

No Relations, no Publics im Marketing?

Klimawahrnehmung und Koorientierung als Kriterien zur Wertbestimmung der Marketingkommunikation¹

Michael Bürker

*„Das Geheimnis des erfolgreichen Börsengeschäftes
liegt darin, zu erkennen,
was der Durchschnittsbürger glaubt,
dass der Durchschnittsbürger tut.“*

John Maynard Keynes

Die Frage nach dem Wert der Marketingkommunikation scheint beantwortet: Er liegt in ihrer Fähigkeit, definierte Ziele zu erreichen (vgl. BRUHN 2010: 181-189, 545-555; HOMBURG/KROHMER 2009: 618-629, 738-740, 811-819; ESCH 2008: 73-78, 567-610). Dabei wird zwischen Hersteller- und Konsumentenperspektiven sowie betriebswirtschaftlichen, kommunikations- und verhaltenswissenschaftlichen Sichtweisen unterschieden (vgl. BUCHELE/HOEPFNER 2004: 1f., 10ff.; ESCH 2008: 57ff.). Der Marketingkommunikation werden aktivierende, kognitive, emotionale, einstellungsbezogene und konative Effekte zugeschrieben (vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN 2009: 51ff., 274ff.; HOMBURG/KROHMER 2009: 29ff.). Die abgeleiteten Erfolgsgrößen sind Bekanntheitsgrad, vermitteltes Leistungsversprechen, Differenzierung im Wettbewerb, Image, Sympathiewerte und Vertrauenswürdigkeit. Daraus resultieren Kaufabsicht, Marktanteil, Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft als marktliche Zielgrößen, aus denen sich erzielbarer Umsatz und Gewinn bzw. Ertrags- und Renditesteigerung als ökonomische Erfolgsgrößen ergeben (vgl. SATTLER 2005: 2ff.).

Am weitesten gehen Ansätze der Markenbewertung, die den Wert auf der Basis von abgezinsten, durch das Preispremium erzielten Zukunftserträgen berechnen (vgl. BUCHELE/HOEPFNER 2004: 13f.; PORAK 2004: 167; SATTLER 2005: 2f., 20ff.). Dabei wird allerdings die „teilweise eingeschränkte Vergleichbarkeit und Intransparenz mancher Modelle“ kritisiert (BUCHELE/HOEPFNER 2004: 22). Hinzu kommen die Heterogenität, Defizite und mangelnde Durchsetzung bestehender Konzepte (vgl. PORAK 2005: 184).² Zentrale

¹ Der Beitrag basiert auf der Dissertation des Autors (Publikation für 2012 geplant). Er wurde für die Jahrestagung der DGPUK-Ad-hoc-Fachgruppe Werbung „Wert der Marketingkommunikation“ vom 27.-29. Oktober 2011 in Pforzheim auf Fragen der Bestimmung des Werts der Marketingkommunikation angewandt und konkretisiert.

² SATTLER nennt eine „dreistellige Zahl an Instrumenten zur Markenwertmessung“, die allein seit 1995 entwickelt wurden (2005: 1). BUCHELE/HOEPFNER verweisen auf „mittlerweile über 40 unterschiedliche Markenbewertungsmodelle mit Elementen aus den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen und Perspektiven“ (2004: 2).

Probleme der Markenbewertung sind die Identifikation und Quantifizierung der Markenwertindikatoren, die Isolation der Einzahlungsüberschüsse durch die Marke, die Langfristigkeit von Wirkungen sowie die Beeinflussung des Wertschöpfungspotenzials durch markenstrategische Optionen (vgl. SATTLER 2005: 6ff.). Der Einfluss von Kommunikation und Öffentlichkeit, insbesondere durch die Unternehmenskommunikation, wird kaum berücksichtigt (vgl. BUCHELE/HOEPFNER 2004: 7, 22ff.). Ein Indiz für die Probleme sind die teilweise bis zum Zehnfachen voneinander abweichenden Ergebnisse bei der Berechnung von Markenwerten (vgl. PORAK 2004: 182).

Wie also lässt sich der Wert der Marketingkommunikation definieren? Er ist nicht *an sich* da, sondern das Ergebnis von Bewertungen und Zuschreibungen. Sie unterliegen – wie jede Beschreibung – einem Akt von Unterscheidung und Bezeichnung einer Seite der Unterscheidung (vgl. LUHMANN 1988: 100f.; 1990: 68ff.; 1996: 40f., 178). Die nicht bezeichnete Seite ist der blinde Fleck jeder Beschreibung. Damit wird zugleich die Möglichkeit alternativer Wertbestimmungen verdeckt. In selbstreferentiellen Systemen – ganz gleich, ob es sich um Unternehmen oder funktionale Teilsysteme wie Wirtschaft, Medien, Politik, Wissenschaft usw. handelt – werden Werte nach Maßgabe jeweils eigener Strukturen bestimmt (vgl. LUHMANN 1988: 57f., 599ff.). Entsprechend fällt die Bestimmung des Wertes der Marketingkommunikation – je nach Systemperspektive für Unternehmen und Verbraucher, Wirtschaft und Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes *eigensinnig* aus. Die jeweilige Außenseite (Umwelt) bleibt unterbelichtet – im wahrsten Sinne des Wortes *außen vor*.

