

Kommunikations-Controlling: Zum Diskussionsstand und einigen Perspektiven

von Christoph Lautenbach und Jan Sass

1. Abstract

Kommunikation leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zwar ist die grundlegende Bedeutung von Kommunikation für die Unternehmensführung inzwischen allgemein anerkannt. Aber der unmittelbare Zusammenhang von Kommunikation und Unternehmenserfolg sowie der konkrete Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation sind bislang wenig transparent. In der Kommunikationsbranche selbst ist der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung in Unternehmen und Organisationen zu einem beherrschenden Thema geworden. Die aktuelle Diskussion und ein neuer Ansatz für einen Handlungsrahmen zur Steuerung und Bewertung von Kommunikation werden in diesem Beitrag vorgestellt.

2. Die Diskussion zu „Wertschöpfung durch Kommunikation“

2.1 Neue Anforderungen an die Unternehmenskommunikation

Als einer der letzten Bereiche im Unternehmen wird inzwischen auch Kommunikation vom Controlling erfasst. Denn Kommunikation ist zum wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung geworden, und mit ihrer steigenden Bedeutung ist auch das Bedürfnis nach Steuerung und Bewertung gewachsen. Die Unternehmenskommunikation sieht sich daher mit neuen Anforderungen des Managements konfrontiert, das zunehmend nach dem konkreten Beitrag zum Unternehmenserfolg fragt und relevante Steuerungsgrößen für die Kommunikation verlangt. Auch die Zuweisung von Ressourcen bemisst sich am Potenzial der Kommunikation zur Unterstützung von Unternehmenszielen oder sogar an der zu erwartenden Wertsteigerung. Kommunikation muss also in die strategischen und finanziellen Unternehmensziele einzahlen und mit eindeutigen, nachvollziehbaren Steuerungsgrößen begründbar sein. Die Ökonomisierung von Kommunikation erfordert die Einführung von durchgängigen Steuerungssystemen und ihre Anbindung an das übergreifende

Unternehmenscontrolling. So ist nachvollziehbar, dass die Kommunikation zunehmend den Dialog mit dem Controlling sucht.¹

Kommunikation wirkt sich nicht allein auf harte Faktoren wie Umsatz oder Marktanteil aus. Die neue Wahrnehmung von Kommunikation ist wesentlich auf das veränderte Bewusstsein für den Einfluss immaterieller Werte („Intangible Assets“) auf den Unternehmenserfolg zurückzuführen, da diese weichen Faktoren überwiegend von Kommunikation geschaffen oder beeinflusst werden. Bekanntheit und Reputation des Unternehmens, Vertrauen und Zufriedenheit von Kunden oder Loyalität und Engagement von Mitarbeitern sind solche weichen Faktoren, die vom Wettbewerb nicht ohne weiteres imitiert werden können und daher für den zukünftigen Unternehmenserfolg maßgeblich sind.² Bei börsennotierten Unternehmen wird der Einfluss immaterieller Werte mit Blick auf die Differenz zwischen dem Buchwert und dem Marktwert eines Unternehmens deutlich. Dieser Abstand zwischen dem in der Bilanz ablesbaren Buchwert und dem über die Börsenkapitalisierung ausgedrückten Marktwert – im wesentlichen die Summe der immateriellen Werte – kann einen beträchtlichen Teil des Gesamtwertes ausmachen. Umso verständlicher ist vor diesem Hintergrund die Forderung nach Steuerung und Bewertung der die weichen Faktoren wesentlich bestimmenden Kommunikation.³

2.2 Die finanzielle und die strategische Betrachtung

In der aktuellen Diskussion um den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation werden zwei unterschiedliche Sichtweisen verfolgt: erstens die monetäre Bewertung von Kommunikation mit Blick auf ihre Bilanzierbarkeit sowie zweitens die unmittelbare Anbindung von Kommunikation an die Unternehmensstrategie einschließlich der daraus ableitbaren Kommunikationsziele und deren Steuerung.

Die **finanzielle Betrachtung** zielt auf die Bewertung des Beitrags von Kommunikation zum Unternehmenserfolg. Sie fragt, wie die durch Kommunikation maßgeblich erzeugten Faktoren wie Motivation, Kooperationsbereitschaft, Vertrauen, Image, Präferenz, Loyalität oder Commitment monetär zu bewerten sind. Ihr geht es um die Wirkung auf den

1 Die wachsende Wahrnehmung der Bedeutung von Kommunikation und die daraus sich ergebenden neuen Anforderungen an das Kommunikationsmanagement haben in den vergangenen Monaten einige Studien hervorgehoben; vgl. u.a. Mercer 2003, Booz Allen Hamilton 2004.

2 In der Weiterentwicklung ihrer Balanced Scorecard stellen Robert Kaplan und David Norton die „Strategy Map“ zur Steuerung der immateriellen Werte heraus, allerdings gehen sie in ihrem Buch nicht explizit auf Kommunikation ein; vgl. Kaplan/Norton 2004.

3 Überraschenderweise wird der Beitrag von Kommunikation in der – internationalen – Diskussion um „Intangible Assets“ nur wenig thematisiert; vgl. Lautenbach/Sass 2005.

Unternehmenswert bzw. um das *finanzielle Ergebnis* der Kommunikationsleistung.

Angesichts der Bedeutung immaterieller Werte für den Unternehmenserfolg wird diskutiert, inwieweit weiche Faktoren in die Bewertung von Unternehmen am Kapitalmarkt, bei Mergers & Acquisitions oder bei der Bilanzierung eingehen können. So erfolgt bei der Due Diligence im Rahmen von Mergers & Acquisitions auch eine Bewertung von weichen Faktoren wie Wissen, Unternehmenskultur, Kundenbindung oder Markenwert sowie der Risiken, die aus der Einschränkung von Handlungsspielräumen resultieren können. 4 In der Bilanz dürfen selbst geschaffene kommunikationsgetriebene Werte wie Marken zwar nach wie vor nicht *aktiviert* werden, aber nach den ab 2005 geltenden internationalen Bilanzierungsrichtlinien) müssen auch immaterielle Werte vollständig *ausgewiesen* werden.

Bislang „existiert kein Ansatz zur Erfassung und Berechnung des Wertbeitrags der Unternehmenskommunikation im weiteren Sinne“ (Piwinger/ Porák 2005, S. 47).⁵ Einen solchen Ansatz, den Wertbeitrag von Kommunikation darzustellen, scheint jedoch die wertorientierte Unternehmensführung bzw. das Value Based Management (VBM) zu bieten, das auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet ist. So gibt es inzwischen neue Überlegungen, auch den Wertbeitrag von Kommunikation mit einer Spitzenkennzahl wie dem Economic Value Added (EVA) zu verbinden und über Key Performance Indicators (KPIs) zu steuern.⁶

Die **strategische Betrachtung** konzentriert sich auf die systematische Unterstützung von finanziellen und strategischen Unternehmenszielen wie beispielsweise die Steigerung von Umsatz und Marktanteilen („tangible“) oder Zielen im Zusammenhang mit der Verbesserung von Kundenbeziehungen, Prozessen und Handlungsspielräumen („intangi-

4 Vgl. Pfannenberg 2004.

5 Auch Manfred Piwinger und Victor Porák legen in ihrem Sammelband „Kommunikations-Controlling“, der die Verbindung zur Wirtschaftsprüfung herstellt, einen Fokus auf die finanzielle Bewertung von Kommunikation. Sie halten ein „geeignetes Instrumentarium zur Berechnung der Kommunikationsaufwendungen, des Kommunikationserfolgs, der Kommunikationswerte sowie deren Eingliederung in das betriebliche Rechnungswesen“ für ein Desiderat und fordern die Bildung eines zentralen Werts, der den Beitrag der Unternehmenskommunikation erfasse. Dieser Wert könne der immaterielle Vermögenswert „Sozialkapital“ sein, der die bekannten immateriellen Werte „Humankapital“, „Intellektuelles Kapital“, „Organisation“ und „Innovation“ umfasse. Allerdings führen die Autoren diesen Ansatz nicht weiter aus. Ihre Ausgangsüberlegung, Information und Kommunikation zu unterscheiden und deren Kosten und Nutzen getrennt zu erfassen, erscheint in der Praxis kaum darstellbar; vgl. Piwinger/Porák 2005, insbesondere S. 14-16, 45-47.

