
No Publics – no Relations? *[Preprint]*

Meinungsklima und Koorientierung als Indikatoren der Wertschöpfung durch Kommunikation

Michael Bürker

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

John Maynard Keynes

1 Einleitung

Welche Beiträge leistet die Unternehmenskommunikation für die Wertschöpfung im Unternehmen? In welchem Zusammenhang stehen durchgeführte Kommunikationsmaßnahmen und erzielte Unternehmensergebnisse? Das sind die zentralen Fragen von PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling – spätestens seit dem gemeinsamen Kongress der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Gesellschaft führender PR-Agenturen (GPRA) unter dem programmatischen Titel *Wertschöpfung durch Kommunikation* im Jahre 2004 (vgl. Pfannenberger / Zerfaß 2005). Mit dem Erscheinen des gemeinsamen Positionspapiers und des Grundmodells zum Kommunikations-Controlling von DPRG und Internationalem Controller Verein (ICV) scheint die Auseinandersetzung ein Ende gefunden zu haben und die Fragen ihre Antworten (vgl. Internationaler Controller Verein 2010; Huhn / Sass 2011).

Kommunikation wirkt und Medien wirken, wenn sie bei Rezipienten auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene zu Veränderungen führen. Dies ist der Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Schaffung von Werten. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive besteht die Wertschöpfung in den positiven Aus- und Rückwirkungen dieser Veränderungen auf das Unternehmen in Form von betriebswirtschaftlichem, insbesondere finanziellem bzw. monetärem Wertzuwachs (vgl. Pfannenberger / Zerfaß 2005; Porák 2005).

Andererseits: Werte sind nicht *an sich* da. Sie sind 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.; 1989: 178f., 328; 1990: 68ff.; 1996: 40f., 178). Die nicht bezeichnete Seite ist der blinde Fleck der Beschreibung. Die Möglichkeit alternativer Wertbestimmungen wird verdeckt.

In selbstreferentiellen Systemen – ganz gleich, ob es sich um Organisationen oder funktionale Teilsysteme wie Wirtschaft, Medien, Politik, Wissenschaft usw. handelt – werden Werte nach Maßgabe eigener Strukturen (Regeln, Normen, Werte usw.) bestimmt (vgl. Luhmann 1988: 57f., 599ff.). Entsprechend fällt die Bestimmung des Wertes und der Wertschöpfung von Medien und Kommunikation – je nach Systemperspektive für Unternehmen und Mediennutzer, Wirtschaft und Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes *eigensinnig* aus. Die jeweilige Außenseite (Umwelt) bleibt unterbelichtet – im wahrsten Sinne des Wortes *außen vor*.

Schon früh wurde die unzureichende Berücksichtigung der Tatsache kritisiert, dass es sich bei medialer Kommunikation stets auch um Formen öffentlicher Kommunikation mit gesellschaftlicher Relevanz handelt (vgl. Schenk / Donnerstag / Höflich 1990: 221; Buchele / Hoepfner 2004: 54). Die weitgehende Gleichsetzung von Ziel- und Anspruchsgruppen mit Teilöffentlichkeiten verdeckt die soziale Dynamik von Kommunikation im öffentlichen Raum. Dabei könnte ein Ansatz, der bei Personen, Gruppen und Organisationen beide Seiten – Innen und Außen – integriert und die Differenz und Pluralität von Wertbegriffen in unterschiedlichen Systemen (Unternehmen, Wirtschaft, Medien, Internet usw.) reflektiert, dem Medienwandel in besonderer Weise gerecht werden. Er könnte durch Integration von Mikro-, Meso- und Makro-Ebene Aussicht auf hinreichende Tragkraft und gesellschaftliche Relevanz beanspruchen – und dies im Angesicht des neuen Strukturwandels der Öffentlichkeit und einer sich fundamental verändernden Mediennutzung im Zeichen von Internet und Social Media.

2 Stand der Forschung: Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation

Den vorerst letzten Stand der Diskussion um die Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation markiert das gemeinsam von DPRG und ICV entwickelte und verabschiedete *Wirkungsstufen-Modell* als *Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling* (vgl. Internationaler Controller Verein 2010: 34f.; Huhn / Sass 2011: 13). Darin werden Ressourcen (Input), Kontaktpotenziale auf der Ebene der Kommunikationsmedien und -

kanäle (Output), unmittelbare Wahrnehmungs- und Wissenseffekte (direkter Outcome) sowie Veränderungen bei Meinungen, Einstellungen und Verhalten (indirekter Outcome) sowie strategische und ökonomische Effekte (Outflow) systematisch aufeinander abgestimmt (vgl. Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2010: 35ff.; Huhn / Sass 2011: 12ff.).