Andererseits sind die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen der Marketingkommunikation davon geprägt, dass sich die Markt- und Kommunikationsmacht in zunehmendem Maße von Unternehmen zu Verbrauchern verlagert. Zugleich gewinnen gesellschaftliche Bezüge an Bedeutung. Dazu zählen die zunehmende Fokussierung auf Kundenbeziehungen im Rahmen des Relationship-Marketing (vgl. BRUHN 2010: 10, 31ff., 588f.) und erhöhte Anforderungen an die nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung von Unternehmen (vgl. ZERFAB ET. AL. 2011: 77ff.). Für die Marketingkommunikation besonders bedeutsam sind die gestiegenen Transparenz- und Partizipationsansprüche der Verbraucher und der Rollenwandel der Konsumenten von passiven Rezipienten zu aktiven Kommunikatoren mit dem Aufkommen des Social Web (vgl. BRUHN 2010: 589f.; ZERFAB ET. AL. 2011: 77ff.). Hinzukommt der zunehmende Einfluss der Öffentlichkeit auf die Wahrnehmung, Diskussion und Wirkung von Werbung, Marketing- und Markenkommunikation (vgl. SCHENK/DONNERSTAG/HÖFLICH 1990: 221; BUCHELE/HOEPFNER 2004: 54; KOTLER ET. AL. 2011: 126, 222f., 257f.). Eine Bestimmung des Werts der Marketingkommunikation, die allein auf der Seite der Unternehmen ansetzt, greift angesichts dessen zu kurz.

1. Stand der Forschung: Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation

Den vorerst letzten Stand der Diskussion um die Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation markiert der gemeinsam von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Internationalen Controller Verein (ICV) entwickelte und verabschiedete *Wirkungsstufen-Modell als Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling* (GRUNDMODELL FÜR KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING 2010: 34f.; HUHN/SASS 2011: 13).

Die Leistung des Modells besteht im Erfüllen mehrerer Anforderungen an Evaluation und Controlling der Unternehmenskommunikation: Es definiert einen einheitlichen begrifflichen Rahmen für unterschiedliche Stufen der Kommunikationswirkung. Er reicht von Reichweiten und Kontakten (externer Output) über Wahrnehmungs- und Wissenseffekte (direkter Outcome), Veränderungen bei Meinungen, Einstellungen und Verhalten (indirekter Outcome) bis hin zu strategischen und ökonomischen Effekten im Unternehmen (Outflow) (vgl. GRUNDMODELL FÜR KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING 2010: 35ff.; HUHN/SASS 2011: 12ff.). Es verbindet Ressourceneinsatz (Input), Kommunikationskanäle (Output), Ziel- und Anspruchsgruppen (Outcome) mit der übergeordneten strategischen Ebene des Unternehmens (Outflow). Und es ermöglicht einen Anschluss an das betriebliche Controlling (vgl. PFANNENBERG/ZERFAB 2005).

Das Modell folgt amerikanischen Vorläufern zum PR-Measurement (LINDENMANN 1997, 2003) allerdings ohne deren Differenzierung von Kampagnenwahrnehmung (Outtake) und kumulierten Kommunikationseffekten (Outgrowth) zu übernehmen.³ Damit bleiben Ansatzpunkte zur Bestimmung der eigenen Kommunikationsleistung und zur Unterscheidung zwischen kurz- und längerfristigen Effekten für die Identifikation von Wertschöpfungsbeiträgen ungenutzt.

Das Wirkungsstufen-Modell wird sowohl im *Statement Kommunikations-Controlling* des ICV als auch im *Positionspapier Kommunikations-Controlling* der DPRG systematisch mit den Handlungsfeldern der Kommunikation im *Stakeholder-Modell*⁴ und den Dimensionen bzw. Perspektiven im Konzept der *Balanced Scorecard*⁵ verknüpft (vgl. PFANNENBERG 2009: 4ff.; GRUNDMODELL FÜR KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING 2010: 10ff., 25ff.; HUHN/SASS 2011: 8f.). *Wertschöpfung durch Kommunikation* besteht a) in der Unterstützung der Leistungserstellung als Beitrag zur Realisierung des wirtschaftlichen Erfolgs; b) im Aufbau von immateriellen Werten wie Marken und Reputation als Voraussetzungen für den Aufbau wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Erfolgspotenziale sowie c) in der Umsetzung gesellschaftspolitischer Aktivitäten zur Sicherung der ‚licence to operate‘ (vgl. HUHN/SASS 2011: 9f.).

³ Ungeachtet dessen ist es immer wieder zu inkonsistenten und fehlerhaften Übertragungen gekommen. Vgl. dazu: BÜRKER (2012 geplant).

⁴ Zum Stakeholder-Ansatz im Kommunikationsmanagement vgl. KARMASIN (2008).

⁵ Zum Einsatz der Balanced Scorecard im Kommunikationsmanagement vgl. ZERFAB (2005) und LANGE (2005).

In diesem Rahmen wird die Marketingkommunikation in der Kunden-Perspektive der Strategy Map des Unternehmens verortet: Sie fließt über die Gestaltung von Kundenbeziehung und Markenimage in den Kundenwertbeitrag ein (vgl. PFANNENBERG 2007: 1f.). Während das Markenimage als Key Performance Indicator (KPI) in den Werttreiberbaum eingeht (vgl. ebd. 6), bleiben die Kundenbeziehungen unberücksichtigt. JOSSE/STOBBE/KUHN haben die Reduktion der Marketingkommunikation auf die Kunden-Perspektive in der Strategy Map kritisiert (vgl. 2011: 5). Neben Kundenbeziehungen und Markenimage als direkten Werttreibern identifizieren sie zusätzlich indirekte, latente Werttreiber in allen vier Perspektiven (vgl. ebd.). Das Wirkungsstufen-Modell geht von einer Ursache-Wirkungskette aus, die von der Werbe- und Markenbekanntheit über Unternehmens- und Produktimage, Kaufeinstellung und Ergebniserwartung bis zu Kaufabsicht („Purchase Intention“) als stärkstem Werttreiber reicht (vgl. ebd. 2ff.).

2. Offene Fragen: Defizite bei der Wertbestimmung der Marketingkommunikation

Bei aller Plausibilität des Wirkungsstufen-Modells von DPRG und ICV und der score-card-basierten Ansätze sind wesentliche Aspekte unberücksichtigt und zentrale Fragen offen geblieben. Während über die kognitiven Wirkungspotenziale auf den einzelnen Wirkungsstufen von Kommunikation Einigkeit herrscht, bleiben Differenzierung und Verortung von Handlungsbereitschaft und tatsächlichem Verhalten unklar.

