

Christian Bachem/Jens Keller/Sven Reinecke

Kennzahlengestützte Steuerung digitaler Kommunikation

Die Web Excellence Scorecard

1	Anforderungen an das Management digitaler Unternehmenskommunikation ...	275
1.1	Die wachsende Bedeutung digitaler Kommunikation	275
1.2	Strategieunterstützung als Anforderung.....	275
1.3	Nutzerorientierung als Anforderung.....	276
1.4	Erfolgsnachweis und Steuerbarkeit als Anforderung.....	277
2	Kennzahlengestützte digitale Unternehmenskommunikation als Lösungsansatz.....	278
2.1	Das Web Excellence Forum	278
2.2	Das Kennzahlenset	279
2.3	Die WebXF Scorecard.....	279
2.3.1	Der Aufbau der WebXF Scorecard	280
2.3.2	Besonderheiten der WebXF Scorecard.....	280
2.3.3	Die Arbeit mit der WebXF Scorecard.....	281
2.4	Die WebXF-Testverfahren.....	283
3	Erfahrungen mit der WebXF Scorecard	284
3.1	Stärken	284
3.2	Schwächen	284
4	Zusammenfassung und Ausblick	285

1 Anforderungen an das Management digitaler Unternehmenskommunikation

1.1 Die wachsende Bedeutung digitaler Kommunikation

Die rasante und nahezu flächendeckende Verbreitung des Internet (vgl. van Eimeren/Frees 2007) hat binnen weniger Jahre die lange Zeit stabil geglaubte Hierarchie der Kommunikationskanäle und -instrumente neu geordnet. Zahlreiche Studien belegen, dass Entscheider in Unternehmen und bei Werbe- und PR-Agenturen der digitalen Kommunikation nicht nur eine hohe Bedeutung zuschreiben, sondern ihr darüber hinaus einen steigenden Stellenwert attestieren (vgl. Zerfaß et al. 2007, S. 15 ff.).

Zugleich unterliegt die Sicht auf die Kommunikationsdisziplinen einem stetigen Wandel, wie die jüngsten Ergebnisse des European Communication Monitor verdeutlichen. Von den sieben der im Rahmen dieser Befragung von rund 1.100 Experten aus 22 europäischen Ländern untersuchten Disziplinen der Markt- und Unternehmenskommunikation wurde Corporate Communications (hier verstanden als Unternehmenskommunikation gegenüber externen Anspruchsgruppen) als die im Jahre 2010 voraussichtlich Wichtigste angesehen. Corporate Communications verdrängt damit die derzeit priorisierten Brand Communications vom ersten Rang. Den größten zugeschriebenen Bedeutungszuwachs verzeichnet die interne Kommunikation (vgl. Zerfaß et al. 2007, S. 13 ff.). Es sind somit Disziplinen der Unternehmenskommunikation, die zunehmend in den Mittelpunkt rücken. In Zusammenführung der beiden oben skizzierten Trends werden in diesem Beitrag Anforderungen an das Management digitaler Unternehmenskommunikation aufgezeigt und Lösungsansätze zur Bewältigung derselben beschrieben.

1.2 Strategieunterstützung als Anforderung

Mehr denn je wird der Unternehmenskommunikation eine strategische Bedeutung zugeschrieben. So betrachten über 90 Prozent der Führungskräfte in deutschen börsennotierten Unternehmen die Kommunikationspolitik als einen der wesentlichen Faktoren für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens (vgl. Booz Allen Hamilton/ctrust 2004). Entsprechend versuchen die Verantwortlichen ihre Kommunikation auszurichten. Inzwischen haben nahezu alle führenden Unternehmen strategische Kommunikationsbotschaften, die sogenannten Corporate Messages, formuliert, die als Leitlinien für die operative Kommunikationsarbeit dienen und eine stringente Vermittlung zentraler Aussagen zu Eigenschaften, Leistungen und Werten eines Unterneh-

mens sicherstellen sollen. Ebenso ist es heute Usus, dass sich große Unternehmen auf den kommunikativen Umgang mit etwaigen Krisensituationen vorbereiten, um einem im Krisenfall drohenden Reputationsverlust früh und wirksam begegnen zu können.