Die Leistung dieses Modells besteht im Erfüllen mehrerer Anforderungen an das Kommunikations-Controlling: Es definiert einen einheitlichen Rahmen für unterschiedliche Stufen der Kommunikationswirkung. Es präferiert den Bezug auf Stakeholder-Gruppen (Outcome). Es integriert Stakeholder-Perspektiven (Outcome) und Kommunikationskanäle (Output) und verknüpft Kommunikation mit der übergeordneten strategischen Ebene (Outflow). Es berücksichtigt die eingesetzten Ressourcen (Input) und ermöglicht einen Anschluss an das betriebliche Controlling.

Das Modell folgt amerikanischen Vorläufern zum PR-Measurement (vgl. Lindenmann 1997, 2003) allerdings ohne deren Differenzierung von Kampagnenwahrnehmung (Outtake) und kumulierten Kommunikationseffekten (Outgrowth) zu übernehmen.¹ Damit gehen Ansatzpunkte zur Bestimmung von Vergleichsgruppen und zur Unterscheidung zwischen kurz- und längerfristigen Effekten für die Identifikation des Wertschöpfungsbeitrags verloren.

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*² und den Dimensionen im Konzept der *Balanced Scorecard* verknüpft (vgl. Pfannenberger 2009: 4ff.; Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2010: 10ff. 25ff.; Huhn / Sass 2011: 8f.). Die *Wertschöpfung durch Kommunikation* besteht dann a) in der Unterstützung der Leistungserstellung als Beitrag zur Realisierung des wirtschaftlichen Erfolgs; b) im Aufbau von immateriellen Werten wie Marken und

¹ Ungeachtet dessen ist es immer wieder zu inkonsistenten und fehlerhaften Übertragungen gekommen. Vgl. dazu: Bürker (2012 geplant).

² Zum Stakeholder-Ansatz im Kommunikationsmanagement vgl. ausführlich Karmasin (2008).

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.).

Kausalität zwischen medialen Kommunikationsaktivitäten und Veränderungen bei Absatz, Umsatz und Ertrag wird durch Korrelationen belegt. Das gilt für das *Communication Control Cockpit* (CCC) nach Rolke (2004) genauso wie für die unterschiedlichen Varianten der Communication Scorecard: *Communications Value System* (CVS) nach GPRA (Lange 2005; Lautenbach / Severin 2006), *Communication Scorecard* (CSC) nach Schuppener (2005), *Corporate Communications Scorecard* (CCS) nach Zerfaß (2005a, 2005b). Doch damit wird eine Verursachung lediglich unterstellt – der Wirkungs-Prozess könnte auch in der entgegengesetzten Richtung verlaufen.

3 Offene Fragen: Konzeptionelle und methodische Defizite bei PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling

Bei aller Plausibilität des Wirkungsstufen-Modells und der scorecard-basierten Ansätze sind wesentliche Aspekte unberücksichtigt und zentrale Fragen offen geblieben. So wird die Wirkungskette als einseitig gerichteter, linearer top-down bzw. inside-out Stimulus-Response-Prozess von Unternehmen über Medien zu Ziel- und Anspruchsgruppen konzipiert (vgl. Bruhn 2010: 47ff.). Wertschöpfung wird in der Folge einseitig auf das Unternehmen bezogen. Die für Stakeholder, Wirtschaft und Gesellschaft erzielte Wertschöpfung (oder: -vernichtung!) bleibt intransparent. Dies gilt auch für Netzwerk- und Rückkopplungseffekte durch den Einfluss von Beziehungen und Öffentlichkeit als konstitutiven Elementen der Kommunikation von Unternehmen.³ Dabei könnte ihre Berücksichtigung der Tatsache Rechnung tragen, dass a) in jeder Kommunikation stets die Perspektiven von mindestens zwei Parteien beteiligt sind und dass sich b) Individuen und Unternehmen in der Öffentlichkeit tendenziell anders verhalten als in nicht-öffentlichen Situationen.

³ *Public Relations* tragen beide Elemente im Namen, was in der zunehmenden Gleichsetzung mit Unternehmenskommunikation, Organisationskommunikation und Kommunikationsmanagement (vgl. Bentele 2004: 5; Bentele / Will 2006: 174; Kirchner 2001: 36; Kunczik 2010: 194f.) untergeht. Vgl. dazu ausführlicher Bürker (2012 geplant).

Hinzu kommt c) die Beschränkung von Messungen auf die Ziel- und Anspruchsgruppen (Mikro-Ebene). Die Meso-Ebene der Interaktionen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholder-Gruppen bleibt damit genauso ausgeschlossen wie die Makro-Ebene der Stakeholder in ihren Bezugsgruppen und der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Auch der d) implizit normative Charakter von Erfolgsdefinitionen und die sich daraus ergebende Notwendigkeit, Messung und Bewertung zu trennen (vgl. Naundorf 2001: 10), wird nicht explizit reflektiert. Dadurch bleibt auch e) die Relativität von Wirkungen unterbestimmt: Damit sind Effekte im Vergleich mit anderen Effekten gemeint sowie die Nichtwirkung bzw. Stabilisierung in veränderter Umwelt: Ein Anstieg der Imagewerte ist kaum ein Erfolg, wenn die Konkurrenz stärker zulegt. Und ein im Wettbewerbsvergleich geringerer Rückgang der Reputation kann Folge erfolgreicher Kommunikation sein. Und schließlich blendet f) der apologetische Gebrauch des Begriffs *Wertschöpfung* Wertvernichtung als Dysfunktion von Kommunikation systematisch aus. Konzepte und Modelle zur Messung, Bewertung und Steuerung von Wertschöpfungsbeiträgen müssten aber genau dies leisten: Aufzeigen von messbaren Unterschieden in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht.