6 Zum Kommunikations-Controlling im Value Based Management vgl. Pfannenberg 2005.

ble“). „Im Rahmen des Kommunikations-Controlling steht für die Unternehmen nicht die Frage im Vordergrund, wie hoch der absolute monetäre Wert von Kommunikation an sich ist. Eine objektive Ermittlung ist bislang ohnehin in Theorie und Praxis nur in Ansätzen bekannt bzw. möglich, deren Nutzen unter dem Gesichtspunkt der Unternehmenssteuerung zunächst fraglich. Viel wichtiger ist die zielgerichtete Gestaltung der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenserfolges und des Unternehmenswertes. Nur wenn die Unternehmensführung weiß, wie Kommunikation wirkt und welche Rolle ihr für die Steigerung des Unternehmenswerts zukommt, wird sie in der Lage sein, diese zu gestalten und damit das Unternehmen zielgerichtet kommunikativ zu steuern.“ (Arnaout 2005, S. 132). Neben anderen Unternehmensfunktionen muss Kommunikation zeigen, ob und wie sie die (strategischen) Ziele des Unternehmens unterstützt. Nur dann kann sie auch Gegenstand eines systematischen Controllings ein.⁷

3. Von der Kontrolle zum Controlling

3.1 Die Ebenen des Kommunikations-Controllings

Kommunikations-Controlling steht noch ganz am Anfang und bringt zwei bisher weitgehend voneinander unabhängig agierende Unternehmensfunktionen zusammen: Controlling und Kommunikation. Beide sind ihrem Selbstverständnis nach Managementfunktionen. Controlling bietet dem Management eine Steuerungshilfe durch koordinierte Informationsversorgung, wozu auch die Überbrückung von Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen gehört. Kommunikation, hier verstanden als Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations, versteht sich als das Management von Kommunikationsprozessen zwischen Unternehmen bzw. Organisationen und ihren internen und externen Anspruchsgruppen. Zukünftig, dies bestätigen aktuelle Studien, kommt gerade der Unternehmenskommunikation eine zentrale Funktion für die Steuerung der gesamten Kommunikationsdisziplinen zu. Sie ist „aufgrund ihrer engen organisatorischen Anbindung an die Unternehmensstrategie sowie ihrer übergreifenden strategischen Ausrichtung geradezu prädestiniert, ein gesamthafte Management der Kommunikationsaktivitäten zu etablieren“ (Mercer 2003, o.S.).

Die zentralen **Aufgaben des Kommunikations-Controllings** sind das Steuern und Bewerten von Kommunikationshandlungen. Dazu gehören die Bereitstellung von geeigneten Steuerungssystemen für die Kommunika-

⁷ Diese Perspektive verfolgt die Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) mit dem in diesem Beitrag vorgestellten Ansatz: ein Handlungsrahmen, der die betriebswirtschaftlichen Effekte von Kommunikation in ein systematisches Controlling einbezieht.

tion, die Wirkungsmessung sowie eine Aufbereitung und Verdichtung von Ergebnissen. Kommunikations-Controlling steht dabei in einer Wechselbeziehung zu anderen Unternehmensfunktionen wie beispielsweise Personal oder Vertrieb, die wichtige Kennzahlen bereit stellen können, und übernimmt insofern auch eine informationskoordinierende Rolle.⁸

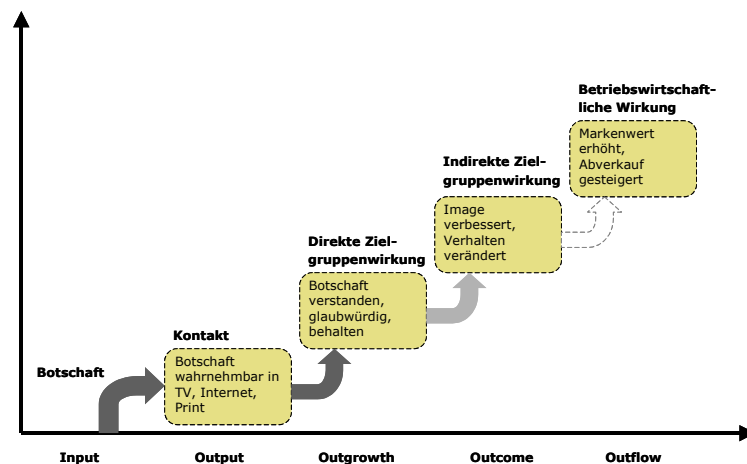
Zwei Ebenen des Kommunikations-Controllings sind zu unterscheiden: Das strategische und das operative Kommunikations-Controlling. Ziel des **strategischen Kommunikations-Controllings** ist die Messung und Steuerung des Beitrags von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen („Outflow“). Es macht Kommunikation damit einerseits anschlussfähig an das Unternehmens-Controlling und stellt andererseits einen Bezugsrahmen für die operative Tätigkeit her. „Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden.“ (Zerfaß 2004, S. 22f.). Ob Controlling über die Balanced Scorecard oder das Value Based Management: Das strategische Kommunikations-Controlling muss aussagefähige Kennzahlen bereit stellen – Kennzahlen, die zeigen, inwieweit die strategischen und finanziellen Unternehmensziele durch Kommunikation unterstützt oder erreicht wurden.

Das **operative Kommunikations-Controlling** bezieht sich auf die direkte bzw. indirekte Wirkung von Kommunikation. Hier findet eine *Kontrolle* bzw. Evaluation von Kommunikation statt, wobei die Orientierung an Kommunikationszielen erfolgt. Im Zentrum steht die rückblickende Erfassung und Bewertung von Prozessen und Maßnahmen. Dazu gehören die Steuerung und Kontrolle der PR-Prozesse und -Programme (Programmqualität, organisatorische Ausstattung, Performance, Maßnahmenqualität) sowie die Evaluation der Kommunikationswirkung zur operativen Steuerung und Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen („Output“, „Outgrowth“ und „Outcome“). Was bisher in der Praxis stattfindet, bildet überwiegend diese rein operative Kommunikationskontrolle ab.

Die Dimensionen des Kommunikations-Controllings sind in aufsteigender Reihenfolge Output, Outgrowth, Outcome und Outflow; diese Begriffe haben sich international für die Unterscheidung der Wirkungsstufen von Kommunikation durchgesetzt. Jede Stufe ist die Voraussetzung für das Erreichen der nächsten Stufe. **Output** fragt nach der Leistung der Kom-

⁸ Auf die bislang fehlende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff Kommunikations-Controlling hat zuerst Zerfaß hingewiesen. Zur Definition des Begriffs Marketing-Controlling mit einer stärkeren Betonung der informationskoordinierenden Aufgabe; vgl. Köhler 2001.

munikationsaktivitäten und bezeichnet das *unmittelbare Kommunikationsergebnis*, also die Verfügbarkeit von Informationen. Die Frage lautet hier: „Wann waren wo und in welcher Form welche Botschaften der Kommunikation den Dialoggruppen zugänglich mit Blick auf Reichweite, Aktualität und Umfang der Information?“ **Outgrowth** und **Outcome** bezeichnen die *direkte bzw. indirekte Wirkung von Kommunikation* auf die Dialoggruppen. Die Fragen auf dieser Wirkungsstufe lauten: „Wie haben die Dialoggruppen die Medien genutzt und die Botschaften wahrgenommen?“ und „Wie hat diese Wahrnehmung das Wissen, die Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Dialoggruppen verändert?“ **Outflow** schließlich bezieht sich auf die *betriebswirtschaftliche Wirkung von Kommunikation*. Hier stellen sich die Fragen: „Welchen Beitrag leistet Kommunikation für die Unterstützung bzw. Erreichung der Unternehmensziele wie Marktwachstum, Kundenorientierung oder Mitarbeiterqualität? Was ist ihr Beitrag zur Unterstützung finanzieller Ziele wie Umsatzentwicklung oder Kostenoptimierung?“



