das vereinfachte, typisierte und in der Regel bewertete Vorstellungsbild einer Organisation. Das Image reflektiert die Identität und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Person oder Institution. (Bentele, 2015a; Schwalbach, 2015)

**Immaterielle (Vermögens-)Werte (Intangibles)**, wie Reputation, Marken oder Unternehmenskultur lassen sich bislang nur unzureichend abbilden und quantifizieren. Sie werden üblicherweise in Humankapital (Qualifikation, Commitment, Motivation der Mitarbeiter), Strukturkapital (Innovations-, Prozess- und Standortkapital) und Beziehungskapital (Kunden-, Investoren- und Unterstützerkapital) unterschieden. Unternehmenskommunikation schafft vor allem Beziehungskapital, kann aber auch alle anderen Ausprägungen positiv oder negativ beeinflussen. (Zerfaß, 2015)

**Key Performance Indicators (KPIs)** sind Kennzahlen, die als Indikator für Veränderungen eines gemessenen Sachverhalts dienen. (Pfannenberg, 2010a)

**Kommunikations-Controlling** ist eine Unterstützungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft und geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt. (Zerfaß, 2015)

**Marken** sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen (Esch, 2014). Eine Marke ist erst dann ökonomisch relevant, wenn diese durch die Verbindung mit einer Leistung zu vorteilhaften Tauschvorgängen führt (Markenleistung). Die Verknüpfung von Marke und Markenleistung ist eine markenstrategische Entscheidung. (Baumgarth, 2008)

**PR-Evaluation** ist die Messung und Bewertung von Kommunikationsaktivitäten mit Blick auf gesetzte Ziele. Dies kann formativ (integrierter, begleitender Prozess) oder summativ (abschließende Ergebniskontrolle) erfolgen. Der Erfolg einer PR-Maßnahme lässt sich nur auf Basis eines Vergleichs zwischen angestrebten und verwirklichten Zielen beurteilen (Soll- und Ist-Wert). Unter Effektivität versteht man die Wirksamkeit von PR-Maßnahmen im Hinblick auf ein definiertes Ziel (z. B. ein spezifisches Image zu schaffen), während Effizienz das Maß für das Verhältnis von Aufwand und Ertrag ist. (Bentele 2015b)

**Reputation** ist das von außenstehenden Stakeholdern wahrgenommene Ansehen einer Organisation. Sie ist ein wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor und Teil des Marken- bzw. Unternehmenswerts. Reputation umfasst die Gesamtheit der Werturteile, die sich im Laufe der Zeit über Organisationen entwickelt haben. (Schwalbach, 2015; Einwiller, 2014)

**Werttreiber/Value Driver** sind Faktoren in Unternehmensaktivitäten, die das wirtschaftliche Ergebnis maßgeblich beeinflussen und deren Verbesserung zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führt. Die Wirkungsbeziehungen zwischen Werttreibern in Werttreiberbäumen werden Value Links (Wertverbindungen) genannt und stellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Werttreibern dar. (Pfannenberg, 2010a)

# QUELLENVERZEICHNIS

**ACSI – American Customer Satisfaction Index (2015).** The Science of Customer Satisfaction. Im Internet: <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>

**Arnold, H., & Deuringer, C. (2005):** Markenbewertung als strategische Herausforderung: Das Beispiel Allianz Group. In J. Pfannenberg, & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation (S. 173-182). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**Bain & Company (2015).** The Net Promoter Systems. Im Internet: <http://netpromotersystem.com/system-processes/index.aspx>.

**Baumgarth, C. (2008).** Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

**Bentele, G. (2015a).** Stichwort Image. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (3. Aufl., S. 1110-1111). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Bentele, G. (2015b).** Stichwort PR-Evaluation. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (3. Aufl., S. 1149). Wiesbaden: Springer Gabler.

**AMEC (2011).** Valid Metrics for PR Measurement. Im Internet: <http://amecorg.com/downloads/resource/ValidMetricsFramework7June2011PrintVersion.pdf>

**DPRG/ICV (Hrsg.) (2011).** Positionspapier Kommunikations-Controlling. Bonn, Gauting.

**Einwiller, S. (2014).** Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (2. Aufl., S. 371-391). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T., & Redler, J. (2014).** Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Freeman, R. E. (1984).** Strategic management. A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman.

**Hamrefors, S. (2010):** Communicative Leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 141-152.

**Heide, M., & Simonsson, C. (2011).** Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201-220.

**Hering, R., Schuppener, B., & Sommerhalder, M. (2004).** Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements. Bern: Haupt.