Neben diesen konzeptionellen Defiziten existiert eine Reihe methodischer Probleme. Dazu zählen: a) die Kontrolle externer bzw. nicht-kommunikativer Einflussfaktoren auf Image und Reputation wie Produktqualität, Erfahrung, Gerüchten usw.; b) das verzögerte Einsetzen, zeitliche Synergien und die Kumulation von Kommunikationswirkungen. Daraus resultiert c) die Schwierigkeit, erzielte Kommunikationseffekte zeitlich abzugrenzen und Planungszeiträumen zuzuordnen. Hinzu kommt d), dass das Wirkungsstufen-Modell keine Antworten gibt, wie Interferenzen (positive und negative Rückkopplungen) zwischen verschiedenen Kommunikationsaktivitäten (Kanäle, Instrumente, Maßnahmen) berücksichtigt werden können. Und schließlich bleibt die Frage, wie e) messbare Veränderungen auf eigene Kommunikationsleistungen zugerechnet werden können. Damit steht und fällt schließlich f) der Nachweis des Ursache-/Wirkungs-Zusammenhangs zwischen eigenen Kommunikationsaktivitäten, gemessenen Veränderungen auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene sowie unternehmensstrategischen bzw. finanziell/monetären Resultaten. All das ist nicht neu (vgl. Hagen / Oberle 1994: 27f.; Fuhrberg 1995: 47ff.; Klenk / Ohnemus 2004: 45; Lange 2005: 201f.; Bürker / Baudisch 2009: 61ff.).

Hinzu kommt die in den letzten Jahren zunehmend aufgeworfene Frage nach der *Corporate Social Responsibility* und dem *Public Value* von Unter-

nehmen im Zuge von Klimawandel, Globalisierung, Wirtschafts- und Finanzkrise sowie zunehmenden Zweifeln an Sozialer Marktwirtschaft und Demokratie. Zerfaß hat vorgeschlagen, die gesellschaftspolitische Perspektive als fünfte Dimension in die Communications Scorecard aufzunehmen (vgl. 2005a: 8ff.; 2005b: 106). Offen geblieben ist dabei die Frage, wie sich diese 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 entsprechend als oberste Wertschöpfungsebene zu definieren (vgl. 2009: 64).

4 Klimawahrnehmung und Koorientierung: Komponenten der Wertschöpfung durch Kommunikation

Im Folgenden wird ein alternativer Ansatz für die Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation vorgestellt, der insbesondere die soziale Reflexivität in Beziehungen und Öffentlichkeit sowie die Zurechenbarkeit von Veränderungen auf eigene Kommunikationsaktivitäten berücksichtigt. Er basiert konzeptionell auf der Integration von Erst-, Zweit- und Dritt-Personen-Wahrnehmungen und deren Zuordnung zur Mikro-, Meso- und Makro-Ebene⁴ der öffentlichen Kommunikation von Unternehmen. Dafür 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 (1977) und Seltzer (2006) mit dem *Meinungsklima-Konzept* der Theorie der Schweigespirale von Noelle-Neumann (1978, 1991) und der *Third Person Perception* nach Davison (1996) und Perloff (1999) verknüpft.

Das *Meinungsklima-Konzept* unterscheidet zwischen a) der ‚öffentlichen Meinung‘ als der Summe individueller Meinungen, 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,

⁴ Die hier vertretene Terminologie folgt nach Luhmann (1990: 635ff.): systeminterne Reflexion (Mikro-Ebene) – Leistungen zwischen Systemen (Meso-Ebene) – Funktionen für übergeordnete Systeme (Makro-Ebene). Zu Mikro-, Meso- und Makro-Perspektiven in der PR-Theorie vgl. Kunczik (2010: 77f.).

30; 1991: 224, 241ff., 655). Das Meinungsklima ist 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 zugleich 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 zugleich an der Wahrnehmung von Einstellungen und Handlungsabsichten bei Kommunikationspartnern und anderen Gruppenmitgliedern ausrichten. Dabei werden zusätzlich zur eigenen Einstellung (Beobachtung 1. Ordnung) die eigene Wahrnehmung der Einstellung der anderen (Beobachtung 2. Ordnung); sowie die eigene Wahrnehmung wie andere die eigene Wahrnehmung wahrnehmen (Beobachtung 3. Ordnung), berücksichtigt (Abbildung 1). 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.