(DPRG/GPRA)

Grafik 1: Wirkungsstufenmodell

Es besteht innerhalb der Kommunikationsbranche weitgehend Einigkeit über die hohe Ausgereiftheit der vorhandenen **Instrumente zur Messung von Kommunikationsergebnis und -wirkung**. Auf der Output-Ebene sind zum Beispiel Medienresonanzanalysen, Projekt- und Veranstaltungsauswertungen, Webtracking oder Usability-Studien von Internet-Medien zu nennen. Auf der Outcome-Ebene gibt es verschiedene Indizes zur Bewertung interner Kommunikation sowie eine Vielzahl an Instrumenten aus der Markt- und Meinungsforschung. Die Methoden und Instrumente stehen seit Jahren zur Verfügung – der limitierende Faktor für die Praxisanwendung ist nicht das Wissen darüber, sondern zumeist das Budget. So sind Medienresonanzanalysen seit Ende der 80-er Jahre verfügbar und haben sich schrittweise in großen Unternehmen und Agenturen etabliert. Fortschreitende Entwicklungen hin zu ausdefinierten

Instrumenten gab es auch bei Mitarbeiterbefragungen, Audits oder qualitativen Interviews. Das Wesentliche ist: Es handelt sich meist um die Messung des Erfolgs bzw. der Wirkung von Kommunikation. Dabei sind diese Instrumente der Erfolgsmessung „stark einzeldisziplinär geprägt“ und „weisen bestenfalls Teilaspekte der gesamten Kommunikationsleistungen des Unternehmens aus“ (Porák 2005, S. 190). Die Ergebnisse der Erfolgsmessung können für die Verbesserung der Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden, bleiben aber letztlich rein kommunikationsimmanent.

„Während im nicht-ökonomischen Bereich viele aussagekräftige Instrumente zur Verfügung stehen, gibt es bislang kaum Ansätze für die Bewertung der ökonomischen Auswirkungen des materiellen Werts der Unternehmenskommunikation“ (Porák 2005, S. 172). Neu ist genau dieser Fokus auf die betriebswirtschaftliche Wirkung von Kommunikation. So wurde in jüngster Zeit eine Reihe von Outflow-bezogenen Ansätzen aus Wissenschaft und Praxis vorgelegt – von Balanced Scorecard-Modellen über Due Diligence und Value Based Management bis zur Markenbewertung.⁹

Das „Communications Control Cockpit“ des Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftlers Lothar Rolke versucht, den Wertbeitrag von Kommunikation auf wenige Spitzenkennzahlen zu verdichten. Dafür wird zunächst die Summe der durch Kommunikation aufgebauten Reputationswerte bei den Stakeholdern in einem Image- bzw. Reputationswert („Imex“) abgebildet und die Summe aller Kommunikationsbudgets in einem Kommunikationsetat zusammengefasst. Über die Gegenüberstellung mit dem Economic Value Added lassen sich nach Rolke drei Kennzahlen berechnen: die „Imagerendite“ bzw. die „Kommunikationseffizienz“ („KommEf“), die „Value-Value-Relation“ („2VR“) und der „Return on Communications“ („RoCom“). Nach Rolke können diese Spitzenkennzahlen auch in das betriebswirtschaftliche Controlling einfließen. Anzumerken ist allerdings, dass sich das Kennzahlensystem auf die reine Kommunikationswirkung bezieht und die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg ausblendet, dabei aber gleichzeitig einen unmittelbaren Einfluss von Kommunikation auf den EVA unterstellt.¹⁰

Die von der Unternehmensberatung Hering Schuppener entwickelte „Communications Scorecard“ will die Unternehmensstrategie in einem

⁹ Zu einer kritischen Bestandsaufnahme der Vorschläge aus Theorie und Praxis vgl. Zerfaß 2004, S. 10-17. Eine Bewertung der Methoden zur Erfolgsmessung findet sich zuletzt bei Porák; vgl. Porák 2005. Porák verweist in diesem Zusammenhang auf seinen Vorschlag der Erfassung des immateriellen Vermögenswertes „Sozialkapital“ durch ein integriertes Kommunikations-Controlling; vgl. Piwinger/Porák 2005.

¹⁰ Vgl. Rolke 2004.

mehrstufigen Prozess mit einer disziplinenübergreifenden Kommunikationsstrategie und den taktischen Instrumenten des Marketing-Mix verbinden. Für die Operationalisierung werden den strategischen Unternehmenszielen quantitative Ergebniskennzahlen und Werttreiber zugeordnet und von diesen kommunikative Ergebniskennzahlen und Werttreiber abgeleitet. Dabei versucht die „Communications Scorecard“ den Kommunikationsbeitrag über unternehmensintern vereinbarte Gewichtungen finanziell zu bewerten und will so auch eine Einbindung in das übergeordnete strategische Controlling ermöglichen.¹¹

Die „Corporate Communications Scorecard“ des Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftlers Ansgar Zerfaß soll vor allem den strategischen Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung nachweisen und sicherstellen. Aufbauend auf einem umfassenderen Verständnis von Unternehmensführung, das eine soziale Dimension einschließt und gesellschaftspolitische Interessen berücksichtigt, werden die klassischen Perspektiven der BSC um eine fünfte „Gesellschaftspolitische Perspektive“ erweitert. Ein Unternehmensziel, das dieser Perspektive zugeordnet werden könnte und überwiegend kommunikationsbestimmt ist, wäre der „Aufbau eines Corporate Citizenship“. Die „Corporate Communications Scorecard“ wird als „Auszug“ aus der übergreifenden Unternehmens-Scorecard verstanden und weist Kommunikation in allen Perspektiven im Zusammenhang mit anderen strategischen Erfolgsfaktoren und Werttreibern aus. Dabei soll sie sowohl auf der Makroebene als auch auf der Mikroebene einsetzbar sein und die strategische Steuerung des Kommunikationsmanagements sowie die operative Steuerung der Kommunikationsprogramme ermöglichen. Zerfaß versteht seine „Corporate Communications Scorecard“ vor allem als „Redeinstrument“, um „das vorhandene Wissen der Kommunikationsverantwortlichen zu bündeln und es der gemeinsamen Diskussion und Entscheidungsfindung zugänglich zu machen“. (Zerfaß 2004, S. 35)¹²

Die **Fokussierung auf die betriebswirtschaftliche Wirkung** bedeutet nicht, dass die etablierten Instrumente und Verfahren zur Messung der Kommunikationswirkung überflüssig werden. Ihre Daten sind vielmehr eine notwendige Grundlage, um überhaupt Korrelationen zwischen Kommunikationswirkung und betriebswirtschaftlicher Wirkung herstellen zu können, und um so den Wertnachweis für die Erreichung der strategischen und finanziellen Unternehmensziele auf der Basis von Plausibilitätsbeziehungen zu stützen. Einen Versuch zur Einordnung und Bewertung vorliegender und neu zu entwickelnder Methoden stellt das „Mehrdimensionale Kommunikations-Controlling (MKC)“ dar.¹³

¹¹ Vgl. Hering et al. 2004.

¹² Vgl. Zerfaß 2004.

¹³ Vgl. Zerfaß 2004, S. 17-29.