**International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013).** The International <IR> Framework. Im Internet: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

**Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).** Balanced Scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Lautenbach, C., & Sass, J. (2010).** Reporting im Kommunikations-Controlling. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 84-96). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**Lautenbach, C. (2014):** Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation. Definition, Erfassung, Reporting. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 887-902). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Liehr, K., Peters, P., & Zerfaß, A. (2010).** Reputation messen und bewerten – Grundlagen und Methoden. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 153-164). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**Likely, F. (2012).** Principles for the use of return on investment (ROI), Benefit-cost ratio (BCR) and cost-effectiveness analysis (CEA) financial metrics in a public relations/communication (PR/C) department. Paper presented to the 15th International Public Relations Research Conference, March 2012, Miami, FL.

**Lindenmann, W. (2003).** Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities (2nd ed.). Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

**Lütgens, S. (2015).** Issues Management. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (3. Aufl., S. 773-794). Wiesbaden: Springer VS.

**Macnamara, J. (1992).** Evaluation: The Achilles’ heel of the PR profession. *International Public Relations (IPRA) Review*, 15(2), 17-31.

**Macnamara, J. (2013).** Beyond voice: Audience-making and the work and architecture of listening. *Continuum*, 27(1), 160-175.

**Macnamara, J. (2014a).** Organisational Listening: A Vital Missing Element in Public Communication and the Public Sphere. A study of the work and ‘architecture of listening’ in organisations. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15(1), 89-108.

**Macnamara, J. (2014b).** A new paradigm and model for measurement and evaluation of PR and corporate communication. Paper presented at the Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) International Summit on Measurement, Amsterdam, The Netherlands.

**Mathes, R., & Zerfaß, A. (2010).** Medienanalysen als Steuerungs- und Evaluationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 98-111). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**Mazzei, A. (2014).** A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 216-230.

**Möller, K., Piwinger, M., & Zerfaß, A. (Hrsg.) (2009).** Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung, Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Möller, K. & Piwinger, M. (2014).** Die „Bilanzlücke“ und immaterielle Vermögenswerte: Herausforderungen für Kommunikation und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (2. Aufl., S. 953-967). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Pfannenberg, J. (2010a):** Das Modell des Unternehmens in der modernen Managementtheorie. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 16-27). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**Pfannenberg, J. (2010b):** Strategisches Kommunikations-Controlling mit der Balanced Scorecard. In J. Pfannenberg & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation: Strategisches Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 61-83). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**Pollmann, R. (2014).** Kostentransparenz in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (2. Aufl., S. 903-918). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Porter, M. E. (1987).** From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.

**Porter, M. E. (2010).** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (7. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

**Ruud, T. F., & Pfister, J. (2007).** Kostenerfassung der Unternehmenskommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (1. Aufl., S. 631-645). Wiesbaden: Gabler.

**Schwalbach, J. (2015).** Reputation und Unternehmenserfolg. Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013 (Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 5). Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

**Schütte, D. (2015).** Stichwort Meinungsforschung. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (2015), Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (3. Aufl., S. 1130-1131). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Szyszka, P. (2015).** Stichwort Unternehmensidentität. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (2015), Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (3. Aufl., S. 1098). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Watson, T. (2012).** The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38, 390-398.

**Watson, T., & Zerfass, A. (2011).** Return on Investment in Public Relations. A critique of concepts used by practitioners from communication and management sciences perspectives. *PRism – Australian and New Zealand Academic Journal of Public Relations*, 8(1), 1-14.

**Zerfass, A. (2008).** The Corporate Communications Scorecard – A framework for managing and evaluating communication strategies. In B. van Ruler, A. Tkalac Verčič, & D. Verčič (Eds.), *Public Relations Metrics: Research and Evaluation* (pp. 139-153). Mahwah, NJ: Routledge.

**Zerfass, A., & Franke, N. (2013).** Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting within Organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118-135.

**Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013).** European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

**Zerfaß, A., & Piwinger, M. (Hrsg.) (2014).** Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Zerfaß, A. (2015):** Kommunikationscontrolling. Steuerung und Wertschöpfung. In R. Fröhlich, P. Szyska, & G. Bentele (2015), Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (3. Auflage, S. 715-738). Wiesbaden: Springer Gabler

**Zerfaß, A., & Georgi, L. (2015).** Reputation von Unternehmen messen und steuern – CCCV-Whitepaper 2015. Wien: Corporate Communication Cluster Vienna.

**Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015).** European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.



# VALUE CREATING COMMUNICATION

## DAS FORSCHUNGSPROGRAMM DER AKADEMISCHEN GESELLSCHAFT

Die Zukunft der Unternehmenskommunikation gestalten, ein konsistentes Profil der Profession erarbeiten, den Beitrag zur Wertschöpfung klar herausstellen – das sind die zentralen Ziele des neuen Forschungsprogramms Value Creating Communication, das die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation Anfang 2015 auf den Weg gebracht hat.