Beide Konzepte – Meinungsklima und Koorientierung – ermöglichen durch Vergleiche unterschiedlicher Beobachtungsebenen der Wahrnehmung die Bestimmung von tatsächlichem oder wahrgenommenem Konsens bzw. Dissens (vgl. Noelle-Neumann 1991: 241ff., 340ff.; Scheff 1967: 33ff.; McLeod / Chaffee 1973: 484ff.). Dadurch können 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 Steuerungsgrößen der Unternehmens- und Medienkommunikation neu gefasst. Beide Begriffe werden voneinander abgegrenzt indem ‚Image‘ als *Wahrnehmung und kognitive sowie affektive Bewertung der Organisation* und ‚Reputation‘ als *kommunikative Bewertung (Glaubwürdigkeit und Vertrauen) sowie Unterstützungsbereitschaft zugunsten der Organisation* definiert werden. Beide Konstrukte werden nicht nur auf der Ebene persön-

licher Einstellungen, sondern zugleich auf der Ebene der Klimawahrnehmung gemessen.⁵ 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, zwischen Stakeholdern mit und ohne Transaktionsbeziehung zu Unternehmen zu unterscheiden und so den Einfluss persönlicher Erfahrungen auf Images zu kontrollieren und Kommunikationseffekte zu isolieren (siehe Beispiel in Abbildung 4).

Abbildung 1: Verbindung von Koorientierungsmodell und Meinungsklima-Konzept

Level	Innensicht: Selbstbild (Identität)	Außensicht: Fremdbild (Nahbild)	Meinungsklima: Image/Reputation (Fernbild)
1	Sicht der Organisation (O) auf das Thema (I) $= T^O = O^O$	Sicht der Stakeholder (S) auf das Thema (I) $= T^S = O^S$	Sicht der Umwelt von S (U) auf das Thema (I) $= T^U = O^U$
2	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 Stakeholder (S) auf die Sicht der Umwelt von S (U) $= U^S$
3	Sicht der Organisation (O) auf die Sicht der Stakeholder (S)	Sicht der Stakeholder (S) auf die Sicht der Organisation (O)	Sicht der Organisation (O) auf die Sicht der Stakeholder (S)

⁵ Der Ansatz beschränkt sich auf unmittelbare Effekte an der Schnittstelle zum Anschlusshandeln und verzichtet auf die Messung von tatsächlichem Verhalten. Damit folgt der Ansatz dem Imagekonzept bei Merten / Westerbarkey (1994: 206ff.) und den Reputationsverständnis von Wiedmann / Fombrun / Riel (2007: 322ff.).

Level	Innensicht: Selbstbild (Identität)	Außensicht: Fremdbild (Nahbild)	Meinungsklima: Image/Reputation (Fernbild)
	über die Sicht der Organisation (O) = SO^S	über die Sicht der Stakeholder (S) = OS^O	über die Sicht der Umwelt (U) = US^O
	Herkömmliches Koorientierungsmodell (nach Broom, Seltzer)		
			Meinungsklima-/ Koorientierungsmodell

Quelle: eigene Darstellung.

Damit entsteht – zusätzlich zu Soll-/Ist-, Vorher-/Nachher- und Wettbewerbsvergleichen – ein neuer, zusätzlicher 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*). 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 (Abbildung 2).

Abbildung 2: Modifiziertes Wirkungsstufenmodell von DPRG und ICV mit Differenzierung des direkten Outcome in Outtake, Outgrowth und Outclime (als Klimawahrnehmung und Koorientierung).

		Outcome (i.w.S.)				Outflow	
		Output	Outtake	Neu: Outclime	Outgrowth		Indirekter Outcome (i.e.S.)
Input	Intern	Extern	Wahrnehmung von Kommuni- kation (Recall, Recognition)	Second/Third Person Perception (Meinungs- klima, Koorientierung)	Kumulierte Wahrneh- mung (Marke, Image, Reputation)		Handlungs- bereitschaft (Unter- stützungs- potenzial)

Quelle: eigene Darstellung.

Damit wird zugleich die ‚Outlime‘-Funktion als vermittelnde Wirkungsstufe zwischen der *Wahrnehmung und Erinnerung von Kommunikationskontakten* einerseits und der *Veränderung der kumulierten Wahrnehmung und Bewertung* andererseits betont. Die zentrale theoretische Annahme des Modells lautet: Das wahrgenommene Meinungsklima in Bezugsgruppen und Gesellschaft wird immer dann eigenen Handlungs- bzw. Kommunikationsabsichten 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 Indikatoren, 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 die Unterschiede zwischen Klimawahrnehmung und Fernbild geringer sind als zwischen persönlicher Einstellungen und Nahbild (Abbildung 3 am Beispiel der Automobil-Marke BMW).

Abbildung 3: Sympathiewerte und Meinungsklima für die Marke BMW bei BMW-Fahrern und Nicht-BMW-Fahrern (Basis: 1. Welle: BMW-Fahrer = 58, Fahrer anderer Marken n = 340; 2. Welle: BMW-Fahrer = 73, Fahrer anderer Marken n = 417).