MKC	Aufgabe	Perspektive	Methoden	Kennziffern
Strategisches Kommunikations-Controlling	Steuerung und Kontrolle des Kommunikationsmanagements	Prozessqualität der UK aus Sicht der Unternehmensführung (Potenzial)	Prozessanalysen, z.B. Communication Audit, Integrations-Audit	_ Rating _ Akzeptanzquote
	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie	Wertbeitrag der UK aus Sicht der Unternehmensführung (Outflow)	Wertbestimmung/ Bilanzierung, z.B. Communication Due Diligence, Markenbewertung Wertreiberbestimmung, z.B. Corporate Communications Scorecard	_ Goodwill _ Bilanzwert _ Erfüllungsgrad
Operatives Kommunikations-Controlling	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsprogramme	Programmqualität der UK aus Sicht des Kommunikationsmanagements (Performance)	Programmanalysen, z.B. Konzeptionsevaluation, Mittelallokation	_ Rating _ KommEf
	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen	Usability der UK aus Sicht der Rezipienten	Erfolgsprognosen, z.B. Anzeigen-Pretest, Web-Usability-Test Fortschrittskontrolle, z.B. Kampagnen-Milestones Ergebnismessungen, z.B. Aufmerksamkeit, Medienresonanzanalyse, Imageerhebung, Präferenzenerhebung	_ Sympathiewert _ Lösungsquote _ Erfüllungsgrad _ Recall-Wert _ Akzeptanzquotient _ Reputation Quotient _ Ranking
UK = Unternehmenskommunikation		Effekte der UK aus Sicht des Kommunikationsmanagements (Output, Outcome)		

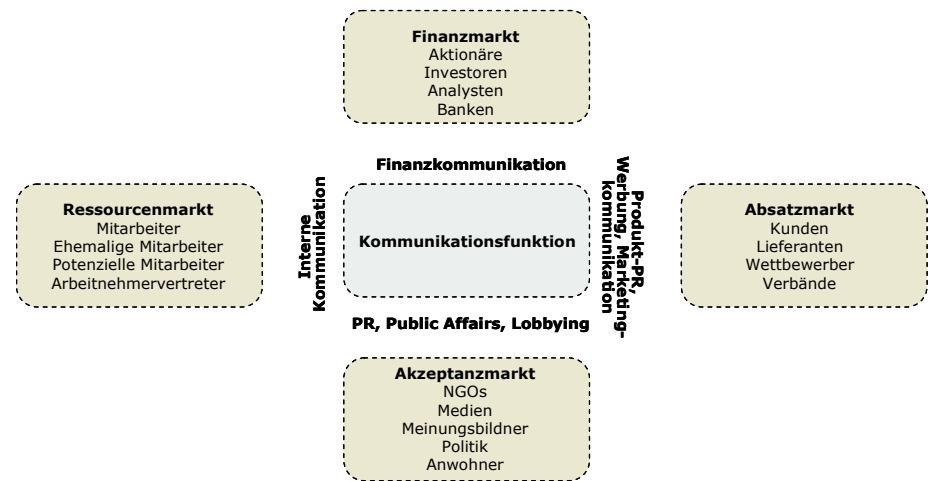
(Zerfaß)

Grafik 2: MKC

3.2 Wirkungszusammenhänge von Kommunikation und Unternehmenserfolg

Zwar generiert Kommunikation selbst keine Erträge, jedoch gehört sie zu den entscheidenden Werttreibern für den Unternehmenserfolg. Gemeinsam mit anderen Funktionen wie Personal, Forschung und Entwicklung oder Finanzen schafft Kommunikation die notwendigen Voraussetzungen für die Leistungen des Unternehmens. Als „Enabling Function“ ist Kommunikation Werttreiber für eine große Anzahl von Unternehmenszielen. Aus den Unternehmenszielen lassen sich konkrete Vorgaben für die Kommunikation top-down ableiten. Die Umsetzung kann über Kennzahlen messbar und steuerbar gemacht werden. Dabei unterstützt Kommunikation häufig Unternehmensziele, die *ihrerseits* mittelbar oder unmittelbar entlang der Wertschöpfungskette auf finanzielle Ziele einzahlen. Als einige typische Ziele für die betriebswirtschaftliche Wirkung von Kommunikation gelten „höherer Marktanteil“, „bessere Krisenresistenz“ oder „Markenwert“ – sie sind als Bewertungsgrößen zugleich aber auch sehr hoch aggregiert und eher als *langfristige* Effekte verschiedener Werttreiber im Unternehmen anzusehen. Die Herausforderung des strategischen Kommunikations-Controllings besteht in der Suche und Validierung von Leitkenzahlen für alle Stakeholder-Gruppen. Diese Leitkenzahlen müssen maßgeblich durch Kommunikation bestimmt sein und in der Controlling-Praxis Akzeptanz finden können – wie beispielsweise ein Index für Mitarbeiter-Commitment.

Wenn Wertschöpfung durch Kommunikation – in der oben beschriebenen strategischen Perspektive – als das Einzahlen von Kommunikation auf finanzielle bzw. strategische Unternehmensziele definiert wird, dann ergibt sich aus den konkreten Zielzusammenhängen eines Unternehmens mit seinen Stakeholdern jedoch eine Vielzahl *weiterer* und *spezifischer* Ansatzpunkte für die Identifizierung bzw. Bewertung der betriebswirtschaftlichen Wirkung von Kommunikation. Dazu ein Beispiel: Ein mögliches Unternehmensziel, das durch Kommunikation zu unterstützen ist, kann lauten: „Die interne Kundenorientierung verbessern“. Messbare Kommunikationseffekte können auf der Ebene der betriebswirtschaftlichen Wirkung sein: Geringere Fehler- und Fluktuationskosten, höhere Produktivität, weniger Projektabbrüche und Projektschleifen, weniger Reklamationen auch externer Kunden oder die Erhöhung von Kundenaufträgen.



(Rolke)

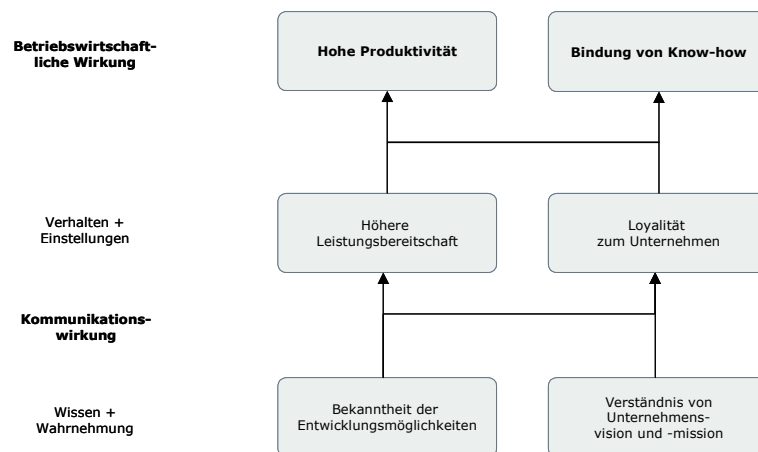
Grafik 3: Stakeholder-Kompass

Dieser Zusammenhang zwischen Kommunikation und (betriebswirtschaftlichem) Unternehmenserfolg wird mit Blick auf die Stakeholder des Unternehmens deutlich.¹⁴ Denn der Wertbeitrag von Kommunikation besteht darin, die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Für die vier klassischen Stakeholder-Gruppen Mitarbeiter, Kunden, Shareholder/ Investoren und Community/öffentlichkeit lassen sich die komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen exemplarisch darstellen. Der Stakeholder-Gruppe Community/öffentlichkeit beispielsweise wäre ein betriebswirtschaftliches Ziel „Licence to Operate“ zuzuordnen. Handlungsspielräume des Unternehmens gegenüber der Community, die Kommunikation als ein wesentlicher Werttreiber neben anderen herbeiführt, sind etwa

¹⁴ Darstellung nach Rolke 2002, S. 18. Zum Stakeholder-Konzept vgl. Freeman 1984, Müller-Stevens et al. 2001.