Die Gesamtsystematik impliziert einen einseitig gerichteten, linearen Stimulus-Response-Prozess von Unternehmen über Medien zu Mediennutzern als Ziel- und Anspruchsgruppen und lässt Netzwerk- und Rückkoppelungseffekte außer acht (vgl. BRUHN 2010: 47ff.). Die Wirkungsrichtung wird nicht gemessen, sondern als „Wirkungskette“ (ebd. 549) unterstellt. Werte werden einseitig aus Sicht der Unternehmen bestimmt.

Die für Kunden und Gesellschaft geschaffenen (oder: vernichteten!) Werte bleiben intransparent. Dies gilt für die in den letzten Jahren zunehmend aufgeworfenen Fragen nach der *Corporate Social Responsibility* und dem *Public Value* von Unternehmen. ZERFAB hat die gesellschaftspolitische Perspektive zwar als fünfte Dimension in die Communications Scorecard aufgenommen (vgl. 2005: 8ff.), offen geblieben ist aber die Frage, wie sich diese zusätzliche Dimension in die Hierarchie der Strategy Map eingliedert. BÜRKER/BAUDISCH haben vorgeschlagen, dem Modell des normativen Managements im St. Galler Managementmodell zu folgen und sie als oberste Wertschöpfungsebene zu definieren (vgl. 2009: 64). Intransparent bleibt auch der Einfluss von Beziehungen zwischen Unternehmen und aktuellen/potenziellen Kunden und Handelspartnern sowie marktlicher und gesellschaftlicher Öffentlichkeit.

Auch die Forderung, Messung und Bewertung aufgrund des normativen Charakters von Erfolgsdefinitionen zu trennen (vgl. NAUNDORF 2001: 10), wird nicht berücksichtigt. Dadurch bleiben auch die Relativität von Veränderungen bzw. Nichtwirkungen als mögliche Zielgrößen ausgeblendet: So stellt eine gestiegene Produktbekanntheit kaum einen Erfolg dar, wenn die Konkurrenz stärker zugelegt hat. Umgekehrt gilt, dass auch Rückgänge bei der Kaufbereitschaft Folge erfolgreicher Kommunikation sein können, wenn sie geringer ausfallen als bei Wettbewerbern.

Hinzu kommen eine Reihe offener methodischer Fragen (vgl. KLENK/OHNEMUS 2004: 45; LANGE 2005: 201f.; BÜRKER/BAUDISCH 2009: 61ff.; BRUHN 2010: 581f.): Wie wird der Anteil von Erfahrungen⁶ oder konkurrierenden Informationsquellen bei erzielten Wirkungen kontrolliert? Wie wird die eigene Kommunikationsleistung isoliert? Die Zurechnung von Veränderungen bei Absatz, Umsatz und Ertrag auf die eigene Marketingkommunikation beschränkt sich auf Korrelationsberechnungen. Doch wie wird die Wirkungsrichtung bestimmt? Wie werden das zeitlich verzögerte Einsetzen und die Kumulation von Kommunikationswirkungen berücksichtigt? Wie werden Interferenzen (positive und negative Rückkopplungen) zwischen verschiedenen Kommunikationsaktivitäten behandelt?

3. Klimawahrnehmung und Koorientierung: Komponenten der Wertschöpfung durch Kommunikation

Im Folgenden wird ein Ansatz vorgeschlagen, der die Beziehungsebene („Relations“) der Marketingkommunikation zwischen Unternehmen und Kunden sowie die Wahrnehmung der Öffentlichkeit („Public“) in die Bestimmung des Wert von Unternehmens- und Marketingkommunikation aufnimmt und das Wirkungsstufen-Modell von DPRG und ICV um sachliche, soziale und zeitliche Reflexivität erweitert. Dafür werden die Erst-, Zweit- und Dritt-Personen-Wahrnehmungen von Unternehmen sowie ihren Ziel- und Anspruchsgruppen der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene⁷ zugeordnet.

Für die Analyse der Beziehungsebene wird das *Koorientierungsmodell* von NEWCOMB (1953), SCHEFF (1967), MCLEOD/CHAFFEE (1973) und dessen Übertragungen auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern in der Öffentlichkeit von BROOM

⁶ Zum Einfluss von Vorwissen bzw. Erfahrung/Vertrautheit mit Produkten auf Verständnis und Erinnerung von Werbebotschaften vgl. SCHENK/DONNERSTAG/HÖFLICH (1990: 120ff.).

⁷ Die hier vertretene Terminologie folgt der begrifflichen Differenzierung nach LUHMANN (vgl. 1990: 635ff.): systeminterne Reflexion (Mikro-Ebene) – Leistungen zwischen Systemen (Meso-Ebene) – Funktionen in Supersystemen (Makro-Ebene). Diese Unterscheidungen korrelieren mit Interaktion, Organisation und Gesellschaft als Formen der Bildung sozialer Systeme (vgl. LUHMANN 1988: 16ff., 551ff.). Zur Mikro-, Meso- und Makro-Perspektiven in der PR-Theorie vgl. KUNCZIK (2010: 77f.).

(1977) und SELTZER (2006) herangezogen. Die Messung der Wahrnehmung der öffentlichen Meinung erfolgt mithilfe des *Meinungsklima-Konzepts* der Theorie der Schweigespirale von NOELLE-NEUMANN (1978, 1990). Anschließend werden Koorientierungsmodell und Meinungsklima-Konzept miteinander verknüpft. Gemeinsamer Nenner dieser Modelle ist ein interaktions- bzw. systemorientierter Ansatz, der von einer simultanen Orientierung an Gesprächsgegenständen und anderen Personen ausgeht.