Nahbereich: Einstellung	MW-Diff. = +0,62/+0,68	Fernbereich: Einstellung
MW-Diff. = +0,31/+0,33		MW-Diff. = -0,06/-0,10
Nahbereich: Meinungsklima	MW-Diff. = +0,23/+0,25	Fernbereich: Meinungsklima

Quelle: eigene Darstellung.

Die größten Mittelwert-Unterschiede bestehen zwischen den Einstellungen von BMW-Fahrern und Nicht-BMW-Fahrern (+0,62/+0,68). Deutlich geringer fällt die Differenz zwischen den Mittelwerten von Einstellung und Klimawahrnehmung im erfahrungsbasierten Nahbereich aus (+0,31/+0,33). Am geringsten sind die Mittelwert-Unterschiede zwischen Einstellungen und Klimawahrnehmung im kommunikativ vermittelten Fernbereich (-0,06/-0,10). Damit sind das Meinungsklima sowie die Differenz zwischen persönlicher Einstellung und Klimawahrnehmung aussagekräftigere Variablen für die Bestimmung der Wertschöp-

fung und die Steuerung der Unternehmenskommunikation als Image und Reputation auf Basis kumulierter persönlicher Einstellungen.

5 Messmodell: Bestimmung der Wertschöpfung durch Kommunikation

Für die Berechnung der Wertschöpfung durch mediale Unternehmenskommunikation wird ein Untersuchungsdesign vorgeschlagen, das die Messung von Image und Reputation sowie Vergleichsgruppen mit und ohne Kommunikationskontakt kombiniert.

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. fiktives Berechnungsbeispiel in Abbildung 4).

Abbildung 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 mit Kom-Kontakt	Befragte ohne Kom-Kontakt	Diff.	Kom-Wert
Gesamte Zielgruppe	45%	55%	40%	15%-Punkte	---
Nahbereich: (Zielgruppen-Anteil: 20%)	50%	65%	45%	20%-Punkte	x 20%-Anteil = 4% der Zielgruppe
Fernbereich: (Zielgruppen-Anteil: 80%)	40%	60%	30%	30%-Punkte	x 80%-Anteil = 24% der Zielgruppe
					28%

Quelle: eigene Darstellung.

In den Stakeholder-Beziehungen (Meso-Ebene) und in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit (Makro-Ebene) wird die Wertschöpfung der Unternehmenskommunikation bestimmt durch das verbesserte Ausmaß der Koordination a) zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppen

(Selbst- und Fremdbild) sowie b) zwischen Stakeholder-Gruppen und deren sozialer Umwelt (Nah- und Fernbild).

Abbildung 5: Integration von Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Beobachtung von Organisationen

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 ihre Stakeholder-Gruppen wechselseitig?“	Abstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung (reflexive Koorientierung)
Makro	Stakeholder in Bezugsgruppen und Öffentlichkeit	Third Person Perception „Wie beobachten Stakeholder-Gruppen die Umweltwahrnehmung ihrer sozialen Umwelt?“	Abstimmung von Nah- und Fernbild (Meinungsklima)

Quelle: eigene Darstellung.

Mit diesem Konzept verbunden ist ein Perspektivenwechsel von der Selbst-/Fremdbild-Unterscheidung (Beobachtungen 1. und 2. Ordnung) zur Nah-/Fernbild-Differenz (Beobachtungen 2. und 3. Ordnung) als Kriterium für die Bewertung und Steuerung der medialen Unternehmenskommunikation (Abbildung 5). So werden aus einer organisationszentrischen Sichtweise polyzentrische Perspektiven, in der Organisationen keine privilegierte Stellung beanspruchen können, wenn es um die Selektionsmacht und Deutungshoheit in der Themen- und Meinungsbildung auf Märkten und in der Gesellschaft geht.

6 Exemplarische Anwendung: Automobil-Marken

Exemplarisch angewandt wurde das Modell für die Ermittlung der Wertschöpfung durch Kommunikation im Rahmen einer explorativen Voruntersuchung bei der Automobil-Marke BMW.⁶

⁶ 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

Messgröße für die *kommunikative Wertschöpfung* war das Image, das im konkreten Fall durch den Sympathiewert als Gesamtwahrnehmung und -bewertung des Unternehmens operationalisiert wurde. Hier zeigte sich, dass die Wertschöpfung durch Erinnerung an mediale Berichterstattung und Markenwerbung beim kommunikativ vermittelten Fernbild und Meinungsklima in beiden Wellen theoriekonform größer war als beim erfahrungsbasierten Nahbild (Abbildung 6).

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

Befragten-Gruppen	BMW-Sympathie		BMW-Klima	
	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
<u>Mit</u> Medienberichten	Ø 1,00 / 0,93	Ø 0,82 / 0,32	Ø 0,86 / 0,71	Ø 0,64 / 0,64
<u>Ohne</u> 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

Quelle: eigene Darstellung.