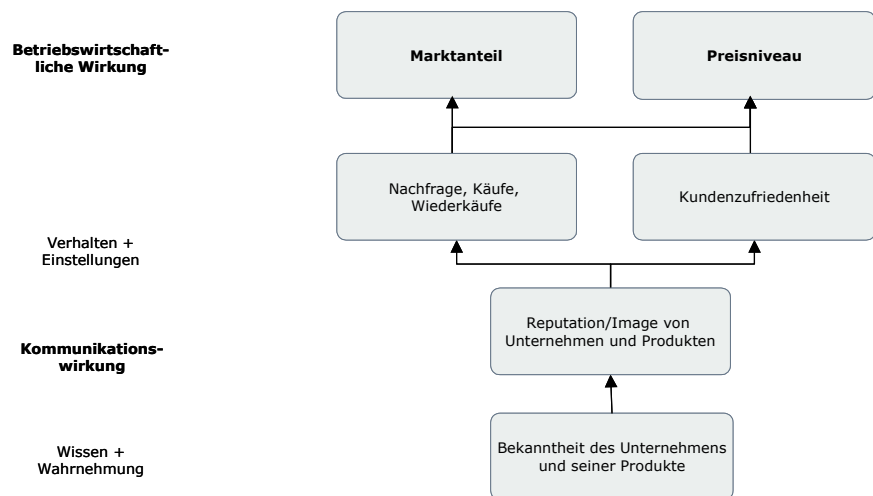
verminderte Reibungsverluste und Einhaltung des Zeitplans bei einer Unternehmensansiedlung. Kommunikation unterstützt ein solches Unternehmensziel, indem sie den Nutzen der Ansiedlung für die Community verdeutlicht, Verständnis für das Unternehmen vermittelt und Vertrauen für das Unternehmen und seine Führung schafft. Auf diese Weise können jeder Stakeholder-Gruppe modellhaft die jeweiligen Werttreiber in der Kommunikation zugeordnet werden. Wertgewinne entstehen grundsätzlich über drei Stufen: Von Wahrnehmung und Wissen über Einstellungen und Verhaltungen bis zu betriebswirtschaftlich relevanten Folgen. Zwei weitere Beispiele für idealtypische Ursache-Wirkungsbeziehungen:

Mitarbeiterkommunikation: In dieser Beispielskette sind die Wahrnehmung und das Wissen der Mitarbeiter über eigene Entwicklungschancen und langfristige Ziele des Unternehmens Voraussetzungen, damit sie eine hohe Produktivität bewahren und mit ihrem Wissen nicht zu einem Wettbewerber gehen. Erst wenn die Mitarbeiter die Werte und die Vision des Unternehmens kennen und verstehen und ihnen die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen bekannt sind, werden sie ihre Einstellungen und ihr Verhalten auch im Sinne des Unternehmens verändern. In ihrer Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft oder Kundenorientierung zeigt sich das werttreibende Verhalten der Mitarbeiter. Bei den Führungskräften ist das Vertrauen in das Unternehmen und sein Top-Management eine entscheidende Voraussetzung für ihr Führungsverhalten. Bei diesen Ursache-Wirkungsbeziehungen sind höhere Produktivität und Bindung von Know-how für das Unternehmen angestrebte betriebswirtschaftliche Unternehmensziele.



Grafik 4: Wirkungszusammenhänge Mitarbeiterkommunikation

Marktkommunikation: Bei Kunden und Lieferanten schafft Kommunikation eine höhere Bekanntheit für das Unternehmen und seine Produkte und Leistungen. Diese ist die Voraussetzung zum Aufbau von Image für das Unternehmen und seiner Produkte. Das Image und die Kundenzufriedenheit, die durch die Produkteigenschaften und die Vermittlung durch Kommunikation beeinflusst wird, wirken sich messbar aus, z.B. in Nachfrage, Kundenbindung, Wiedergewinnung von Kunden, Gewinnung neuer Kunden oder Präferenz am Point of Sale. Die betriebswirtschaftliche Wirkung von Kommunikation führt schließlich zu einer Erhöhung des Marktanteils und ermöglicht die Anhebung des Preisniveaus für die Produkte oder Leistungen des Unternehmens.



Grafik 5: Wirkungszusammenhänge Marktkommunikation

Der schwedische Public Relations-Verband ist den Wirkungszusammenhängen von Kommunikation bereits 1995 mit einem groß angelegten, praxisorientierten Projekt nachgegangen. Das Richtung weisende, aber lange wenig beachtete „Return on Communications“-Projekt, das die GPRA für die aktuelle Diskussion in der Kommunikationsbranche wieder entdeckt hat, hat bereits vor Jahren methodische Benchmarks zur Wertschöpfung von Kommunikation geschaffen, die wir uns in Deutschland gerade erst erarbeiten. Bemerkenswert am schwedischen Projekt ist, dass im Zentrum des flexiblen Bewertungsrahmens ein Stakeholder-Ansatz steht, der mit unterschiedlichen Managementinstrumenten in Unternehmen vereinbar ist – zum Beispiel mit der Balanced Scorecard.¹⁵

¹⁵ Zum Projekt „Return on Communications“ liegt eine umfangreiche Dokumentation vor; vgl. The Swedish Public Relations Association 1996. Eine zusammenfassende Darstellung findet sich bei Lautenbach/Sass 2004.

Zusammengefasst: Nur durch das Einwirken auf die Stufen Wissen, Einstellungen und Verhalten bei den Stakeholdern über die Kommunikationsfunktion entsteht ein Wertbeitrag für das Unternehmen. Dieser ist je nach dem Zusammenhang von Unternehmensziel und Stakeholder-Gruppe auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Wirkung unter individuellen Bedingungen plausibel zu machen und zu messen. Allerdings werden hier zurzeit nur hypothetische Korrelationen und Kausalverbindungen zwischen Kommunikationswirkung und betriebswirtschaftlicher Wirkung hergestellt – diese stärker zu validieren ist eine der wesentlichen zukünftigen Aufgaben des Kommunikations-Controllings.

4. Die Steuerung und Bewertung von Kommunikation in der Praxis

4.1 Managementsysteme als Ausgangspunkt

Im Mittelpunkt der derzeitigen Diskussion zu den Zusammenhängen von Kommunikationswirkung und betriebswirtschaftlicher Wirkung steht die Balanced Scorecard (BSC). Die BSC erscheint für die Adaption durch Kommunikation besonders geeignet, weil sie ein mittlerweile etabliertes praxisorientiertes Managementsystem ist, das die Leitstrategien des Unternehmens in operative Handlungen überführt. Sie erlaubt es, mit der Kommunikation *direkt* und im Rahmen eines definierten Prozesses an diese Leitstrategien und an die wesentlichen Unternehmensziele anzuschließen. In den klassischen vier Perspektiven – Finanzen, Kunden/Markt, Prozesse und Potenziale – hinterlegt die BSC die aufgeführten obersten Unternehmensziele mit Messgrößen, Kennzahlen und Aktionen. Messgrößen und Kennzahlen aus der Kommunikation sind hier ohne weiteres anschlussfähig. Darüber hinaus berücksichtigt die BSC die Bedeutung der kommunikationsgetriebenen immateriellen Werte für den Unternehmenserfolg. Alle Unternehmensziele stehen in der Strategiekarte der BSC in Ursache-Wirkungsbeziehungen und zahlen dabei am Ende auf die obersten Finanzziele ein.

Die Sinnfälligkeit der BSC für die Kommunikation hängt allerdings stark davon ab, *wie* sie für die Kommunikation adaptiert wird. Die Praxis hat gezeigt, dass es zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Adaption der BSC durch Kommunikation gibt, nämlich eine operative und eine strategische:

In einer **operativen Adaption** der BSC durch Kommunikation wird versucht, die Ziele aus der Top-BSC des Unternehmens möglichst 1:1 auf die Kommunikationsfunktion zu übersetzen und *in* der Abteilung bzw. *für* den Kommunikationsbereich zu realisieren. Das führt zu einem Schwerpunkt bereichsbezogener *Prozessoptimierung*, hat aber nur begrenzte unterstützende Wirkung für die übergeordneten Ziele der Top-BSC des

Unternehmens.¹⁶ Beispiele für eine operative Auffassung der BSC sind die Füllung der Perspektive „Finanzen“ mit Effizienzzielen der Kommunikationsfunktion wie Budgettreue oder eben direkte Übertragungen der strategischen Unternehmensziele. So würde das Unternehmensziel „Time to Market verkürzen“ beispielsweise übersetzt werden in das Ziel: „Informationen schneller an Journalisten liefern.“¹⁷

In einer **strategischen Adaption** der Top-BSC durch die Kommunikation geht es darum, kommunikationsrelevante finanzielle oder strategische Unternehmensziele *durch* die Kommunikationsfunktion zu unterstützen. Dabei müssen diese übergeordneten Ziele sehr individuell auf die Erwartungen und Unterstützungspotenziale relevanter Dialoggruppen bezogen werden: Denn erstens haben die übergeordneten Ziele aus der BSC für verschiedene Stakeholder bzw. Dialoggruppen in der Regel sehr unterschiedliche Bedeutungen. Und zweitens eröffnet sich für die Kommunikation durch die Gegenüberstellung spezifischer Unternehmensziele und Dialoggruppen unter dem Dach der BSC ein Prozess, der es erlaubt, top-down die kommunikationsbezogenen Ziele mit Messgrößen und Kennzahlen zu steuern und bottom-up zu bewerten. Für diese Differenzierungen nach Dialoggruppen, die die Kommunikationsfunktion benötigt, ist das Perspektiven-Modell der BSC per se nicht ausgelegt – auch das ist eine Herausforderung für die Adaption durch Kommunikation.