Das *Meinungsklima-Konzept* unterscheidet zwischen a) der öffentlichen Meinung als der Summe individueller Meinungen,⁸ b) dem Meinungsklima als der kumulierten Wahrnehmung von Meinungsverteilungen bei Dritten und c) der veröffentlichten Meinung als der Wahrnehmung von Meinungsverteilungen in den Medien (vgl. NOELLE-NEUMANN 1978: 20, 30; 1991: 224, 241ff., 655). Das Meinungsklima bildet das verbindende Glied in der Kausalkette von Medienwirkungen zwischen direkten Medienkontakten und spezifischen Wirkungen bei Individuen (vgl. FRÜH/SCHÖNBACH 1982: 81; SCHENK 2007: 537). NOELLE-NEUMANN bezeichnet diese quasi-statistische Wahrnehmung der öffentlichen Meinung auch als „Bindeglied zwischen individueller und kollektiver Sphäre“ (1991: 164).

Das *Koorientierungsmodell* nach NEWCOMB (1953), SCHEFF (1967) und MCLEOD/CHAFFEE (1973) beschreibt und analysiert, wie Individuen ihre eigenen Einstellungen und Handlungsabsichten gegenüber Objekten zugleich an der Wahrnehmung von Einstellungen und Handlungsabsichten bei Kommunikationspartnern und anderen Gruppenmitgliedern ausrichten. BROOM (1977) hat diesen Ansatz auf die Koorientierung zwischen Organisationen und ihren Stakeholder-Gruppen („publics“) übertragen. SELTZER (2006) hat das Konzept schließlich auf die Wahrnehmung dieser Beziehungen angewandt. Das Koorientierungsmodell erweitert eine einseitig absender- oder empfängerdefinierte Perspektive in der Analyse von Kommunikationsbeziehungen um die wechselseitige Meta-Wahrnehmung beider Seiten.

Beide Konzepte – Meinungsklima und Koorientierung – ermöglichen durch Vergleiche unterschiedlicher Hierarchieebenen der Wahrnehmung (Abb. 1) die Bestimmung von tatsächlichem oder wahrgenommenem Konsens bzw. Dissens (vgl. NOELLE-NEUMANN 1991: 241ff., 340ff.; SCHEFF 1967: 33ff.; MCLEOD/CHAFFEE 1973: 484ff.). Dadurch können zugleich Fehlwahrnehmungen und -einschätzungen wie *False Consensus*, *Pluralistische Ignoranz*, *Looking Glass Perception* oder *Third Person Effect* identifiziert werden.

Vor diesem theoretischen Hintergrund werden Image und Reputation als strategische Schlüsselgrößen der Unternehmens- und Marketingkommunikation neu gefasst: Image

⁸ Zur prinzipiellen Unmöglichkeit, in diesem Sinne einen Konsens als empirischen „Zustand bestimmter (oder gar aller) psychischer Systeme“ bzw. deren „zu einem bestimmten Zeitraum aktuell ablaufenden Operationen“ festzustellen, vgl. LUHMANN (1990: 55f., 578).

als *Wahrnehmung und kognitive sowie affektive Bewertung* von Unternehmen; und Reputation als *Bewertung im Hinblick auf Kommunikation (Glaubwürdigkeit und Vertrauen) und Handlungsabsicht (Unterstützungsbereitschaft)*. Beide Konstrukte werden sowohl auf der Ebene persönlicher Wahrnehmungen sowie auf der Ebene der Klimawahrnehmung gemessen. Damit folgt der Ansatz dem Imagekonzept bei RÜHL (vgl. 1993: 60ff.), MERTEN/WESTERBARKEY (vgl. 1994: 206ff.) und KIRCHNER (vgl. 2001: 112ff.) sowie dem Reputationsverständnis von WIEDMANN/FOMBRUN/RIEL (vgl. 2007: 322ff.), EISENEGGER (vgl. 2005: 19ff.) und HELM (vgl. 2007: 27ff.). Danach bedarf Reputation der „Verbreitung durch Kommunikation“ von Fremderfahrungen (ebd. 28). Entsprechend stellt nicht die Zufriedenheit den Kern der Reputation dar, sondern die „Einschätzung, inwiefern die Unternehmung die Erwartungen aller (relevanten) Stakeholder erfüllt (ebd. 30).

In der Form anonymisierter und generalisierter Wahrnehmungen und Bewertungen dienen Image und Reputation als funktionale Äquivalente für Erfahrung und werden Handlungen als Prämissen zugrunde gelegt (vgl. BENTELE 1992: 153f.; SZYSZKA 1992: 104f.; MERTEN/WESTERBARKEY 1994: 206). Mit der zusätzlichen Unterscheidung zwischen erfahrungsbasiertem Nah- und kommunikativ bzw. medial vermitteltem Fernbild (vgl. NOELLE-NEUMANN/PETERSEN 2005: 520ff.) ist es möglich, den Einfluss persönlicher Erfahrungen auf Images zu kontrollieren und Kommunikationseffekte zu isolieren.⁹

Abb. 1: Verbindung von Koorientierungsmodell und Meinungsklima-Konzept

	Sicht der Organisation (O) auf das Thema (T)	Sicht der Stakeholder (S) auf das Thema (T)	Sicht der Umwelt von S (U) auf das Thema (T)

⁹ Diese Differenzierung korrespondiert mit der Unterscheidung zwischen Stakeholdern mit und ohne Transaktionsbeziehung zu Unternehmen (vgl. KARMAVIN, 2008: 268ff.).

