

Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“

Wertschöpfung durch Kommunikation

Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling
in Unternehmen und Institutionen

Redaktion: Jörg Pfannenberg, Ansgar Zerfaß

Bonn, November 2004

Das Projekt „Wertschöpfung durch Kommunikation“ der DPRG

In der aktuellen Diskussion „Wertschöpfung durch Kommunikation“ nimmt die DPRG als Berufsverband für Öffentlichkeitsarbeit eine Treiber- und Moderatorenfunktion ein.

Die DPRG

- will die Relevanz des Themas ins Bewusstsein der PR-Fachleute und insbesondere der Entscheider in Unternehmen/Institutionen heben (Issue Setting)
- will vorhandenes Wissen sammeln, Methoden klassifizieren, dieses Know-how aufbereiten und der Branche in übersichtlicher Form zur Verfügung stellen (Transparenz)
- bietet Foren für den Austausch von Wissen und für die Steuerung des Innovationsprozesses im Themenfeld – in der PR-Branche, aber auch gemeinsam mit anderen beteiligten Disziplinen wie Controlling, Finanzen, Wirtschaftsprüfung, etc. (Know-how und Innovation).

Dadurch wird Public Relations und Unternehmenskommunikation verstärkt im Bereich des strategischen Managements positioniert.

Der DPRG-Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ hat sich im November 2002 konstituiert. Bis April 2004 verschaffte sich der Arbeitskreis durch eigene Recherchen, Besuche bei Unternehmen und Agenturen sowie durch Meetings mit Dienstleistern und Wissenschaftlern einen umfassenden Überblick über die Best Practices sowie die aktuellen Trends in Evaluation und Kommunikations-Controlling. Teilweise brachten die Teilnehmer dabei

Berufsverband
Öffentlichkeitsarbeit

ANSCHRIFT
St. Augustiner Str. 21
D-53225 Bonn

TELEFON
(0228) 9 73 92 87
(0228) 9 73 92 88

TELEFAX
(0228) 9 73 92 89

E-MAIL
info@dprg.de

INTERNET
<http://www.dprg.de>

BANKVERBINDUNG
Dresdner Bank
BLZ 370 800 40
Nr. 258 206 500

Postbank Köln
BLZ 370 100 50
Nr. 181 360 503

UST-ID-Nr.
DE 812425987

eigene Modelle und Tools ein, u. a. in den Bereichen Bilanzierung, Due Diligence, Markenbewertung und Value Based Management/Balanced Scorecard. Seit Mai 2004 hat sich der Arbeitskreis schwerpunktmäßig mit der Planung eines gemeinsamen Symposiums der DPRG mit der Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. zum Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ und mit der Erarbeitung der hier vorgelegten Thesen beschäftigt.

Seit seiner Gründung haben an den Sitzungen des Arbeitskreises über 30 Fachleute aus Unternehmen, von Agenturen sowie aus der Wissenschaft teilgenommen. An der Erarbeitung der hier vorliegenden Thesen waren von Juni bis Oktober 2004 beteiligt: Christoph Lautenbach (Frankfurt), Nicole Pichin (Oberursel), Manfred Piwinger (Wuppertal), Jörg Pfannenbergl (Düsseldorf; Leitung des Arbeitskreises seit Mai 2004), Monika Prött (Hannover; Leitung des Arbeitskreises bis Mai 2004), Horst Pütz (Wiesbaden), Dr. Bernd Schuppener (Frankfurt) und Dr. Ansgar Zerfaß (Stuttgart). Der Arbeitsprozess wurde unterstützt vom Präsidenten der DPRG, Jürgen Pitzer (Mainz/Bonn).