Dabei bestehen **besondere Anforderungen an die Messgrößen und Kennzahlen** des strategischen Kommunikations-Controllings: Sie müssen, wie bereits erwähnt, sowohl relevant für das Unternehmenscontrolling als auch in großem Maß kommunikationsbestimmt sein. Welche Messgrößen und Kennzahlen der Kommunikation für das Unternehmenscontrolling bzw. die Überführung in ein übergeordnetes Steuerungssystem geeignet sein könnten, wird in der Kommunikationsbranche derzeit diskutiert. Zwar erscheint grundsätzlich für das Kommunikations-Controlling mit Blick auf die Steuerbarkeit von Kommunikation eine Begrenzung auf wenige aussagekräftige Kennzahlen sinnvoll, aber in der Diskussion wird davor gewarnt, dass die Managementsysteme „in allzu abstrakte und damit letztlich nicht mehr valide Spitzenkennzahlen“ münden (Zerfaß 2004, S. 3).

Die in der Branche bisher diskutierten Messgrößen und Kennzahlen reichen von hoch aggregierten Spitzenkennzahlen wie Markenwert bis zu rein auf die Kommunikation bezogenen Kennzahlen wie Medienresonanzwerten. Gleichzeitig besteht Einigkeit darüber, dass es kein Set von

¹⁶ Daimler Chrysler hat die Kommunikation in die wertorientierte Unternehmensführung einbezogen, wobei der Fokus auf die Prozessoptimierung in der Kommunikationsfunktion gelegt wurde; vgl. Splittgerber 2004.

¹⁷ So auch Arnaout 2005 und Vos/Schoemaker 2004.

allgemeingültigen Kennziffern geben kann, weil je nach Unternehmenssituation unterschiedliche Herausforderungen an das Kommunikationscontrolling herangetragen werden. Ein erster Vorschlag besteht darin, jeder der Stakeholder-Gruppen übergeordnete Kennzahlen zuzuweisen. Besonders vielversprechend erscheint es dabei, auf solche Kennzahlen zurückzugreifen, die Einstellungen und Verhalten der Stakeholder komprimiert erfassen.¹⁸

Neben den Kennzahlen des strategischen und operativen Kommunikationscontrollings kann sich Kommunikation oft auch auf Messgrößen und Kennzahlen beziehen, die vom Management für die obersten Unternehmensziele eingesetzt werden. Liegen sie vor, dann verbreitern sich die Argumentationsmöglichkeiten der Kommunikationsfunktion mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Wirkung von Kommunikation. Auf dieser Wirkungsebene findet sich eine Vielzahl differenzierter Effekte, die mit Kommunikationswirkung korrelieren und von ihr zumindest teilweise beansprucht werden können. Die *betriebswirtschaftliche Wirkung* von Kommunikation ist je nach Unternehmensziel deutlich vielgestaltiger als es die Spitzenkennzahlen allein vermuten lassen. Darin liegt eine große Chance, den Wertbeitrag von Kommunikation zu verdeutlichen.

4.2 Das „Communications Value System“ als Handlungsrahmen

Moderne Managementsysteme folgen im wesentlichen den gleichen Grundsätzen: Ausgehend von der Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen werden Werttreiber identifiziert und Indikatoren für deren Performance festgelegt. Ihre Überprüfung zeigt, ob sie die für die Zielerreichung notwendige Leistung erbringen. An diese Systeme schließt das „Communications Value System“ (CVS) an, das als Instrument des Kommunikationsmanagements von den in der „Gesellschaft Public Relations Agenturen“ (GPRA) zusammen geschlossenen Kommunikationsberatungen entwickelt wurde und als Handlungsrahmen weiter fortzuschreiben ist. Das CVS unterstützt die Ausrichtung von Kommunikation auf einen messbaren, betriebswirtschaftlich relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Unmittelbar von den Unternehmenszielen abgeleitet, wird Kommunikation über Messgrößen und Kennzahlen steuerbar und in ihrer Effizienz gesteigert.¹⁹

¹⁸ Für die Mitarbeiterkommunikation ist dies z.B. der „Commitment Index“ von TNS Infratest, für die Marktkommunikation z.B. der „Reputation Quotient“ von Harris/Fombrun oder der „Brand Potential Index“ der GfK; vgl. Pfannenbergs 2005.

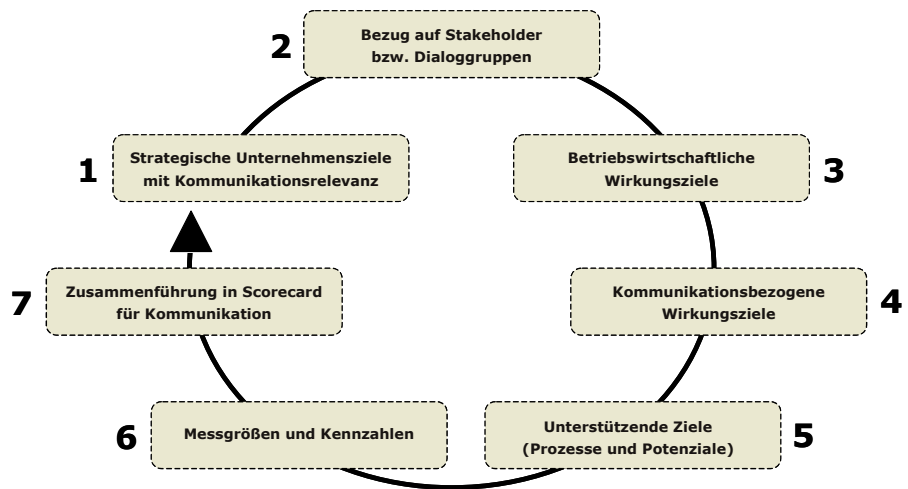
¹⁹ Die Darstellung des CVS folgt Lange 2005. – Das CVS wurde vollständig am Fallbeispiel der prints GmbH aus dem Lehrbuch „Balanced Scorecard umsetzen“ der Unternehmensberatung Horváth & Partners durchgespielt; vgl. Horváth & Partners 2004.

Wesentlich und neu am CVS ist: Kommunikation wird in der strategischen Betrachtung als integraler Bestandteil des gesamten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen verstanden, gesteuert und ausgewiesen. Die Implementierung eines solchen Handlungsrahmens bedeutet, dass alle Kommunikationsmaßnahmen über Wirkungszusammenhänge in die unternehmerischen Prozesse eingebunden sind. Ein Beispiel: Ein börsennotiertes Unternehmen hat das Unternehmensziel „Internationales Wachstum vorantreiben“. Um dieses Ziel erreichen zu können, ist das Unternehmen auf die Unterstützung des Finanzmarktes angewiesen. Ein kommunikatives Wirkungsziel ist, dass Analysten und Investoren von der Wachstumsstrategie überzeugt sind und positive Stellungnahmen bzw. Investitionsempfehlungen abgeben. Um das spezifische Unterstützungspotenzial dieser Stakeholder zu aktivieren, muss der Finanzmarkt das Unternehmen und seine Wachstumsstrategie kennen sowie über die Chancen im Ausland informiert sein. Hierfür werden Wissens- und Verhaltensziele definiert, mit Maßnahmen hinterlegt und über Medienresonanzanalysen und Umfragen gemessen. Wenn die Kommunikationsziele erreicht werden, unterstützen sie neben dem Ziel „Internationales Wachstum vorantreiben“ auch noch weitere wichtige Ziele wie beispielsweise eine höhere Qualität von Analystenempfehlungen, den Zufluss von Fremdkapital, die Erleichterung von Kooperationen oder einen höheren Börsenkurs.