Messgröße für die *strategische Wertschöpfung* war die Reputation. Sie wurde durch die Kaufbereitschaft der Stakeholder-Gruppen zugunsten des

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 (vgl. Bürker 2012 geplant).

Unternehmens operationalisiert. Auch in diesem Fall war die Wertschöpfung im Fernbereich größer als im Nahbereich – mit Ausnahme der Befragten, die sich in der 2. Welle an Medienberichte erinnern konnten (Abbildung 7).⁷

Abbildung 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.

Quelle: eigene Darstellung.

7 Potenzial und Perspektiven des Modells im Medienwandel

Vor dem Hintergrund des Medienwandels bietet das Modell eine Weiterentwicklungsperspektive für die Anwendung auf die Kommunikation von und über Unternehmen in Internet und sozialen Netzwerken. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass das Publikum auf der Galerie (vgl. Gerhards / Neidhardt 1990: 24ff.) nicht mehr passiver Zuschauer ist. Es bewertet, kommentiert, empfiehlt und kommuniziert selbst. Dies führt in zunehmendem Maße zu Abweichungen zwischen Medientenor und Be-

⁷ Die negativen Werte belegen außerdem Wertvernichtung durch Kommunikation: In dieser Zeit bestimmte die Berichterstattung und Diskussion um die Übernahme von Rover und mögliche negative Folgen für BMW die Unterstützungsbereitschaft.

völkerungsmeinung sowie einer abnehmenden Bedeutung der klassischen Medien aufgrund von Bypass-Strategien bei Unternehmenskommunikation und Publikum.

Im Social Web liegt die besondere Leistung von Kommunikation nicht nur in der Veränderung von individuellen Wahrnehmungen und Einstellungen, sondern in ihrer sozialen Vernetzung über direkte Erst- und indirekte Zweitkontakte hinaus. Doch anders als im Vor-Internet-Zeitalter der klassischen Massenmedien sind diese Kontakte nicht mehr unsichtbar. Ihre Spuren ziehen sich vielmehr jederzeit und überall verfügbar durch den virtuellen Raum. Der Bereich erreichbarer Kommunikation wächst und entgrenzt Öffentlichkeit durch die Entkoppelung von sozialer und zeitlicher Kopräsenz. An die Stelle der Rezeption, die nicht mehr vorausgesetzt werden muss, tritt die prinzipielle Erreichbarkeit, die in Rechnung gestellt wird. Die Integrationsleistung der Kommunikation wird nicht mehr notwendig durch Kontakt (Beobachtung 1. Ordnung) oder Konsens (Beobachtung 2. Ordnung), sondern allein durch Beobachtungen 3. Ordnung erbracht: durch Ko-Orientierung an sichtbaren und unsichtbaren Dritten in Internet und sozialen Netzwerken.

Damit dienen die neuen sozialen Medien der Auflösung der Paradoxien von Bindung und Befreiung, Begrenzung und Erweiterung: User generated Content, öffentliche Bewertung und digitale Vernetzung erweitern Handlungsspielräume und Koorientierungspotenziale. Zugleich kompensieren sie die nachlassende soziale Bindekraft der klassischen Massenmedien für die Gesellschaft. Als Integrationsmedien fungieren nicht mehr allein die Diskurse in der Fernwelt der massenmedialen Öffentlichkeit (Makro-Ebene), sondern die um „strength of weak ties“ (Granovetter, 1973 und 1983) erweiterte Nahwelt persönlicher Erfahrungen (Mikro-Ebene). Gerade die indirekten Effekte, der *Multi Step Flow of Communication*, die Nachrichten- und Meinungsdiffusion in der Gesellschaft, der *Third Person Effect* und die *Stärke der schwachen Verbindungen* zu Freunden von Freunden zeichnen die Leistungsfähigkeit von sozialen Netzwerken aus. Auf jeden Fall greifen dafür herkömmliche Image- und Reputationsanalysen auf Basis der Erhebung individueller Wahrnehmungen und Einstellungen zu kurz.

Im Gegensatz dazu bietet das Meinungsklima-/Koorientierungs-Modell eine theoretische Basis sowie ein generisches Messmodell für die Bestimmung von Wertschöpfungsbeiträgen durch Kommunikation in Internet und Social Web, das die Mikro-Ebene von Unternehmen, die Meso-Ebene der Beziehungen zu ihren Stakeholder-Gruppen und die

Makro-Ebene der Öffentlichkeit in Bezugsgruppen und Gesellschaft verbindet.