1. Warum ist das Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ jetzt wichtig?

Der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung in Unternehmen und Institutionen ist in den letzten Monaten zum beherrschenden Thema der Branche geworden. Dies ist auf aktuelle Trends und tiefgreifende Umbrüche in den Unternehmen und ihrem Umfeld zurückzuführen: Die Entwicklungen in den Kapitalmärkten und die dazu korrespondierende durchgehende Implementierung von Value Based Management-Systemen in den Unternehmen resultieren in der Anforderung, auch die qualitativen, „weichen“ Faktoren für den Unternehmenserfolg quantitativ zu erfassen und mit den Instrumenten des Unternehmens-Controllings zu steuern.

1.1 Steigendes Bewusstsein für Relevanz der weichen Faktoren

Neue Ansätze der Unternehmenssteuerung und des strategischen Controllings wie die **Balanced Scorecard** und **Beyond Budgeting** haben das Bewusstsein für die Relevanz der weichen Faktoren für den künftigen Unternehmenserfolg geschärft.

In vielen Unternehmen sind die immateriellen Ressourcen inzwischen deutlich mehr wert als die materiellen Vermögensgegenstände – so die Erfinder der Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan und David P. Norton von der Harvard Business School: Faktoren wie Bekanntheit, Wissen, Reputation/Image, Vertrauen, Loyalität und Engagement, Akzeptanz und Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen, Führungsverhalten und Motivation/Kooperation im Unternehmen, Kundenzufriedenheit und Präferenz können nicht ohne weite-

res imitiert werden. Das macht sie zur Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile (Kaplan/Norton 2004).

1.2 Bewertung weicher Faktoren an den Finanzmärkten und bei Mergers & Acquisitions, Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände

Dem steigenden Bewusstsein für die Bedeutung der weichen Faktoren für den Unternehmenserfolg entsprechend, gehen weiche Faktoren in immer stärkeren Maße in die Bewertung von Unternehmen und bei Mergers & Acquisitions ein und werden in der Bilanz von Unternehmen zunehmend aktiviert:

- Bei der Bewertung von Unternehmen in den Kapitalmärkten – sowohl in den Aktienmärkten als auch beim Rating im Kontext von Krediten und Anleihen – machen weiche Faktoren inzwischen bis zu 40 Prozent des Werts aus.
- Bei der Due Diligence im Rahmen von Mergers & Acquisitions erfolgt eine Bewertung von weichen Faktoren wie Wissen, Unternehmenskultur, Kundenbindung, Markenwert und auch Risiken, die aus der Einschränkung von Handlungsspielräumen resultieren könnten. Diesen Potenzialen und Risiken entsprechend erhöht sich der Kaufpreis des Unternehmens (Goodwill), bzw. es erfolgt ein Abschlag (Pfannenberg 2004).
- Nach den in der Europäischen Union ab 2005 geltenden Bilanzierungsrichtlinien International Accounting Standards (IAS) und den International Financial Reporting Standards (IFRS) müssen auch immaterielle Vermögenswerte vollständig ausgewiesen werden – unabhängig davon, ob sie per Kauf erworben oder selbst aufgebaut worden sind. Zwar kommen die Einschränkungen in IAS Intangible Assets in der Neufassung von März 2004 derzeit noch faktisch einem Verbot gleich, kommunikationsgetriebene Werte (wie Marken und Kundenlisten) zu aktivieren (Maul 2004), jedoch wird der Sinn dieser Einschränkungen zunehmend in Zweifel gezogen. Eine weitere wichtige Veränderung im Rahmen der Umsetzung der IFRS 3 betrifft den Wegfall planmäßiger Goodwill-Abschreibungen bzw. den Ersatz durch eine jährliche Werthaltigkeitsprüfung. Diese buchhalterische Maßnahme führt bei einzelnen DAX-Werten im Jahr 2005 zu nominalen Gewinnsteigerungen von bis zu 168 Prozent (im Durchschnitt 15 Prozent) und damit kurzfristig zu entsprechendem Kurspotenzial (LRP 2004).