	$= T^O = O^O$	$= T^S = O^S$	$= T^U = O^U$
	Sicht der Organisation (O) auf die Sicht der Stakeholder (S) $= S^O$	Sicht der Stakeholder (S) auf die Sicht der Organisation (O) $= O^S$	Sicht der Umwelt von S (U) auf die Sicht der Stakeholder (S) $= S^U$
	Sicht der Organisation (O) auf die Sicht der Stakeholder (S) über die Sicht der Organisation (O) $= S^{OS}$	Sicht der Stakeholder (S) auf die Sicht der Organisation (O) über die Sicht der Stakeholder (S) $= O^{SO}$	Sicht der Umwelt von S (U) auf die Sicht der Stakeholder (S) über die Sicht der Umwelt von S (U) $= S^{US}$

Damit entsteht – zusätzlich zu Soll-/Ist-, Vorher-/Nachher- und Wettbewerbsvergleichen – ein neuer Bewertungsmaßstab für die Wertschöpfung durch Kommunikation: der Vergleich zwischen persönlichen Einstellungen („First Person Perception“), der Wahrnehmung anderer („Second Person Perception“) und der Wahrnehmung des Meinungsklimas („Third Person Perception“) (Abb. 2).

Abb. 2: Integration von Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Beobachtung

Ebene	Bezug	Beobachtung	Ziel/Funktion
Mikro	Unternehmen	First Person Perception „Wie beobachten Unternehmen sich selbst?“	Veränderung der Eigenwahrnehmung (Selbstbeobachtung)
Meso	Beziehungen mit Stakeholdern	Second Person Perception „Wie beobachten und bewerten sich Unternehmen und Stakeholder- Gruppen wechselseitig?“	Abstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung (reflexive Koordination)

Ebene	Bezug	Beobachtung	Ziel/Funktion
Makro	Stakeholder in Bezugsgruppen und Öffentlichkeit	Third Person Perception „Wie beobachten Stakeholder- Gruppen die Umweltwahrnehmung ihrer sozialen Umwelt?“	Abstimmung von Nah- und Fernbild (Meinungsklima)

Für die Klimawahrnehmung wird die Bezeichnung ‚Outclime‘ vorgeschlagen und als zusätzliche Kategorie in das Wirkungsstufen-Modell von DPRG und ICV eingeführt und zwischen Outtake und Outgrowth verortet (Abb. 3).

Abb. 3: Klimawahrnehmung und Koorientierung als ‚Outclime‘ im Wirkungsstufenmodell von DPRG und ICV.

							Outflow
		Outcome (i.w.S.)					
	Output		Outtake	Neu: Outclime	Outgrowth	Outcome (i.e.S.)	
Input	Intern	Extern					
			Wahrnehmung von Kommunikation	Second/Third Person Perception	Kumulierte Wahrnehmung	Handlungsbereitschaft	
			(Recall, Recognition)	(Meinungsklima, Koorientierung)	(Marke, Image, Reputation)	(Unterstützungspotenzial)	

Die zentrale Annahme des Modells lautet: Das wahrgenommene Meinungsklima wird immer dann eigenen Handlungs- bzw. Kommunikationsabsichten (= Unterstützungsbereitschaft) zugrunde gelegt, wenn zu einem Objekt keine eigenen Erfahrungen vorliegen. Indikatoren für das Meinungsklima sind Aussagen in persönlichem Umfeld und in den Medien. Letztere dienen vor allem dann als Indikator, wenn es entweder keine direkten Kontakte zu anderen gibt, deren Meinungen nicht bekannt sind oder nicht unmittelbar beobachtet werden können. Damit ist das Meinungsklima eine Variable, die ausschließlich auf Kommunikation zurückgeführt werden kann – anders als persönliche Einstellungen, die auch auf eigenen Erfahrungen basieren können. Daraus folgt, dass Klimawahrnehmung und kommunikativ vermitteltes Fernbild im Vergleich mit persönlichen Einstellungen und Nahbild homogener ausgeprägt sind (vgl. Abb. 5 am Beispiel der Automobil-Marke BMW). Das Meinungsklima sowie die Differenz zwischen persönlicher Einstellung

und Klimawahrnehmung besitzen damit eine höhere Aussagekraft für die Bestimmung der Wertschöpfung als Image und Reputation auf Basis kumulierter persönlicher Einstellungen.

4. Messmodell: Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation

Für die Berechnung der Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation wird ein Untersuchungsdesign vorgeschlagen, das bei Image- und Reputationsmessungen drei Unterscheidungen kombiniert: Nah- und Fernbild, persönliche Einstellung und Klimawahrnehmung, mit und ohne Kommunikationskontakt.

Auf der Mikro-Ebene wird die Wertschöpfung bestimmt als die durch Kommunikation erzielten höheren Image- und Reputationswerte. Die *Kommunikationsleistung* resultiert aus der Differenz der Werte bei Befragten mit und ohne Kommunikationskontakt zum Unternehmen. Die *Wertschöpfung* ist der aus diesen Differenzen und den jeweiligen Zielgruppen-Anteilen saldierte Anteil an der gesamten Unterstützungsbereitschaft (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Beispielhafte Berechnung der Wertschöpfung auf der Mikro-Ebene als durch Kommunikation (= Kom) erzielt zusätzliches Unterstützungspotenzial in Form von Kaufbereitschaft (fiktives Zahlenbeispiel)

Kaufbereitschaft	Gesamte Zielgruppe	Befragte <u>mit</u> Kom-Kontakt	Befragte <u>ohne</u> Kom-Kontakt	Differenz	Kommunikationswert
Gesamte Zielgruppe	45%	55%	40%	15%-Punkte	---
Nahbereich: (Zielgruppen-Anteil: 20%)	50%	65%	45%	20%-Punkte	x 20%-Anteil = 4% der Zielgruppe
Fernbereich: (Zielgruppen-	40%	60%	30%	30%-Punkte	x 80%-Anteil = 24% der Zielgruppe

Kaufbereitschaft	Gesamte Zielgruppe	Befragte <u>mit</u> Kom-Kontakt	Befragte <u>ohne</u> Kom-Kontakt	Differenz	Kommunikationswert
Anteil: 80%)					
					28%

In den Stakeholder-Beziehungen (Meso-Ebene) und in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit (Makro-Ebene) wird die Wertschöpfung der Unternehmenskommunikation bestimmt durch das verbesserte Ausmaß der Koorientierung a) zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppen (Selbst- und Fremdbild) sowie b) zwischen Stakeholder-Gruppen und deren sozialer Umwelt (Nah- und Fernbild).