1.3 Nutzerorientierung als Anforderung

Im Gegensatz zu klassischer Kommunikation, deren primäres Ziel es ist, Botschaften bei Zielgruppen nach dem Push-Prinzip zu platzieren, arbeitet digitale Kommunikation nach dem Pull-Prinzip: Der Nutzer entscheidet, wann, wo und mit welcher Intensität er sich im Internet informiert. Die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzer ist somit ein zentraler Erfolgsfaktor digitaler Kommunikation (vgl. Bachem 1996, S. 277). Dabei stellt die hochgradige Autonomie der Zielgruppen hohe Anforderungen an die Steuerbarkeit des Kommunikationserfolgs.

Bei digitaler Unternehmenskommunikation kommt erschwerend hinzu, dass diese sich an Anspruchsgruppen mit divergenten Interessen richtet. Die zentralen Gruppen sind: Journalisten, Investoren, Stellensuchende und potenzielle Kunden. Der Ressortzuschnitt der Unternehmen folgt dieser Aufteilung und gliedert die Aufgaben in Public Relations, Investor Relations (IR) sowie Human Resources. Anfragen potenzieller Kunden werden an die zuständigen Fachbereiche weitergeleitet. Entsprechend sind auch die Corporate Websites als zentrale Plattform externer digitaler Unternehmenskommunikation strukturiert. Die Funktion der Corporate Website kann dabei je nach Markenarchitektur sehr unterschiedlich sein. Folgen Konzerne einer „Separate Branding Strategy“, wie z. B. die Daimler AG, deren Produktmarken den Unternehmensnamen nicht führen, kann sich die Corporate Website einzig und allein auf Informationen und Services der Holding fokussieren. Bei einer „One Firm Strategy“, wie bei Siemens, fallen Unternehmens- und Produktmarke zusammen. Hier fungiert die Corporate Website zusätzlich als zentrale Anlaufstelle und Relaisstation hin zu den operativen Unternehmensbereichen (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Beispielhaftes Hauptmenü einer Corporate Website
(Quelle: www.evonik.de)



1.4 Erfolgsnachweis und Steuerbarkeit als Anforderung

Das Paradigma der Effizienzsteigerung hat auch vor der Unternehmenskommunikation nicht halt gemacht (vgl. Horvarth/Möller 2004; Fuchs 2003). Der Nachweis von Wirksamkeit und Erfolgsbeitrag kommunikativer Arbeit ist seit einigen Jahren zentrales Thema in Unternehmen, Verbänden und der Wissenschaft. Aufgrund der durch Vervielfachung der Kommunikationskanäle begründeten gestiegenen Budgets fordert die Unternehmensführung Rechenschaft über den Mitteleinsatz. Erste Fortschritte sind erkennbar, aber noch zu rudimentär, wie auch der Kommunikations-Controller Zerfaß feststellt: „[...] weiterhin besteht in Wissenschaft und Praxis ein großes Defizit, wenn es darum geht, den Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Profitabilität und zur Steigerung des Unternehmenswerts konkret darzustellen“ (vgl. Zerfaß 2004, S. 1).

Neben der Effizienz- und Wertsteigerung gewinnt auch der Prozesswettbewerb für Unternehmen an Bedeutung. Nicht nur der externe Wettstreit mit den Konkurrenten, sondern auch der Wettstreit um Prozessoptimierung innerhalb des Unternehmens rückt Ansätze wie Benchmarking und Benchlearning in den Vordergrund des Kommunikationsmanagement. Die Quellen der Benchmarking-Maßstäbe können folglich entweder interner oder externer Natur sein. Bisher gibt es jedoch weder einen Industriestandard zur Beurteilung der Kommunikationsqualität, noch hat sich ein einheitliches Vorgehen in der Unternehmenspraxis herausgebildet.