1.3 Neue Rechnungslegungsmethoden und Managementsysteme

Durch die Globalisierung der Finanzmärkte, Private Equity und die zunehmend grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions hat der Shareholder Value-Gedanke auch in den deutschen Unternehmen Einzug gehalten und die Management- und Controllingkulturen verändert. Den Entwicklungen an den

Kapitalmärkten entsprechend, sind in den Unternehmen kapitalmarktorientierte Rechnungslegungsmethoden, insbesondere das Economic Value Added Konzept (EVA), implementiert worden. Im Value Based Management werden alle wesentlichen Treiber für den Unternehmenserfolg erfasst und verfolgt – auch weiche Faktoren inkl. Faktoren, die durch Kommunikation getrieben werden.

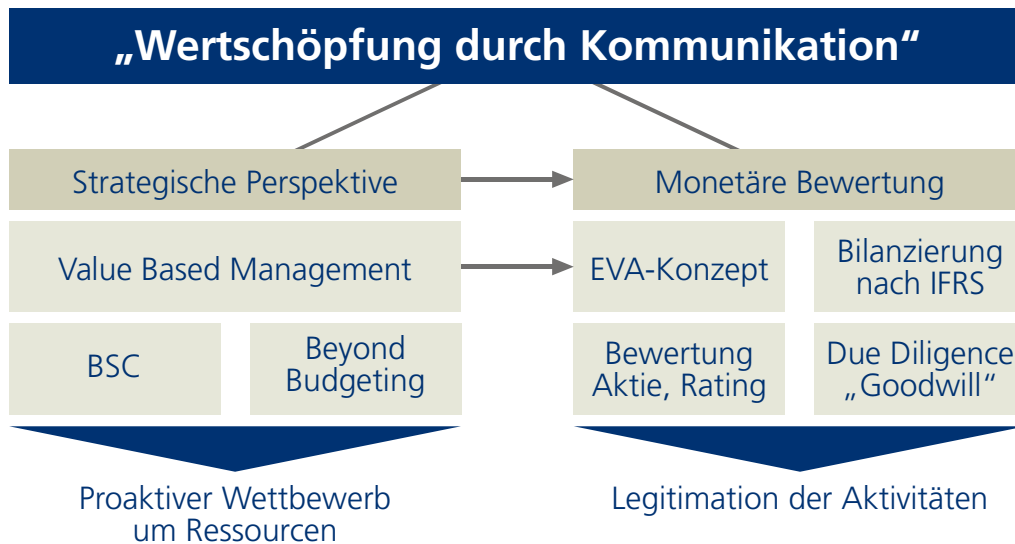
Während im traditionellen Controlling vergangene Leistungen erfasst werden, rückt in der Balanced Scorecard und vor allem im Beyond Budgeting das Management der immateriellen Vermögensgegenstände (Intangibles-Management; vgl. Horvath/Möller 2004, Pfläging 2004) in das Zentrum der strategischen Unternehmensführung – mit Indikatoren, die aufzeigen, was das Unternehmen heute leistet bzw. in Zukunft leisten kann (Potenziale).

1.4 Neue Ansprüche an das Kommunikationsmanagement

Diesen Entwicklungen entsprechend, wird verstärkt die Frage gestellt, wie und in welchem Maße Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt – weniger, um die Legitimation von Kommunikation in Frage zu stellen, sondern mit dem Ziel, die Steuerung und Kontrolle von Kommunikation zu verbessern:

- Entscheidungen für Kommunikation dürfen nicht mehr beliebig sein, sie müssen begründet werden. Akzeptanz finden dabei nur die Zielsetzungen, die in die prioritären (strategischen und finanziellen) Ziele des Unternehmens einzahlen.
- Der Begründungsdruck für Kommunikationsausgaben hat zugenommen. Die Zuweisung von Ressourcen bemisst sich – über den Unterhalt notwendiger Mindestfunktionen hinaus – auch bei der Kommunikation an der zu erwartenden Wertsteigerung (EVA) bzw. am Return on Investment (RoI).
- Die Steuerung und die Kontrolle von Kommunikation muss in das Controlling-System des Unternehmens mit seinem jährlichen Controlling-Zyklus eingepasst werden.