5. Exemplarischer Einsatz in der Marketingkommunikation

Das Modell wurde im Rahmen einer explorativen Voruntersuchung bei der Automobil-Marke BMW exemplarisch angewandt.¹⁰ Dabei zeigte sich zunächst, dass sich die im Vergleich mit den Wettbewerbern Audi und Mercedes überdurchschnittlich positiven Werte für die Erinnerung an Medienberichte und Markenwerbung, Sympathie und Klimawahrnehmung nicht auf die Kaufbereitschaft zugunsten der Marke auswirken. Erst systematische Vergleiche zwischen Nah- und Fernbild sowie Meinungsklima machen deutlich, dass die positiven Kommunikationswerte vor allem auf die BMW-Fahrer zurückzuführen sind, während der Sympathiewert für die Marke BMW sowohl von BMW-Fahrern wie den Fahrern anderer Marken überschätzt wird.

¹⁰ Die Daten wurden durch eine unveröffentlichte Sekundäranalyse von zwei Wellen des *Image-Monitors* der BMW AG aus den Jahren 1995/96 gewonnen. Sie basieren auf computergestützten Telefoninterviews (CATI) durch das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Infratest im Abstand von einem halben Jahr. Die Zufallsstichprobe der 1. Welle umfasste 453 Personen, für die 2. Welle wurden 542 Personen befragt. Für die Marke BMW wurde die Fallzahl durch zusätzliche Ziehung weiterer BMW-Fahrer erhöht. In der 1. Welle waren dies 42 Personen, in der 2. Welle 55 Personen, dass sich der Stichprobenumfang auf 495 bzw. 598 erhöhte (vgl. Bürker, 2012 geplant).

Abb. 5: Sympathiewerte und Meinungsklima für die Marke BMW bei BMW-Fahrern und Nicht-BMW-Fahrern (3-stufige Skala: +1/0/-1; Basis: 1. Welle: Nicht-BMW-Fahrer n = 340, BMW-Fahrer = 58; 2. Welle: Nicht-BMW-Fahrer n = 417, BMW-Fahrer = 73).

Nahbereich: Einstellung		Fernbereich: Einstellung
Nahbereich: Meinungsklima		Fernbereich: Meinungsklima

Das Image als Messgröße für die *kommunikative Wertschöpfung* wurde im konkreten Fall durch den Sympathiewert als Gesamtwahrnehmung und -bewertung des Unternehmens operationalisiert. In beiden Wellen war die Wertschöpfung durch Erinnerungen an Medienberichte (redaktionelle Wertschöpfung) und Markenwerbung (werbliche Wertschöpfung) bei Fernbild und Meinungsklima theoriekonform größer als beim Nahbild (Abb. 6).

Abb. 6: Kommunikative Wertschöpfung: Kommunikativ erzielte Sympathie und erzielttes Sympathieklima für die Marke BMW (3-stufige Skala: +1/0/-1; Basis: 1. Welle: BMW-Fahrer = 58, Fahrer anderer Marken n = 340; 2. Welle: BMW-Fahrer = 73, Fahrer anderer Marken n = 417).

	BMW-Sympathie		BMW-Klima	
Befragten-Gruppen	Aktuell (<u>mit</u> Erfahrung)	Potenziell (<u>ohne</u> Erfahrung)	Aktuell (<u>mit</u> Erfahrung)	Potenziell (<u>ohne</u> Erfahrung)
Alle Befragte	Ø 0,95 / 0,93	Ø 0,35 / 0,25	Ø 0,64 / 0,60	Ø 0,41 / 0,35
Mit Medienberichte	Ø 1,00 / 0,93	Ø 0,82 / 0,32	Ø 0,86 / 0,71	Ø 0,64 / 0,64
Ohne Medienberichte	Ø 0,94 / 0,93	Ø 0,30 / 0,25	Ø 0,61 / 0,58	Ø 0,39 / 0,32
Redaktionelle Wertschöpfung	0,06 / 0,00	0,52 / 0,07	0,25 / 0,13	0,25 / 0,32
<u>Mit</u> Werbung	Ø 0,96 / 0,93	Ø 0,60 / 0,44	Ø 0,79 / 0,67	Ø 0,62 / 0,43
<u>Ohne</u> Werbung	Ø 0,94 / 0,93	Ø 0,28 / 0,21	Ø 0,53 / 0,50	Ø 0,35 / 0,33
Werbliche Wertschöpfung	0,02 / 0,00	0,32 / 0,23	0,26 / 0,17	0,27 / 0,10

Messgröße für die *strategische Wertschöpfung* war die Reputation, die durch die Kaufbereitschaft der Stakeholder-Gruppen operationalisiert wurde. Hier wiederholte

sich das Ergebnis: Die strategische Wertschöpfung ist im Fernbereich größer als im Nahbereich – mit Ausnahme der Befragten, die sich in der 2. Welle an Medienberichte erinnern konnten (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Strategische Wertschöpfung: Kommunikativ erzielte Kaufbereitschaft für die Marke BMW (Basis: 1. Welle: BMW-Fahrer n = 55, Fahrer anderer Marken n = 278; 2. Welle: BMW-Fahrer n = 67; Fahrer anderer Marken n = 309).

Kaufbereitschaft	Aktuelle Kunden (mit Erfahrung)	Potenzielle Kunden (ohne Erfahrung)
Alle Befragte	90,9% / 86,6%	4,3% / 4,5%
Mit Medienberichten	85,7% / 84,6%	16,0% / 0,0%
Ohne Medienberichte	91,7% / 87,0%	3,2% / 4,9%
Strategische Wertschöpfung	-6,0%-Pkt. / -2,4%-Pkt.	12,8%-Pkt. / -4,9%-Pkt.
Mit Werbung	86,4% / 80,0%	11,7% / 12,3%
Ohne Werbung	93,9% / 96,3%	2,3% / 2,8%
Strategische Wertschöpfung	-7,5%-Pkt. / -16,3%-Pkt.	9,4%-Pkt. / 9,5%-Pkt.