Blickt man auf die digitale Unternehmenskommunikation so fällt auf, dass sie aufgrund der technischen Messbarkeit der Internetnutzung (vgl. Bachem 1997) gut zur Erfolgskontrolle geeignet ist. Jedoch fehlten für die Online-Kommunikation bisher Ansätze eines integrierten Controlling. Entweder waren diese nicht problemgerecht, konsistent und flexibel an die Unternehmenssituation anpassbar oder sie waren nicht benutzer-/organisationsgerecht respektive wirtschaftlich. Diesen Kriterien sollte ein System zur Messung der Marketingleistung jedoch genügen (vgl. Reinecke 2004, S. 328 ff.).

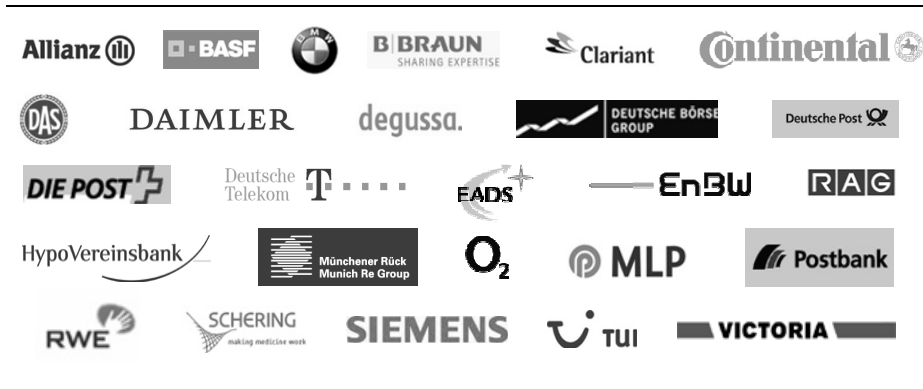
2 Kennzahlengestützte digitale Unternehmenskommunikation als Lösungsansatz

2.1 Das Web Excellence Forum

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung digitaler Unternehmenskommunikation, den steigenden Anforderungen an das Management von Kommunikation und dem von Zerfaß benannten Defizit im Leistungsnachweis, haben sich im Jahr 2004 Kommunikationsverantwortliche führender Unternehmen zum Web Excellence Forum (WebXF) zusammengeschlossen. Ziel des Web Excellence Forum ist es, einen Industriestandard zum Qualitätsmanagement digitaler Unternehmenskommunikation zu schaffen. Im Mittelpunkt steht dabei die Betrachtung von Corporate Websites.

Bis dato haben sich folgende Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz im Web Excellence Forum engagiert (vgl. Abbildung 2-1):

Abbildung 2-1: Am Web Excellence Forum beteiligte Unternehmen
(Quelle: Eigene Darstellung)



In gemeinschaftlicher Arbeit unter Führung einer Unternehmensberatung und mit wissenschaftlicher Unterstützung haben die WebXF-Teilnehmer zunächst ein umfassendes Kennzahlenset definiert und dieses dann zu einer Balanced Scorecard verdichtet. Zudem hat das Web Excellence Forum fünf standardisierte Testverfahren entwickelt, die von den Unternehmen regelmäßig zum Benchmarking genutzt werden.

2.2 Das Kennzahlenset

Das Kennzahlenset des Web Excellence Forum vereint 71 Kennzahlen, anhand welcher sich die Qualität und Leistung der Corporate Website umfassend bemessen lassen. Die Kennzahlen speisen sich größtenteils aus den individuell gemessenen Nutzungsdaten der Corporate Website sowie aus den Ergebnissen der gemeinsamen Testverfahren. Bei der Entwicklung der Kennzahlen konnten die WebXF-Teilnehmer in geringem Maße auf bereits bestehende Definitionen zurückgreifen, wie etwa bei den Basiskennzahlen, wie Visits und Page Impressions. Das Gros der Kennzahlen wurde eigens in speziellen Arbeitsgruppensitzungen und intensiven Diskussionsprozessen zwischen 2004 und 2005 hergeleitet. Beispielhafte originäre WebXF-Kennzahlen sind „Intensiv-Kontakte“ (Anzahl der Besuche pro Monat mit mehr als sechs Page Impressions), „Reichweite non-financial News“ (Abrufzahlen der Seiten mit Unternehmensnachrichten ausgenommen IR-Nachrichten) oder „E-Mail Antwort-Index“ (Index aus Antwortgeschwindigkeit und -qualität als Ergebnis vierteljährlicher Mystery Mailings).