Aktuelle Treiber des Themas „Wertschöpfung durch Kommunikation“



(Pfannenberg 2004)

2. Funktion von Kommunikation im Unternehmen (Wirkungszusammenhänge)

Kommunikation generiert selbst keine Erträge, jedoch gehört sie zu den entscheidenden Treibern für den Unternehmenserfolg: Als „enabling function“ schafft Kommunikation zusammen mit anderen Funktionen wie Human Resources, Unternehmensentwicklung, Marketing, Finanzen etc. die notwendigen Voraussetzungen für die Erwirtschaftung von Erträgen durch die Leistungen des Unternehmens (Produkte und/oder Dienstleistungen) und ihre Vermarktung.

Eine differenzierte Darstellung des Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg und damit ein systematischer Brückenschlag zwischen kommunikations- und betriebswirtschaftlichen Denkmodellen ist notwendig. Auf diese Weise überwinden Public Relations die Grenzen des eigenen Fachdiskurses und werden anschlussfähig zur Begriffswelt von Management und Controlling. Von der Wissenschaft wurden hierfür verschiedene Vorschläge gemacht, beispielsweise auf Grundlage der strategischen Managementlehre und des Stakeholder-Ansatzes (vgl. z. B. Zerfaß 2004b, Rolke 2002).

In dem Projekt „Return on Communications“ des Schwedischen Public Relations Verbandes wurde bereits 1996 der praxisorientierte Versuch unternommen, die komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Kommunikation und operativen Werttreibern für die vier Stakeholder-Gruppen

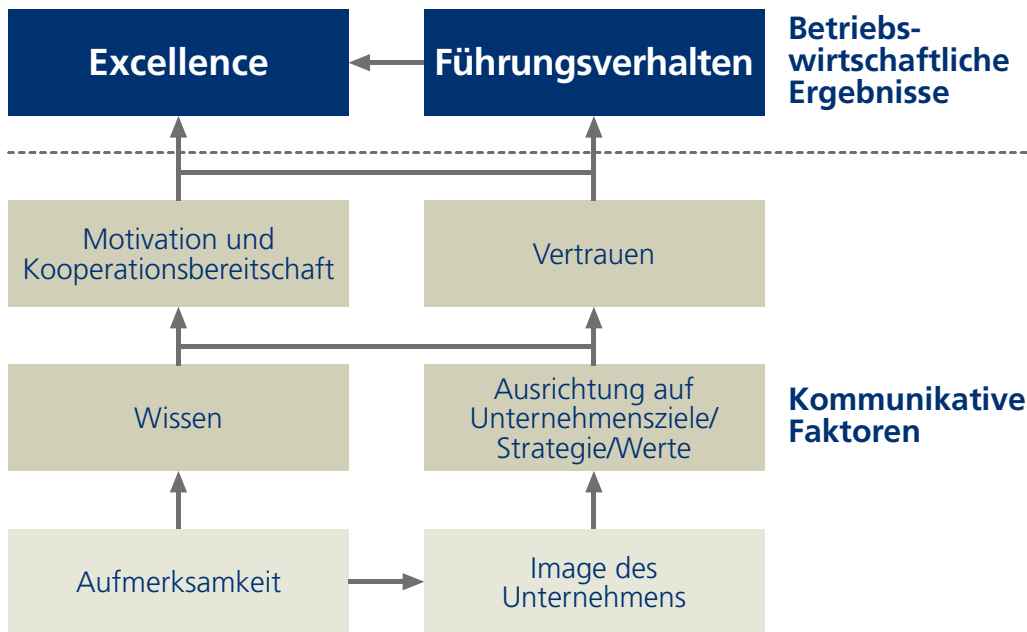
- Mitarbeiter (inkl. Management)
- Kunden
- Shareholder/Investoren
- Communities/Öffentlichkeit