Die Ergebniswerte für kommunikative und strategische Wertschöpfung können in einem weiteren Schritt analog zu Abb. 4 mit den Anteilen der Befragten in Nah- und Fernbereich gewichtet werden, um schließlich jenen Zielgruppen-Anteil zu bestimmen, der durch mediale Unternehmenskommunikation zusätzlich erzielt wurde.

6. Fazit, Potenzial und Perspektiven des Ansatzes für die Marketingkommunikation

Mit dem Meinungsklima-/Koorientierungsmodell für die Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation sichert sich das Kommunikationsmanagement von Unternehmen und Organisationen konzeptionelle und methodische Vorteile: Es besitzt eine höhere Aussagekraft als die dominierenden Medienanalysen (Output), vermeidet aber zugleich Probleme, die sich ergeben, wenn Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhalten sowie entsprechende Veränderungen pauschal den eigenen Kommunikationsaktivitäten zugeschrieben werden.

Die für das Wirkungsstufen-Modell von DPRG und ICV zusätzlich vorgeschlagenen Kategorien Kommunikationskontakt (Outtake) und Meinungsklima (Outclime) sind validere Messgrößen, da sie – anders als persönliche Einstellungen und tatsächliche Verhaltensweisen – ausschließlich auf Kommunikation zurückgeführt werden können. Durch den Differenzwert zwischen Nah- und Fernbild lassen sich erfahrungsgebundene und kommunikativ vermittelte Image- und Reputationsanteile isolieren und kontrollieren. Durch Unterschiede zwischen Gruppen mit und ohne Kommunikationskontakt kann die Leistung der eigenen Kommunikation identifiziert werden. Meinungsklima und Fernbild sind leichter durch Kommunikation beeinflussbar und sind damit sensiblere Performance Indikatoren für die Unternehmens- und Marketingkommunikation.

Mit der Einbeziehung der Meso- und Makro-Ebene wird zugleich dem Anspruch des Marketing Rechnung getragen, Unternehmen auf die Märkte auszurichten und aus ihrer Perspektive zu führen (vgl. HOMBURG/KROHMER 2009: 6ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN 2009: 3ff.; KOTLER ET. AL. 2011: 38ff.).

BENTELE, Günther (1992): Images und Medienimages. In: Image – Imageanalyse – Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Hrsg. v. Werner Faulstich. IfAM-Arbeitsberichte 7. Bardowick: Wissenschaftler-Verlag. S. 152-176.

BROOM, Glen M. (1977): Coorientational Measurement of Public Issues. In: Public Relations Review 3, Heft 4: S. 110-119.

BRUHN, Manfred (2010): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 6. vollst. überarb. u. erw. Aufl. München: Vahlen.

BUCHELE, Mark-Steffen; HOEPFNER, Jörg (2004): Marken und die Bestimmung des Markenwerts. In: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Hrsg. v. Günter Bentele, Manfred Piwinger u. Gregor Schönborn. Beitrag 4.10. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 2001ff. S. 1-28.

BÜRKER, Michael (2012 geplant): Die unsichtbaren Dritten. Ein neues Modell für Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Dissertation. Wiesbaden: VS Verlag.

BÜRKER, Michael; BAUDISCH, Sabine (2009): Welcher Erfolg? Welche Kommunikation? Welche Ursache? Status quo, offene Fragen und Lösungsansätze für Evaluation und Controlling von Unternehmenskommunikation. In: PR Magazin 40, Heft 4: S. 61-68.

EISENEGGER, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution, Issues-Monitoring, Issues-Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ESCH, Franz-Rudolf (2010): Strategie und Technik der Markenführung. 6. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.

FRÜH, Werner; Schönbach, Klaus (1982): Der dynamisch-transaktionale Ansatz. Eine neues Paradigma der Medienwirkungen. In: Publizistik 27, Heft 1/2: S. 74-88.