Das WebXF-Kennzahlenset kennt drei Arten von Kennzahlen:

1. Basiskennzahlen: Vorrangig technische Kennzahlen, die der Berechnung von (Performance Indikatoren) PI und Key Performance Indikatoren (KPI) dienen.
2. Performance Indikatoren (PI): Kennzahlen, die einen Leistungs- oder Ergebniszusammenhang beschreiben.
3. Key Performance Indikatoren (KPI): Schlüsselkennzahlen, die Ergebnistreiber beschreiben.

Zusätzlich zu den 71 auf Messwerten beruhenden Basiskennzahlen, PI und KPI, hat WebXF eine Liste von über 50 Qualitätskriterien verabschiedet. Sie beschreiben qualitative Indikatoren eines Online-Angebots, die sich nicht oder nur mit großer Mühe technisch messen lassen, wie z. B. den Umstand, ob eine Webseite fehlerfrei auf DIN A4 druckbar ist. Inzwischen wurden die Qualitätskriterien zum „WebXF QM Check“ verdichtet, der von den teilnehmenden Unternehmen als Werkzeug für regelmäßige interne Audits genutzt wird.

2.3 Die WebXF Scorecard

Die Initiatoren des Web Excellence Forum haben auch deshalb besonders viel Energie in die Definition ihres Kennzahlensets gelegt, weil es die Grundlage für eine speziell auf die Anforderungen digitaler Unternehmenskommunikation zugeschnittene Balanced Scorecard bilden sollte. Diese im Jahr 2005 entwickelte Scorecard bildet den Kern des WebXF-Controlling-Instruments.

2.3.1 Der Aufbau der WebXF Scorecard

In Anlehnung an die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (vgl. Kaplan/Norton 1992; Kaplan/Norton 2004) wird auch bei der WebXF Scorecard die erbrachte Leistung aus vier Perspektiven betrachtet. Da sich eine Corporate Website an mehrere Anspruchsgruppen und nicht nur an Kunden richtet, wurde die erste Perspektive der WebXF Scorecard als „Nutzer“-Perspektive bezeichnet. Hier sind die Kennzahlen zur Vermarktung, zur Auffindbarkeit und Usability, zur Qualität des Contents und zur Dialogleistung der Corporate Website hinterlegt.

Die „Ergebnisperspektive“ fokussiert auf die Ergebnisse der Online-Geschäfts- und Kommunikationsprozesse. Bei einer Unternehmenswebsite sind dies insbesondere die nachweisbaren kommunikativen Leistungen gegenüber den bereits aufgeführten Anspruchsgruppen. Entsprechend umfasst die Ergebnisperspektive Kennzahlen zur firmenindividuellen Kommunikationsstrategie, zu Leistungen gegenüber allen Zielgruppen, zu Leistungen gegenüber Medien, zu Leistungen gegenüber Investoren, zu Leistungen gegenüber Stellensuchenden, zu Leistungen gegenüber Kunden sowie Basiskennzahlen (Visits, Page Impressions).

Die „Interne Perspektive“ vereint Kennzahlen zur System- und Prozessqualität und zum Leistungsstand des Qualitätsmanagement. Die finanzielle Perspektive schließlich, hier als „Finanzperspektive“ bezeichnet, enthält Kennzahlen zu den Budgetpositionen für Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung einer Corporate Website.

Der Aufbau der WebXF Scorecard entspringt dem Ziel, sowohl strategische und operative Vorgaben als auch tatsächlich erzielte Ergebnisse der Unternehmenskommunikation im Internet zusammenzuführen, um diese mess-, bewert- und steuerbar machen.