Das CVS definiert Ziele für notwendige Prozesse und Ressourcenentwicklungen innerhalb der Kommunikationsfunktion und macht unterstützend Vorgaben für die Art und Intensität des notwendigen Kontaktes zu den Dialoggruppen. Jede einzelne Vorgabe wird mit Messgrößen und Kennzahlen als Zielwerten hinterlegt. Darüber hinaus stellt das CVS diese **Wirkungszusammenhänge in einem Gesamtrahmen** dar. Die Wirkungsziele der Kommunikation (Wissen, Einstellungen, Verhalten) sowie kommunikationsbezogene Ziele (Kontakt, Prozesse, Potenziale) werden im direkten Wertschöpfungszusammenhang des Unternehmens gezeigt. Kommunikation wird damit in die Unternehmenssteuerungsprozesse einbezogen. Indem alle Kommunikationsziele aus der betriebswirtschaftlichen Ebene abgeleitet, mit Messgrößen und Zielwerten versehen und die Ergebniskennzahlen in das Controlling integrierbar werden, wird Transparenz in der Kommunikation hergestellt und der Unternehmensführung die Möglichkeit gegeben, Kommunikation im Zusammenspiel mit weiteren Werttreibern zielorientiert zu steuern.

Zusammengefasst heißt das: Ohne ein unmittelbar an die Unternehmensstrategie angebundenes Steuerungssystem ist der Wertbeitrag von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Zielen nicht darstellbar. Auf der anderen Seite ist Kommunikation in so vielen Prozessen ein wesentlicher Wertschöpfungsfaktor geworden, dass diese Management-

systeme nicht ohne die Integration der Unternehmensfunktion „Kommunikation“ auskommen.



Grafik 6: Sieben Schritte des CVS

Die Umsetzung des CVS erfolgt in sieben Schritten. Das Grundprinzip ist dabei, die strategischen und/oder finanziellen Unternehmensziele für jede Stakeholder-Gruppe so weit zu operationalisieren, dass die Vorgaben einerseits einen klaren Rahmen für die kommunikativen Aktionen bilden und sie andererseits überprüfbar werden. Kommunikation unterstützt als Unternehmensfunktion konkrete Unternehmensziele und -werte immer (nur) in Bezug auf definierte Stakeholder-Gruppen bzw. einzelne Dialoggruppen. Die Kommunikationsfunktion ist auf eine Differenzierung von Dialoggruppen angewiesen, um einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten zu können – das Stakeholder-Modell ist deshalb die „Arena der Kommunikation“.

Schritt 1: Selektion der Unternehmensziele nach Kommunikationsrelevanz

Für jedes Zielsystem wird in Schritt 1 gefragt: „Welche Unternehmensziele können oder müssen durch strategische Kommunikation erreicht bzw. unterstützt werden?“ Geeignet sind dafür alle definierten (strategischen) Ziele auf jeder Hierarchieebene. Die Beurteilung, ob ein Unternehmensziel durch Kommunikation strategisch unterstützt werden kann oder muss, erfolgt über eine Reihe von Filterfragen. Grundsätzlich gilt: Sobald Unternehmensziele die Interessen von Stakeholdern bzw. Dialoggruppen berühren oder aber das Erreichen dieser Unternehmensziele vom Verständnis und der Unterstützung einer oder mehrerer Dialoggruppen abhängt, ist strategische Kommunikation ein relevanter Wertschöpfungsfaktor.

Schritt 2: Bezug der Unternehmensziele auf Stakeholder

Für jedes einzelne strategische Unternehmensziel wird in Schritt 2 die Frage gestellt: „Welche Stakeholder bzw. Dialoggruppen müssen angesprochen, integriert, aktiviert oder gegebenenfalls neutralisiert werden, damit wir das Ziel erreichen?“ Aus der Beantwortung ergeben sich klassische Strategieraufgaben für Kommunikationsspezialisten. Dialoggruppen müssen problemlösungsrelevant, zielsetzungsbezogen, identifizierbar und erreichbar sein. „Problemlösungsrelevant“ heißt, dass sich das Problem ohne sie nicht lösen lässt – sei es auch nur indirekt, weil die Dialoggruppe über Ressourcen verfügt, die wesentlich zur Lösung des Problems sind. „Zielsetzungsbezogen“ heißt, dass die Dialoggruppen einbezogen werden, auf die sich die Ziele beziehen.

Schritt 3: Entwicklung betriebswirtschaftlicher Wirkungsziele

Schritt 3 und Schritt 4 werden parallel entwickelt. Die Kernfrage in Schritt 3 lautet: „Welche betriebswirtschaftlichen Wirkungen sollen durch das Unterstützungspotenzial der Dialoggruppe für das Ziel eintreten?“ Hier werden betriebswirtschaftliche Effekte – keine nur kommunikationsimmanenten Effekte – definiert, die nach plausibler Korrelation als Folge einer durch Kommunikation bewirkten Stakeholder-Unterstützung für das spezifische Unternehmensziel entstehen.

Schritt 4: Entwicklung kommunikationsbezogener Wirkungsziele

In Schritt 4 werden die kommunikationsbezogenen Ziele für jedes in Beziehung zu einer Dialoggruppe gebrachte Unternehmensziel definiert. Die Kernfrage ist: „Wie sollen sich Einstellungen und Verhalten der Stakeholder bzw. Dialoggruppen verändern?“ Hier werden als Ziele die „Kommunikationswirkung“ definiert, die das Ergebnis der gesamten Kommunikation mit der jeweiligen Dialoggruppe sein soll. Um diese zu erreichen, muss vorher eine direkte Wirkung der Kommunikation mit der Dialoggruppe eintreten, die die Frage beantwortet: „Was müssen die Dialoggruppen kennen, behalten, wissen, verstehen, annehmen, erwarten, meinen oder fühlen, damit sie die angestrebte Einstellungs- oder Verhaltensänderung vollziehen?“

Schritt 5: Entwicklung unterstützender Ziele

Als unterstützende Ziele werden in Schritt 5 „Kommunikationsergebnis“ sowie „Prozesse“ und „Potenziale“ definiert. Die Kernfrage lautet: „Welche unterstützenden Ziele müssen zur Erreichung der Kommunikationsziele gesetzt werden?“ Das „Kommunikationsergebnis“ (Kontakte, Output) legt fest, in welcher Quantität und Qualität der Dialoggruppe Informationen bereit stehen müssen. Die Schritte „Prozesse“ und „Potenziale“ sind hier strategisch bezogen auf die Unterstützung eines Unternehmensziels durch die Kommunikationsfunktion, nicht auf die Adaption eines Unternehmensziels in der Kommunikationsfunktion, wie

oben diskutiert. Hier ist zu klären, ob die Kommunikationsfunktion einen internen Prozess installieren oder ändern muss, um ein Unternehmensziel zu unterstützen. Das Besondere an diesem Schritt ist damit, dass auch von den unterstützenden Zielen ein Bezug zu den übergeordneten Unternehmenszielen hergestellt wird.

Schritt 6: Festlegung von Messgrößen und Kennzahlen

In Schritt 6 wird für jedes Ziel gefragt: „Woran erkennen wir, ob bzw. in welchem Umfang wir das Ziel erreicht haben?“ Darauf bezogene Messgrößen sollten so beschaffen sein, dass sie quantitative Ist- und Sollwerte ermöglichen. Dabei ist bei der Definition der Zielwerte auf eine realistische Datengrundlage zu achten. Häufig muss die Erhebung dieser Daten nicht mit Kosten verbunden sein, denn in sehr vielen Fällen sind relevante Daten zur Kommunikation in verschiedenen Unternehmensbereichen bereits vorhanden und müssen nur abgerufen werden.