zu erfassen (The Swedish Public Relations Association 1996). Für jede Stakeholder-Gruppe lassen sich im Modell die jeweiligen kommunikativen Werttreiber im Unternehmen identifizieren und zueinander in Beziehung setzen. Die Wertschöpfungsketten, so genannte „Value Links“, zeigen die Verbindung zwischen kommunikativen Handlungen und Unternehmenserfolg. Über drei Stufen entstehen dabei Wertgewinne: Von Bekanntheit („Get them on board“) über Unterstützung („Get them involved“) bis zu betriebswirtschaftlich relevanten Ergebnissen („Get returns/benefits“). Das Ziel der Kommunikation ist also: Die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern so zu entwickeln, dass ein Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und -ergebnisse geleistet wird.

Selbstverständlich gibt es auch alternative Darstellungen dieser Zusammenhänge, doch können die im Rahmen des schwedischen Projekts entwickelten Modelle weiterhin als Diskussionsgrundlage dienen. Sie werden im Folgenden durch neuere Erkenntnisse ergänzt.

Mitarbeiterkommunikation: Die Kommunikation mit Mitarbeitern und dem Management bewirkt eine höhere Aufmerksamkeit für die Botschaften des Unternehmens und stärkt das Ansehen (Image) des Unternehmens auch bei den Mitarbeitern. Aufmerksamkeit ist die Voraussetzung für den Aufbau von Wissen der Mitarbeiter über das Unternehmen, seine Zielsetzungen und Strategie sowie seine zentralen Werte. Wissen ist die Bedingung für die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele und -strategie („Anpassung“/„Alignment“). Mit Motivation und Kooperationsbereitschaft („Teamarbeit“) und Kundenorientierung ist die Verhaltensebene erreicht. Insbesondere bei den Führungskräften ist das Vertrauen in das Unternehmen und seine Führung eine entscheidende Voraussetzung für das Führungsverhalten im Sinne der Unternehmensziele. Die angestrebten operativen Ziele dieser Ursache-Wirkungskette sind verbessertes Führungsverhalten und Excellence in den Bereichen Innovation, Prozesse, Produkt- und Dienstleistungseigenschaften (Preis, Qualität, Verfügbarkeit, Auswahl) und Kundenbeziehung (Funktionalität, Service).

Funktionen von Kommunikation: Mitarbeiter und Management

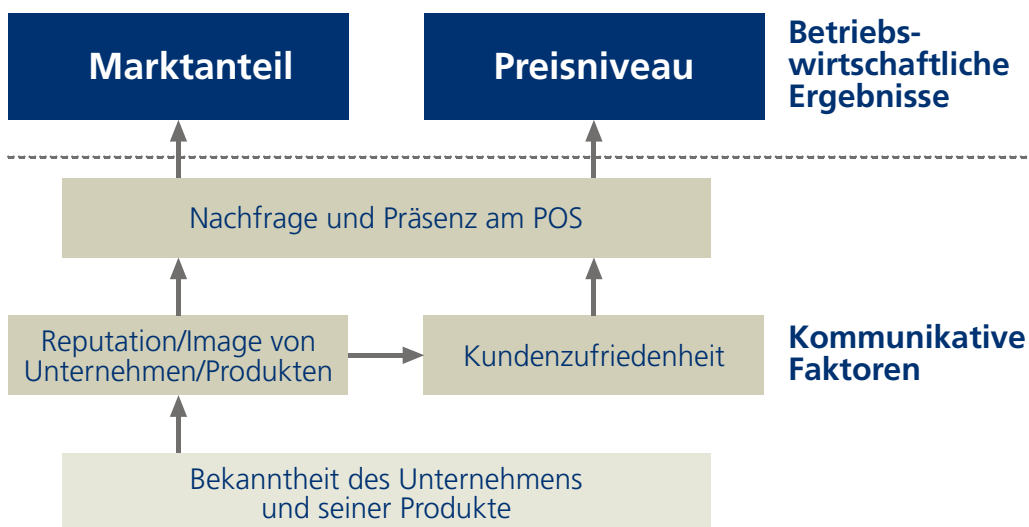


Die Ebenen der nicht hinterfragbaren Einstellungen und Verhaltensnormen könnte man unter dem Begriff Unternehmenskultur zusammenfassen. Als Commitment bezeichnet man einen Einstellungskomplex mit den Komponenten Zufriedenheit und Motivation. Beide Faktoren beeinflussen die Verände-