Literatur

- Bentele, Günter / Will, Markus* (2006): Public Relations als Kommunikationsmanagement. S. 149-181 in: *Beat F. Schmid / Boris Ljczek* (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler: Wiesbaden.
- Bentele, Günter* (1992): Images und Medienimages. S. 152-176 in: *Faulstich, Werner* (Hrsg.): Image – Imageanalyse – Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft.. IfAM-Arbeitsberichte 7. Wissenschaftler-Verlag Bardowick..
- Bentele, Günter* (2004): Public Relations – ein Forschungsüberblick. S. 1-58 in: *Bentele, Günter / Pivinger, Manfred / Schönborn, Gregor* (Hrsg., 2001ff): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). . Beitrag 8.05. Hermann Luchterhand Verlag: Neuwied.
- Broom, Glen M.* (1977): Coorientational Measurement of Public Issues. S. 110-119 in: *Public Relations Review* 3, Heft 4.
- Bruhn, Manfred* (2010): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 6. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Vahlen: München.
- Buchele, Mark-Steffen / Hoepfner, Jörg* (2004): Marken und die Bestimmung des Markenwerts. S. 1-28 in: *Günter, Bentele / Manfred, Pivinger / Gregor Schönborn* (Hrsg., 2001ff): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Beitrag 4.10. Hermann Luchterhand Verlag: Neuwied.
- Bürker, Michael* (2012 geplant): Die unsichtbaren Dritten. Ein neues Modell für Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Dissertation. VS Verlag: Wiesbaden.
- Bürker, Michael / Baudisch, Sabine* (2009): Welcher Erfolg? Welche Kommunikation? Welche Ursache? Status quo, offene Fragen und Lösungsansätze für Evaluation und Controlling von Unternehmenskommunikation. S. 61-68 in: *PR Magazin* 40, Heft 4.
- Davison, Phillips W.* (1996): The Third-Person Effect Revisited. S. 113-119 in: *Int. Journal of Public Opinion Research* 8.
- Früh, Werner / Schönbach, Klaus* (1982): Der dynamisch-transaktionale Ansatz. Eine neues Paradigma der Medienwirkungen. S. 74-88 in: *Publizistik* 27, Heft 1/2
- Fuhrberg, Reinhold* (1995): Teuer oder billig, Kopf oder Bauch – Versuch einer systematischen Darstellung von Evaluationsverfahren. S. 47–70 in: *Barbara Baerns* (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Kommunikation heute und morgen 15. Institut für Medienentwicklung und Kommunikation: Frankfurt am Main.
- Gerhards Jürgen / Neidhardt, Friedhelm* (1990): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellungen und Ansätze. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Öffentlichkeit und soziale Bewegung des Forschungsschwerpunkts Sozialer Wandel, Institutionen und

Vermittlungsprozesse des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH WZB. Online:
<http://bibliothek.wzb.eu/pdf/1990/iii90-101.pdf> [26.08.2008]

Granovetter, Mark (1973): The Strength of weak Ties. S. 1360-1380 in: *American Journal of Sociology* 78: Heft 6.

Granovetter, Mark (1983): The Strength of weak Ties: A Network Theory Revisited. S. 201-233 in: *Randall Collins* (Hrsg.): *Sociological Theory*. Vol. 1. Verlag Jossey-Bass: San Francisco.

Hagen, Lutz M. / Oberle, Cathrin (1994): Wirkungskontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Teil 1: Publikumsbezogene Kontrollinstrumente. S. 27-34 in: *PR Magazin* 25, Heft 8.

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. Online:
<http://www.dprg.de/Datei.aspx?ID=65&G=869296&a=b> [20.07.2011]

Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) (Hrsg., 2010). Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Controller Statements Grundlagen. Gauting: Internationaler Controller Verein. Online:
<http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?type=file&id=2281> [07.07.2010]

Karmasin, Matthias (2008): Stakeholder Management als Ansatz der PR. S. 268-280 in: *Benteler, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszkka, Peter* (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufspraktisches Handeln*. 2. korrig. u. erw. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden.

Klenk, Volker / Ohnemus, Ralph (2004): Research-based PR. Ansätze zur qualitativen Marktforschung aus Marketing und Werbung für die strategische Unternehmenskommunikation. S. 45-52 in: *PR Magazin* 35, Heft 12.

Kunczik, Michael (2010): *Public Relations – Konzepte und Theorien*. 5. überarb. u. erw. Aufl. Böhlau: Köln.

Lange, Mirko (2005): Das Communication Value System der GPRA. S. 199-211 in: *Pfannenberger, Jörg / Zerfuß, Ansgar* (Hrsg.): *Wertschöpfung durch Kommunikation*. FAZ-Institut: Frankfurt am Main.

Lautenbach, Christoph / Severin, Andreas (2006): Das 'Communications Value System' der GPRA. Ein Managementsystem für Kommunikation. in: *Benteler, Günter / Pivinger, Manfred / Schönborn, Gregor* (Hrsg., 2001ff.) *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (Loseblattwerk). Beitrag 4.24. Hermann Luchterhand Verlag: Neuwied.

Lindenmann, Walter K. (1997): Measurement in PR – International Experiences. S. 26-44 in: *Arbeitskreis Evaluation der GPRA* (Hrsg.): *Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung*. Professionelle Kommunikation 1. IMK: Frankfurt am Main.