Bei den jeweiligen Operationalisierungen werden die Ziele top-down geplant und bottom-up verfolgt. Die ermittelten Messgrößen und Kennzahlen haben auf den Wirkungsstufen einen unterschiedlichen Charakter: Während sie bei der Kommunikationswirkung (Wissen und Wahrnehmung, Einstellungen und Verhalten) noch kommunikationsimmanent sind, fließen in ihnen auf der Stufe betriebswirtschaftlicher Wirkung Werttreiber aus allen für das Ziel relevanten Unternehmensbereichen zusammen. Das ist notwendig, weil sich „betriebswirtschaftliche Wirkung“ nur sehr selten aus einer Quelle allein speist. Hier auftretende Messgrößen und Kennzahlen werden also auch von anderen Unternehmensfunktionen beansprucht.

Schritt 7: Zusammenführung in einer Gesamt-Scorecard

Nachdem die einzelnen Operationalisierungen von Unternehmensziel und Dialoggruppe entwickelt sind, werden in einem letzten Schritt die wesentlichen Steuerungsgrößen in einer übergeordneten Scorecard zusammenggeführt. Diese Steuerungsgrößen für das strategische Kommunikationscontrolling sind um die für das operative Kommunikationscontrolling wichtigen Details bereinigt und höher aggregiert. Die Grundfrage ist hier: „Mit welchen strategischen Zielen unterstützt Kommunikation die Unternehmensstrategie effizient und effektiv?“ Das Ergebnis des gesamten Prozesses ist ein „Pflichtenheft“ für die Kommunikationsstrategie. Mit der Gesamt-Scorecard ist ein Anschluss an das Unternehmenscontrolling möglich. Über diese Zusammenführung können verschiedenen Entscheidungsträgern im Unternehmen auch außerhalb der Kommunikationsfunktion die für sie relevanten Informationen modular auf unterschiedlichem Aggregationsniveau präsentiert werden.

5. Ausblick

Das Communications Value System der GPRA soll in den nächsten Monaten in Unternehmen eingesetzt werden, um die in der Praxis gemachten Erfahrungen für eine Verbesserung von Messgrößen und Kennziffern zu nutzen. In Zusammenarbeit mit Unternehmen will die GPRA auch die Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg weiter herausarbeiten, und aufbauend auf den Ursache-Wirkungsbeziehungen soll das CVS im nächsten Entwicklungsschritt die Analyse des angemessenen Mitteleinsatzes zur Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele ermöglichen.

Die Diskussion zum Kommunikations-Controlling hat gerade erst begonnen. Die beiden Kommunikationsverbände DPRG und GPRA setzen daher auf den weiteren Austausch und auf gemeinsame Initiativen mit Experten anderer Berufsgruppen wie Controllern oder Wirtschaftsprüfern. „Deutlich wird, dass die Kommunikation sich auf das Denken und auch die Rahmenbedingungen von Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung einlassen muss, wenn man künftig im Konzert der wichtigen Unternehmensfunktionen mitspielen will.“²⁰ Die weitere Diskussion wird weniger die Frage bestimmen, welche Bedeutung Kommunikation für den Unternehmenserfolg hat, sondern vielmehr wo die Steuerungsverantwortung für Kommunikation im Unternehmen liegt.

Literaturverzeichnis

Arnaout, Ali, Controlling – auch für die Kommunikationspraxis? in: Piwinger, Manfred/Porák, Victor (Hrsg.), Kommunikations-Controlling, Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden 2005, 120-132.

Booz Allen Hamilton/C-Trust, Wertkreation mit Kommunikation, Herausforderungen und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken, Frankfurt am Main 2004.

Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V. (DPRG) (Hrsg.), Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“, Wertschöpfung durch Kommunikation – Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen (Redaktion: Jörg Pfannenberger/Ansgar Zerfaß), Bonn 2004.

²⁰ So das Fazit des Kommunikationswissenschaftlers Ansgar Zerfaß in seiner Buchrezension des Sammelbands „Kommunikations-Controlling“, in: neues-prportal.de, 24. Januar 2005.

Freeman, Robert E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston 1984.

Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Sommerhalder, Mark, *Die Communication Scorecard*, Bern/Stuttgart/Wien 2004.

Horváth & Partners (Hrsg.), *Balanced Scorecard umsetzen, 3., vollständig überarbeitete Auflage*, Stuttgart 2004.

Kaplan, Robert S./Norton, David P., *Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Stuttgart 2004.

Köhler, Richard, *Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden*, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten/Geis, Gerold (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien 2001, 12-31.

Lange, Mirko, *Das Communications Value System der GPRA Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V.: ein Handlungsrahmen für die Bewertung von Kommunikation*, in: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation, Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*, Frankfurt am Main 2005.

Lautenbach, Christoph/Sass, Jan, *„Return on Communications“ – ein schwedisches Pilotprojekt*, in: pr-guide.de, September 2004, S. 1-6.

Lautenbach, Christoph/Sass, Jan, *Perspektiven des internationalen Kommunikations-Controllings*, in: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation, Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*, Frankfurt am Main 2005.

Mercer Management Consulting, *Wertsteigerung in der Unternehmenskommunikation, Ergebnisse des „Communications Benchmark 2003“*, München 2003.

Müller-Stevens, Günter/Lechner, Christoph/Stahl, Heinz K., *Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jedes Grenzmanagements*, in: Hinterhuber, Hans/Stahl, Heinz K. (Hrsg.), *Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung*, Renningen-Malmsheim 2001, S. 270-291.

Pfannenber, Jörg, *Due Diligence: Ansatzpunkt für die Bewertung von Kommunikationsleistungen*, in: Bentele, Günther/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk)*, Neuwied 2001 ff., Ergänzungslieferung 4.11, Juni 2004.

Pfannenberg, Jörg, Kommunikations-Controlling im Rahmen des Value Based Managements, in: Merten, Klaus/Kocks, Klaus/Neujahr, Elke (Hrsg.), Handbuch der Unternehmenskommunikation, Bonn 2005.

Piwinger, Manfred/Porák, Victor, Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling, in: dieselben (Hrsg.), Kommunikations-Controlling, Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden 2005, 11-55.

Porák, Victor, Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation, in: Piwinger, Manfred/Porák, Victor (Hrsg.), Kommunikations-Controlling, Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden 2005, 163-193.

Rolke, Lothar, Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass, in: Kirf, Bodo/Rolke, Lothar (Hrsg.), Der Stakeholder-Kompass, Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation, Frankfurt 2002, S. 16-33.

Rolke, Lothar, Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum Communication Control Cockpit/Das Armaturenbrett für die wertorientierte Unternehmenskommunikation/Steuern mit Kennzahlen muss gelernt sein, in: Trimedia topics, Nr. 7, 2004, S. 2-8.

Splittgerber, Maximilian, Value Based Communication, Ein Ansatz der Daimler Chrysler AG, in: Bentele, Günther/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.), Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk), Neuwied 2001 ff., Ergänzungslieferung 6.11, April 2004.

The Swedish Public Relations Association, Return on Communications, Stockholm 1996.

Vos, Marita/Schoemaker, Henny, Accountability of Communication Management, A Balanced Scorecard for Communication Quality, Utrecht 2004.

Zerfaß, Ansgar, Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? in: prportal.de, Nr. 57, 2004, S. 1-8.

Zerfaß, Ansgar, Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: Rademacher, Lars (Hrsg.), Distinktion und Deutungsmacht, Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden 2004.

Autoren

Christoph Lautenbach und Dr. Jan Sass sind Geschäftsführende Partner der Unternehmensberatung für Kommunikation Lautenbach Sass in Frankfurt am Main. Beide verfügen über langjährige Erfahrungen in marktführenden Kommunikationsberatungen und widmen sich seit Jahren den Themen Strategieentwicklung und Evaluation von Kommunikationsprozessen. Sie sind Mitglieder des Arbeitskreises „Kommunikation als Wertschöpfung“ des Berufsverbands Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG). Die Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. (GPRA) beraten sie bei der Entwicklung und Implementierung des „Communications Value System“ (CVS).