2.3.2 Besonderheiten der WebXF Scorecard

Neben den generellen Anforderungen an eine Balanced Scorecard (Integration unterschiedlicher Ergebnisperspektiven) sowie den besonderen Erfordernissen einer Balanced Scorecard für die digitale Unternehmenskommunikation (Betrachtung divergenter Nutzergruppen statt nur Kunden) erfüllt die WebXF Scorecard darüber hinaus noch einige sehr spezielle Anforderungen:

1. Gemeinschaftlicher Vergleich (Benchmark) innerhalb des Web Excellence Forum über Branchen und Geschäftsmodelle hinweg,
2. Controlling unternehmensindividueller Ziele und Erfolgsfaktoren,
3. Verankerung im Regelbetrieb, Unterstützen des Website-Projektmanagement und
4. verteilte Befüllung und zentrale Redaktion der Scorecard.

Die Unternehmen können bei einigen Kennzahlen entscheiden, ob sie diese überhaupt erheben und ob sie sich auf deren Basis vergleichen lassen wollen. Selbstverständlich können nicht alle Kennzahlen auf diese Weise „abgewählt“ werden. Ein definiertes Set an Pflichtkriterien muss eingepflegt werden, um einen validen Vergleich im Rahmen des WebXF Benchmarking sicherzustellen.

Zudem sind die Unternehmen angehalten, bestimmte Kriterien auf ihre jeweilige Situation hin zu individualisieren, so beispielsweise bei der Kennzahl „pdf-Downloads“. Hier spezifizieren die Unternehmen vorab, welche fünf pdf-Typen (z. B. Geschäftsbericht, Umweltbericht o. ä.) sie erheben wollen.

Für jede Kennzahl kann ein „To Do“-Eintrag angelegt werden. Zeigt die Entwicklung der Kennzahl Auffälligkeiten oder verweist sie auf Handlungsbedarf, kann dies unmittelbar in der Scorecard hinterlegt werden. Somit erzeugt die Scorecard eine priorisierte To Do-Liste für das Projektmanagement von Corporate Websites.

Technisch basiert die WebXF Scorecard auf Microsoft Excel, was einen installationsfreien Einsatz auch unter den restriktiven IT-Bestimmungen von Konzernen ermöglicht. Die Scorecard verfügt über ein eigenes Redaktions-Tool mit dem neue Kennzahlen zentral seitens des WebXF eingepflegt oder bestehende modifiziert werden können. Eine spezielle Programmierung sorgt bei den Anwendern für die automatische Übernahme der Daten aus der zuletzt genutzten Scorecard in die jeweils neu bereitgestellte Version.

2.3.3 Die Arbeit mit der WebXF Scorecard

Die Einrichtung und Pflege der Scorecard erfolgt in vier Schritten. Zunächst muss der Kommunikationsverantwortliche entscheiden, welche Kennzahlen er erheben will und welche davon er in den WebXF Benchmark einbeziehen möchte (vgl. Abbildung 2-2). Kennzahlen, die nicht berücksichtigt werden sollen, bleiben im weiteren Verlauf der Nutzung ausgeblendet.

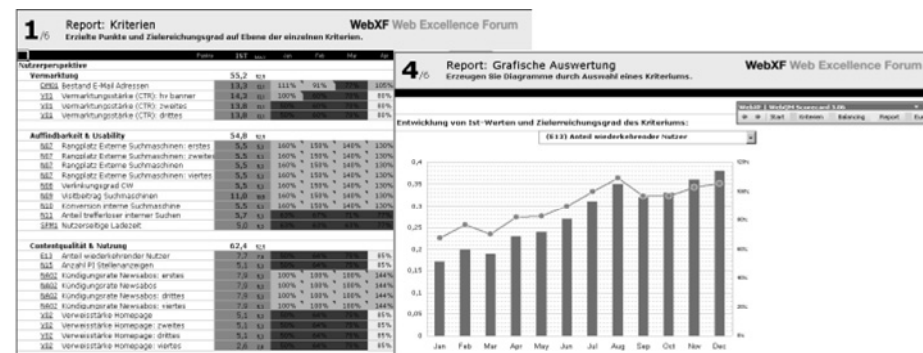
Im zweiten Schritt werden die individualisierbaren Kennzahlen angezeigt, damit sie vom Nutzer spezifiziert werden können. Als drittes folgt die Eingabe der Sollwerte für jede zuvor aktivierte Kennzahl. Die meisten Kennzahlen werden monatlich, einige vierteljährlich und wenige halbjährlich erhoben. Entsprechend müssen Sollwerte hinterlegt werden. Abschließend erfolgt das Balancing, die Gewichtung. Der inneren Logik einer gewöhnlichen Balanced Scorecard entsprechend werden zunächst die vier Perspektiven gegeneinander gewichtet, dann die Dimensionen innerhalb jeder Perspektive und schließlich die Kennzahlen innerhalb jeder Dimension.