- GRUNDMODELL FÜR KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING (2010). Hrsg. v. Internationaler Controller Verein e.V. (ICV). Controller Statements Grundlagen. Gauting: Internationaler Controller Verein (PDF). <http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?type=file&id=2281> (07.07.2010)
- HELM, Sabrina (2007): Unternehmensreputation und Stakeholderloyalität. nbf neue betriebswirtschaftliche forschung. Band 356. Wiesbaden: DUV/Gabler.
- HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley: Marketingmanagement. Strategien – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- HUHN, Julia; SASS, Jan (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling. Hrsg. v. Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG), Christopher Storck u. Internationaler Controller Verein e.V. (ICV). Bonn/Gauting: DPRG/ICV (PDF). www.dprg.de/Datei.aspx?ID=65&G=869296&a=b (20.07.2011)
- JOSSE, Harald; STOBBE, Reimer; KUHN, Peter (2011): Controlling der Marketingkommunikation. Hrsg. v. Mark-Steffen Buchele, Jörg Pfannenberger, Christopher Storck u. Ansgar Zerfaß. (www.communicationcontrolling.de, Dossier Nr. 4) Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig (PDF). http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier4_ControllingMarketingkommunikation_Jan2011.pdf (03.02.2011)
- KARMASIN, Matthias (2008): Stakeholder Management als Ansatz der PR. In: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufspraktisches Handeln. Hrsg. v. Günter Bentele, Romy Fröhlich u. Peter Szyszka. 2. korrigierte u. erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 268-280.
- KIRCHNER, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- KLENK, Volker; Ohnemus, Ralph (2004): Research-based PR. Ansätze zur qualitativen Marktforschung aus Marketing und Werbung für die strategische Unternehmenskommunikation. In: PR Magazin 35, Heft 12: S. 45-52.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS, John; Wong, Veronica (2011): Grundlagen des Marketing. 5. akt. Aufl. München: Pearson Studium.
- KROEBER-RIEL, Werner; WEINBERG, Peter; GRÖPPEL-KLEIN, Andrea: Konsumentenverhalten. 9. überarb., akt. u. erg. Aufl. München: Vahlen, 2009.
- KUNCZIK, Michael (2010): Public Relations – Konzepte und Theorien. 5. überarb. u. erw. Aufl. Köln: Böhlau.
- LANGE, Mirko (2005): Das Communication Value System der GPRA. In: Wertschöpfung durch Kommunikation. Hrsg. v. Jörg Pfannenberger u. Ansgar Zerfaß. Frankfurt/M.: FAZ-Institut. S. 199-211.
- LINDENMANN, Walter K. (1997): Measurement in PR – International Experiences. Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. Hrsg. v. Arbeitskreis Evaluation der GPRA. Professionelle Kommunikation 1. Frankfurt/M.: IMK. S. 26-44.
- LINDENMANN, Walter K. (2003): Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities. Gainesville: Institute for Public Relations (PDF). http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms_1.pdf (21.05.2008)
- LUHMANN, Niklas (1988): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien. 2. erw. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MCLEOD, Jack M.; CHAFFEE, Steven H. (1973): Interpersonal Approaches to Communication Research. In: American Behavioral Scientist 16, Heft 4: S. 469-499.
- MERTEN, Klaus; WESTERBARKEY, Joachim (1994): Public Opinion und Public Relations. In: Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Hrsg. v. Klaus Merten, Siegfried J. Schmidt u. Siegfried Weischenberg. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 188-211.
- NAUNDORF, Stephan (2001): Messen und Bewerten von PR – Grundlagen der Erfolgs- und Wirkungskontrolle. In: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Hrsg. v. Günter Bentele, Manfred Piwinger u. Gregor Schönborn. Beitrag 4.06. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 2001ff. S. 1-13.

- NEWCOMB, Theodore M. (1953): An Approach to the Study of Communicative Acts. In: Psychological Review 60: S. 393-404.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth (1978): Unruhe im Meinungsklima. Methodologische Anwendungen der Theorie der Schweigespirale. In: Publizistik 23, Heft 1/2: S. 19-31.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth (1991): Öffentliche Meinung: Die Entdeckung der Schweigespirale. Erw. Ausgabe. Berlin/Frankfurt/M.: Ullstein.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth; PETERSEN, Thomas (2005): Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. 4. überarb. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.
- PFANNENBERG, Jörg (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketingkommunikation. Hrsg. v. Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“. Berlin: DPRG (PDF).
http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf_thesenpapiere/DPRG-Thesenpapier-Marketingkommunikation-22-02-2007.pdf (17.08.2007)
- PFANNENBERG, Jörg (2009): Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikations-Controlling. Hrsg. v. Mark-Steffen Buchele, Christopher Storck u. Ansgar Zerfaß. (www.communicationcontrolling.de, Dossier Nr. 2) Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig (PDF).
http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier2_BSC_August2009.pdf (17.11.2009)
- PFANNENBERG, Jörg; ZERFAß, Ansgar (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation - Thesenpapier der DPRG zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. In: Wertschöpfung durch Kommunikation. Hrsg. v. Jörg Pfannenberger u. Ansgar Zerfaß. Frankfurt/M.: FAZ-Institut, 2005.184-198.
- PORÁK, Victor (2005): Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragmessung von Kommunikation. In: Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Hrsg. v. Manfred Piwinger u. Victor Porák. Wiesbaden: Gabler. S. 163-193.
- RÜHL, Manfred (1993): Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations. In: Image und PR: Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Hrsg. v. Wolfgang Armbricht, Horst Avenarius und Ulf Zabel. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 55-71.
- SATTLER, Henrik (2005): Markenbewertung: State of the Art. Überarb. Version Mai 2005. In: Research Papers on Marketing and Retailing. Heft 27: 1-32 (PDF). <http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb03/ihm/D4.pdf> (24.06.2009)
- SCHEFF, Thomas J. (1967): Toward a Sociological Model of Consensus. In: American Sociological Review 32: S. 32-46.
- SCHENK, Michael (2007): Medienwirkungsforschung. 3. vollst. überarb. Aufl. Tübingen: Mohr.
- SCHENK, Michael; DONNERSTAG, Joachim; HÖFLICH, Joachim (1990): Wirkungen der Werbekommunikation. Köln; Wien: Böhlau.
- SELTZER, Trent (2006): Measuring the Impact of Public Relations: Using a Coorientational Approach To Analyze the Organization-Public-Relationship. Gainesville: Institute for Public Relations. S. 1-28 (PDF).
http://www.florida4h.net/news/public_relations/files/2005_Seltzer.pdf (06.10.2009)
- SZYSZKA, Peter (1992): Image und Vertrauen. Zu einer weniger beachteten Perspektive des Image-Begriffs. In: Image – Imageanalyse – Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Hrsg. v. Werner Faulstich. IfAM-Arbeitsberichte 7. Bardowick: Wissenschaftler-Verlag. S. 104-111.
- WIEDMANN, Klaus-Peter; FOMBRUN, Charles J.; RIEL, Cees B. M. (2007): Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Hrsg. v. Manfred Piwinger u. Ansgar Zerfaß. Wiesbaden: Gabler. S. 321-337.
- ZERFAß, Ansgar (2005): Die Corporate Communications Scorecard. In: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Hrsg. v. Günter Bentele, Manfred Piwinger u. Gregor Schönborn. Beitrag 4.17. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 2001ff. S. 1-25.
- ZERFAß, Ansgar, VERHOEVEN, Piet, TENCH, Ralph; MORENO, Angeles & VERČIĆ, Dejan (2011): European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43

Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA (PDF). <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf> (02.07.2011)