rungsbereitschaft („Readiness for Change“) und damit den Erfolg von Veränderungsprozessen im Unternehmen (Kaplan/Norton 2004).

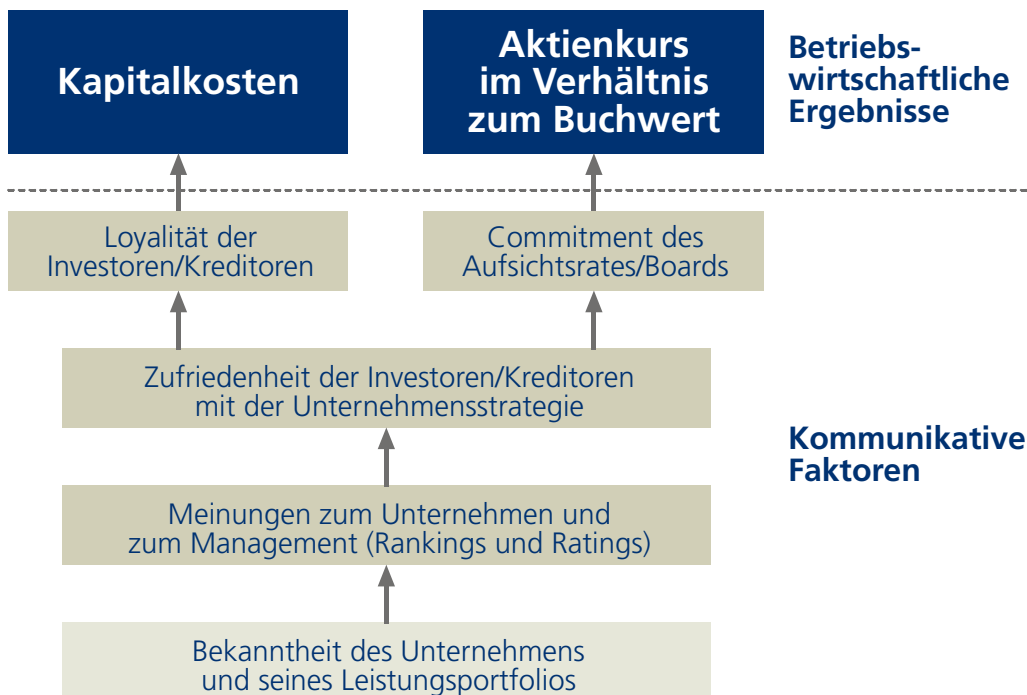
Marktkommunikation: Bei Kunden und Lieferanten bewirkt Kommunikation eine höhere Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte („Awareness“, „Aufmerksamkeit“). Dies ist die Voraussetzung für den Aufbau von Reputation/Image des Unternehmens und seiner Produkte. Sind diese Werte in Markennamen, Markenzeichen und Claim verdichtet, spricht man von Marken. Dies und die Kundenzufriedenheit, die durch die Produkteigenschaften selbst und die Kommunikation darüber beeinflusst wird, wirken sich in den Kundenmärkten – über die Kundenbindung, Wiedergewinnung von Kunden und Gewinnung neuer Kunden – auf die Nachfrage (Inquiry Share) und die Präferenz am Point of Sale (PoS) aus (beides wird auch durch Produkteigenschaften und Servicequalität getrieben). Die oben genannten Faktoren resultieren in einer Erhöhung des Marktanteils und ermöglichen die Anhebung des Preisniveaus für die eigenen Produkte bzw. Leistungen. In den Lieferantemärkten ermöglicht Kommunikation in ähnlicher Weise die Verbesserung der Kostenstrukturen.