Abbildung 2-2: Beispielhafte Darstellung Schritt 1: Kriterien-Auswahl
(Quelle: Eigene Darstellung)

1/4 Kriterien: Auswahl		WebXF Web Excellence Forum		
Aktivieren Sie alle Kriterien, die Sie bis zum Ende des Erhebungszeitraumes verwenden wollen.		Verwendung	Erhebung	Eintrag
Ref#	Kriterium	Verwenden?	Benchmark?	ToDo?
Ergebnisperspektive				
Kommunikationsstrategie				
K01	Corporate Message Nutzung	☒	☒	☒
K02	Corporate Message Zustimmung	☒	☒	☒
K03	Image Index	☒	☒	☒
Basisindikatoren Corporate Website				
E06	Wertschöpfungsfokus (Index)	☒	☒	☒
E07	Visits (Anzahl)	☒	☒	☒
E08	Unique Visitors (Anzahl)	☒	☒	☒
E09	Page Impressions (Anzahl)	☒	☒	☒
Leistung alle Zielgruppen				
E03	Marketing-Referrer (Anzahl)	☒	☒	☒
E10	Intensiv-Kontakte [Visits mit >6PI] (Anzahl)	☒	☒	☒
E11	Returning Visitors (Anteil)	☒	☒	☒
E12	Reichweite non-financial News (Anteil)	☒	☒	☒
E15	Dienstenutzungen (Anteil)	☒	☒	☒
E16	Registrierungen (Anzahl)	☒	☒	☒

Nach abgeschlossener Einrichtung der WebXF Scorecard und Einpflegen des ersten Zeitintervalls kann der Kommunikationsverantwortliche die Report-Funktionen nutzen. Ergebnis-Reports werden tabellarisch als Punktwerte auf den Ebenen Kriterien, Dimensionen und Perspektiven erzeugt (vgl. Abbildung 2-3). Maximal sind 1.000 Punkte erzielbar. Zusätzlich können grafische Reports (Verlaufsdigramme, etc.) ausgegeben werden.

Abbildung 2-3: Beispielhafte Darstellung: Reports
(Quelle: Eigene Darstellung)



Als weitere Option lässt sich der von der Corporate Website erzielte monetäre Wertbeitrag anhand der hinterlegten Daten ermitteln. Durch die Umrechnung ausgewählter Kennzahlen in monetäre Werte erhält der Verantwortliche die Möglichkeit, den Beitrag der Online-Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens zu belegen. Als Beispiel kann die Zahl der abgerufenen pdf-Dokumente angeführt werden. Bewertet man jedes digitale Dokument mit den Druck- und Versandkosten eines klassischen Kommunikationsmediums so wird der Wertbeitrag von Online-Kommunikation quantifizierbar.

2.4 Die WebXF-Testverfahren

Begleitend und ergänzend zur Scorecard setzen die WebXF-Teilnehmer fünf gemeinschaftlich entwickelte, standardisierte Testverfahren zur Qualitäts- und Leistungsbeurteilung digitaler Unternehmenskommunikation ein:

- Corporate Website Benchmark:
Permanente Online-Nutzerbefragung zu Funktionen, Inhalten, Usability und Layout zur Ermittlung von Nutzerzufriedenheit und Imagebeitrag.
- Corporate Reach Benchmark:
Vergleichende Reichweitenanalyse (Anzahl Besucher, Anzahl wiederkehrender Besucher, etc.) auf Basis identischer Messtechnik.
- Corporate Message Benchmark:
Ermittlung der strategischen Kommunikationsleistung durch kombinierte Inhalts- und Nutzungsdatenanalyse.
- E-Mail Response Benchmark:
Messung der Dialogleistung und -qualität durch vierteljährliche Mystery Mailings.
- QM Check:
Halbjährlicher Qualitätsmanagement-Audit.