- Lindenmann, Walter K.* (2003): Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities. Gainesville: Institute for Public Relations. Online:
http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms_1.pdf
 [21.05.2008]
- Luhmann, Niklas* (1988): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas* (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Suhrkamp. Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas* (1996): Die Realität der Massenmedien. 2. erw. Aufl. Westdeutscher Verlag: Opladen.
- McLeod, Jack M. / Chaffee, Steven H.* (1973): Interpersonal Approaches to Communication Research. S. 469-499 in: American Behavioral Scientist 16, Heft 4.
- Merten, Klaus / Westerbarkey, Joachim* (1994): Public Opinion und Public Relations. S. 188–211 in: *Merten, Klaus / Schmidt, Siegfried J. / Weischenberg Siegfried* (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Westdeutscher Verlag: Opladen.
- Naundorf, Stephan* (2001): Messen und Bewerten von PR – Grundlagen der Erfolgs- und Wirkungskontrolle. S. 1-13 in: *Bentele, Günter / Pwinger, Manfred / Schönborn, Gregor* (Hrsg., 2001 ff.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Beitrag 4.06. Hermann Luchterhand Verlag: Neuwied.
- Newcomb, Theodore M.* (1953): An Approach to the Study of Communicative Acts. S. 393-404 in: Psychological Review 60.
- Noelle-Neumann, Elisabeth* (1978): Unruhe im Meinungsklima. Methodologische Anwendungen der Theorie der Schweigespirale. S. 19-31 in: Publizistik 23, Heft 1/2.
- Noelle-Neumann, Elisabeth* (1991): Öffentliche Meinung: Die Entdeckung der Schweigespirale. Erw. Ausgabe. Ullstein: Berlin / Frankfurt am Main.
- Noelle-Neumann, Elisabeth / Petersen, Thomas* (2005): Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. 4. überarb. Aufl. Springer: Berlin / Heidelberg.
- Perloff, Richard M.* (1999): The Third-Person Effect: A Critical Review and Synthesis. S. 353-378 in: Media Psychology. Heft 1.
- Pfannenberger, Jörg* (2009): Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikationscontrolling. Hrsg. v. Mark-Steffen Buchele, Christopher Storck u. Ansgar Zerfaß. (www.communicationcontrolling.de, Dossier Nr. 2) Berlin/Leipzig: DPRG/Universität Leipzig. Online:
http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier2_BSC_August2009.pdf [17.11.2009]
- Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar* (Hrsg., 2005). Wertschöpfung durch Kommunikation Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren.. Frankfurt/M.: FAZ-Institut.

- Porák, Victor* (2005): Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragmessung von Kommunikation. S. 163-193 in: *Piwinger, Manfred / Porák, Victor* (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Gabler: Wiesbaden.
- Rolke, Lothar* (2004): Das Communication ControlCockpit. Ein strategisches Kennziffernsystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation. S. 1-27 in: *Bentele, Günter / Piwinger, Manfred / Schönborn, Gregor* (Hrsg., 2001 ff.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Beitrag 4.14. Hermann Luchterhand Verlag: Neuwied.
- Scheff, Thomas J.* (1967): Toward a Sociological Model of Consensus. S. 32-46 in: *American Sociological Review* 32
- Schenk, Michael* (2007): Medienwirkungsforschung. 3. vollst. überarb. Aufl. Mohr: Tübingen.
- Schenk, Michael / Donnerstag, Joachim / Höflich, Joachim* (1990): Wirkungen der Werbekommunikation. Böhlau: Köln / Wien.
- Schuppener, Bernd* (2005): Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. S. 113-122 in: *Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar* (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. FAZ-Institut: Frankfurt am Main.
- Seltzer, Trent* (2006): Measuring the Impact of Public Relations: Using a Coorientational Approach To Analyze the Organization-Public-Relationship. S. 1-28. Gainesville: Institute for Public Relations. Online:
http://www.florida4h.net/news/public_relations/files/2005_Seltzer.pdf [06.10.2009]
- Szyzka, Peter* (1992): Image und Vertrauen. Zu einer weniger beachteten Perspektive des Image-Begriffs. S. 104-111 in: *Faulstich, Werner* (Hrsg.): Image – Imageanalyse – Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. IfAM-Arbeitsberichte 7. Wissenschaftler-Verlag: Bardowick.
- Wiedmann, Klaus-Peter / Fombrun, Charles J. / Riel, Cees B. M.* (2007): Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient. S. 321-337 in: *Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar* (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, Ansgar* (2005a): Die Corporate Communications Scorecard. S. 1-25 in: *Günter, Bentele / Piwinger, Manfred / Schönborn, Gregor* (Hrsg., 2001 ff.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Beitrag 4.17. Hermann Luchterhand Verlag: Neuwied.
- Zerfaß, Ansgar* (2005b): Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard. S. 102-112 in: *Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar* (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. FAZ-Institut: Frankfurt am Main.