Bis 2019 werden Wissenschaftler an vier deutschen Universitäten mit internationalen Experten interdisziplinär zusammenarbeiten, um zentrale Fragen für jede Kommunikationsabteilung zu beantworten. Unterstützt werden sie dabei von den Kommunikationsleitern führender globaler Unternehmen, die ihre Expertise und Erfahrung aus der Praxis einbringen. Hinsichtlich des Umfangs und der Inhalte, der beteiligten Experten und des Budgets ist dies das bislang umfassendste Forschungsprogramm in der Disziplin Unternehmenskommunikation.

### Vier Module

Value Creating Communication ist auf fünf Jahre angelegt und in vier Module unterteilt, die die größten Herausforderungen der Unternehmenskommunikation untersuchen:

- **Modul I:** Wie verändern neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Megatrends die Unternehmenskommunikation?
- **Modul II:** Wie trägt Kommunikation zum Unternehmenserfolg bei?
- **Modul III:** Wie wird Unternehmenskommunikation organisiert?
- **Modul IV:** Wie werden Themen von Unternehmen erfolgreich gemanagt und kommuniziert?

Modul I und II laufen bis 2017, Modul III und IV starten Mitte 2017 und werden bis 2019 abgeschlossen.

### Einheitliche Forschungslogik

Alle Module sind in vier Phasen unterteilt und folgen der gleichen Forschungslogik:

- **Phase I:** Systematische Aufarbeitung des internationalen Forschungsstands und Know-hows sowie Entwicklung eines übergreifenden theoretischen Bezugsrahmens (Framework).
- **Phase II:** Interdisziplinärer Workshop mit führenden internationalen Wissenschaftlern sowie Unternehmensexperten, um das Framework zu diskutieren und zu verifizieren.
- **Phase III:** Empirische Forschung mit Benchmark-Studien, Experteninterviews, Delphi-Studien, Best Practice Cases oder Befragungen.
- **Phase IV:** Zusammenfassung und Auswertung aller theoretischen und empirischen Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen. Abschlussbericht und Abschlusspräsentation.

Die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei diesem Forschungsprogramm ist ein Novum: Mehr als 30 führende internationale Unternehmen bringen sich als Partner der Akademischen Gesellschaft in das Forschungsprojekt mit ein – eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Jedes Modul wird inhaltlich von einem Beirat ausgewählter Kommunikationsleiter begleitet, um die Praxisrelevanz der Forschung sicherzustellen.

Der Titel „Value Creating Communication“ bezieht sich auf die Schaffung materieller und immaterieller Vermögenswerte durch die Unternehmenskommunikation. Der Titel spiegelt aber ebenso die Werte und Normen innerhalb eines Unternehmen sowie seiner Stakeholder wider, die der Kommunikation zugrunde liegen.

- Stärkung der internen und externen Akzeptanz von Unternehmenskommunikation
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Profession
- Überzeugende Vermittlung des Wertbeitrags von Kommunikation für die Unternehmensziele
- Austausch von Best Practices und Benchmarks
- Relevante wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis
- Orientierung für die universitäre Ausbildung sowie die Fortbildung in Unternehmen
- Stärkung der wissenschaftlichen Forschung

### VALUE CREATING COMMUNICATION

# AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, die durch Forschung und Erfahrungsaustausch die Unternehmenskommunikation voranbringen will. Sie wurde 2010 von den Universitäten Leipzig, Stuttgart-Hohenheim, Münster sowie der Humboldt-Universität zu Berlin zusammen mit mehreren DAX-Konzernen gegründet. Mittlerweile wird die Akademische Gesellschaft von mehr als 30 führenden deutschen und internationalen Unternehmen unterstützt.

Seit ihrer Gründung in 2010 wurden unter der akademischen Leitung der Professoren Günter Bentele, Claudia Mast, Ulrike Röttger, Joachim Schwalbach und Ansgar Zerfaß mehr als ein Dutzend Forschungsprojekte realisiert. 2015 ist mit Value Creating Communication das bislang umfassendste Forschungsprogramm in der Geschichte der Unternehmenskommunikation gestartet.

Die Initiative verfolgt das Ziel, Wissenschaft und Praxis enger zusammenzubringen und gemeinsam die Unternehmenskommunikation weiter zu professionalisieren. Dazu werden für alle Förderer jedes Jahr das Leadership Forum im Frühjahr sowie das Hermes Dinner im Herbst zum engen persönlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis organisiert.

Seit Januar 2015 ist die Akademische Gesellschaft offizieller Teil der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management und rechtlich im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verankert.

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)

## FÖRDERER





**Akademische Gesellschaft  
für Unternehmensführung & Kommunikation**

Burgstraße 21  
04109 Leipzig

Tel: +49 (0)341 97-35052  
[info@akademische-gesellschaft.com](mailto:info@akademische-gesellschaft.com)

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)

© Oktober 2015