Die fünf aufeinander abgestimmten Testmodule sind schnell und flexibel einsetzbar. Sie ermöglichen sowohl den unmittelbaren Leistungsvergleich im Kreise der WebXF-Teilnehmer, als auch individuell im Zeitverlauf. Jedes Testmodul erzeugt Kennzahlen, die entsprechend in die Scorecard übernommen werden.

3 Erfahrungen mit der WebXF Scorecard

3.1 Stärken

Das kennzahlenbasierte WebXF-Verfahren liefert konkrete und präzise Antworten auf zentrale Fragen des Kommunikationsmanagement. Darunter gibt die Scorecard Aufschluss, inwieweit die Online-Kommunikation die Geschäftziele unterstützt, wie hoch das Einsparungspotenzial durch die digitale Bereitstellung von Informationen ist und mit welcher Erwartungshaltung die Nutzer an die Corporate Website treten. Durch die vier Dimensionen der Scorecard wird die Kommunikationsleistung von allen Seiten betrachtet: Nutzer, Geschäfts- und Kommunikationsergebnisse, Technik und interne Prozesse sowie Finanzen. Unternehmensintern steht hiermit ein Instrument zur Verfügung, das nicht nur die Leistung und Qualität misst, sondern auch dazu befähigt, auf qualitativer und quantitativer Basis Erfolg und Entwicklung zu planen. Bei einigen Anwendern ist die WebXF Scorecard daher auch zum zentralen strategischen wie operativen Steuerungsinstrument avanciert.

Die beteiligten Unternehmen profitieren zusätzlich von den Ergebnissen der WebXF-Testverfahren und dem Web Excellence Forum als branchenübergreifende Austausch-Plattform. Im Sinn des Benchlearnings treffen sich die Verantwortlichen dreimal jährlich zu ganztägigen Workshops und Fachdiskussionen. Somit können Prozesse sowohl auf Basis von harten Kennzahlen und Qualitätsmerkmalen optimiert, als auch mittels unternehmensexternen Erfahrungsaustauschs verbessert werden.

3.2 Schwächen

Für jedes Controlling-Instrument, das im Regelbetrieb verankert werden soll, muss die Frage, ob der über das Instrument erzielte Ertrag den Aufwand seiner Einführung und Pflege rechtfertigt, positiv beantwortet werden. Je komplexer das Controlling-Instrument, desto dringlicher wird dieser Effizienznachweis. Die Einführung der WebXF Scorecard war für die beteiligten Unternehmen mit zum Teil hohem Initialaufwand verbunden, da nicht bei allen die benötigten Daten vorlagen oder ihre Bereitstellung durch die eigene IT sich langwieriger gestaltete als erwartet. Zudem stellte sich heraus, dass die anfangs sehr rudimentäre Benutzerführung der Scorecard abschreckend wirkte. Zudem fehlte den Kommunikationsverantwortlichen im Alltagsgeschäft oftmals die Zeit, die Scorecard genauer zu betrachten, um zu erkennen, dass sie weitaus handlicher und praktikabler ist als sie auf den ersten Blick erscheint. Eine Überarbeitung der Scorecard sowie individuelle Unterstützung bei der Einrichtung schafften hier Abhilfe. Dort, wo die Scorecard im Einsatz ist, sind ihre Vorteile erkannt und unbestritten.

Die WebXF Scorecard ist auch deshalb eng an die Balanced Scorecard angelehnt, um die Integration in bestehende Controlling-Systeme innerhalb der Unternehmen zu vereinfachen. Bis heute konnte diesem Anspruch jedoch nicht nachgekommen werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Vor allem hat sich herausgestellt, dass – wie von Zerfaß festgestellt – in Kommunikationsabteilungen nur in seltenen Fällen mit Scorecards gearbeitet wird. Die Online-Verantwortlichen sind ihren Kollegen hier vielfach voraus, was nicht zuletzt auf die technische Messbarkeit ihres Kanals zurückzuführen ist. Eine unmittelbare Anbindung der WebXF Scorecard an unternehmensweite Scorecards ist ferner nur eingeschränkt möglich, da die inhaltlichen Zielsetzungen und Funktionen der Kennzahlencockpits oft stark divergieren. Allerdings gibt es einige Teilnehmer im Web Excellence Forum, die ein oder zwei ausgewählte WebXF-KPI regelmäßig an die Konzernspitze berichten.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der WebXF Scorecard liegt ein in führenden Unternehmen erprobtes Controlling-Instrument zur Bewertung und Steuerung eines wichtigen Teilbereichs des digitalen Marketing vor. Die Scorecard wurde in mehrjähriger gemeinschaftlicher Arbeit von im Web Excellence Forum organisierten Kommunikationsverantwortlichen konzipiert. Sie basiert auf 71 zum Teil individualisierbaren Kennzahlen, die eine umfassende Betrachtung der digitalen Unternehmenskommunikation ermöglichen. Die Kennzahlen speisen sich aus individuell gemessenen Nutzungsdaten sowie aus fünf gemeinschaftlich definierten und regelmäßig durchgeführten Testverfahren.

Die WebXF Scorecard folgt in Aufbau und Struktur einer Balanced Scorecard und dient sowohl der unternehmensindividuellen Steuerung von Corporate Websites als auch dem unternehmens- und branchenübergreifenden Vergleich. Sie wurde gegenüber einer klassischen Balanced Scorecard um einige Funktionen erweitert, um die alltägliche Arbeit zu erleichtern. Dadurch ist sie bei einigen Unternehmen zum zentralen Steuerungstool der digitalen Unternehmenskommunikation geworden.

In einer weiteren Ausbaustufe soll die Scorecard in unterschiedlichen Sprachversionen auch Unternehmen außerhalb des deutschsprachigen Raums angeboten werden. Zudem wird eine Integration in kanalübergreifende Instrumente des Kommunikationscontrolling angestrebt.

Literaturverzeichnis

- BACHEM, C. (1997): Webtracking – Werbeerfolgskontrolle im Netz, in: FINK, D./WAMSER, C. (Hrsg.): *Electronic Marketing – Marketing-Management im Zeichen der Neuen Medien*, Wiesbaden, S. 189-198.
- BACHEM, C. (1996): Online Werbung, in: GLOWALLA, U./SCHOOP, E. (Hrsg.): *Deutscher Multimedia Kongress '96. Perspektiven multimedialer Kommunikation*, Berlin, S. 276-281.
- BOOZ ALLEN HAMILTON/C-TRUST (2004): *Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderung und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken, eine Studie von Booz Allen Hamilton und C-Trust*, Frankfurt a. M.
- FUCHS, H. J. (2003): Welchen Wert schafft Kommunikation?, in: *Harvard Business Manager*, Jg. 25, Nr. 6, S. 37-45.
- HORVATH, P./MÖLLER, K. (Hrsg.) (2004): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*, München.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2004): Immaterielle Werte – Grünes Licht für Ihre Strategie, in: *Harvard Business Manager*, Jg. 26, Nr. 5, S. 18-33.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 71- 79.
- REINECKE, S. (2004): *Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden.
- VAN EIMEREN, B./FREES, B. (2007): Internetnutzung zwischen Pragmatismus und YouTube-Euphorie, ARD/ZDF-Online-Studie 2007, in: *Media Perspektiven*, Nr. 8, S. 362-378.
- ZERFAB, A. (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument?, in: *PR Digest*, Nr. 57, S. 1-8.
- ZERFAB, A./VANRULER, B./ROGOJINARU, A./VERCIC, D./HAMREFORS, S. (2007): *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications*, Leipzig, <http://www.communicationmonitor.eu>, Zugriff am 06.12.2007.