Funktionen von Kommunikation: Kunden



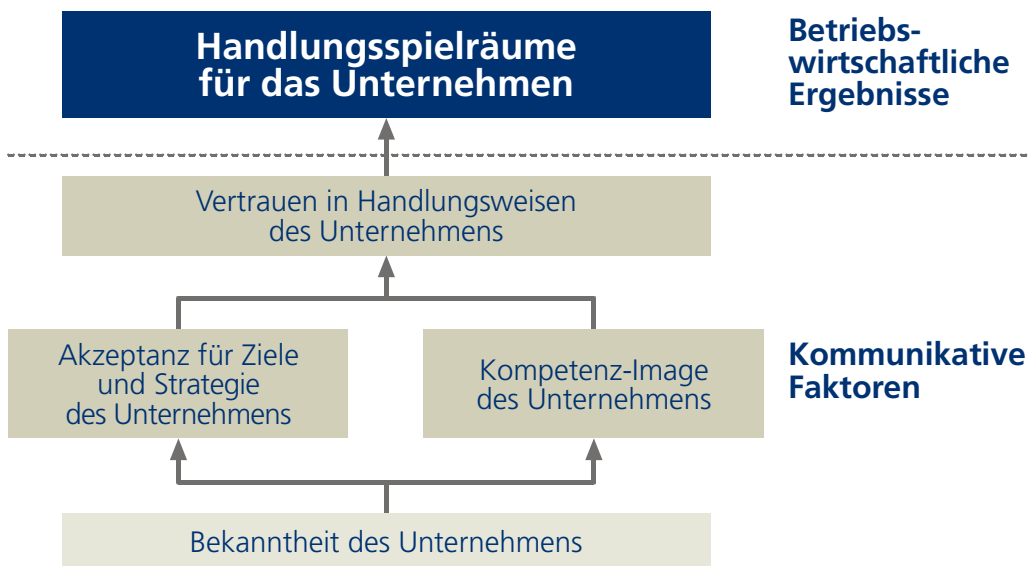
Finanzkommunikation: Kommunikation bewirkt die Bekanntheit des Unternehmens und seines Leistungsportfolios. Bekanntheit ist zusammen mit der Geschäftsentwicklung des Unternehmens die Voraussetzung für die Zufriedenheit der Shareholder, Investoren und Kreditoren – ihnen geht es um die Unternehmensstrategie, die aktuelle Performance des Unternehmens, überzeugende Investor/Creditor Relations etc. Dies wiederum führt zu einer guten Platzierung in Rankings und Ratings. Daneben ist Kommunikation ein Treiber für eine gute Reputation des Unternehmens und seines Managements. Die Zufriedenheit mit der Strategie, Performance und Transparenz des Unternehmens und die gute Reputation resultieren in Loyalität der Investoren/Kreditoren bzw. im Commitment des Aufsichtsrats/Boards bzgl. der Strategie der Unternehmensführung und einzelnen Maßnahmen. Die Loyalität wirkt sich auch aus auf die operativen Ziele hoher Aktienkurs im Verhältnis zum Buchwert (oder Fair Value) im Branchenvergleich bzw. im Vergleich zum Branchenindex und zur optimalen Finanzierung des Unternehmens durch Senkung der Eigen- und Fremdkapitalkosten (Kapitalkosten).

Funktionen von Kommunikation: Shareholder/Investoren



Gesellschaftsorientierte Kommunikation: Kommunikation bewirkt eine höhere Bekanntheit des Unternehmens bei Bezugsgruppen im gesellschaftspolitischen Umfeld. In dieser Bezugsgruppe kann Akzeptanz für die Ziele und die Strategie des Unternehmens geschaffen werden. Ein Kompetenz-Image des Unternehmens in den für die Communities relevanten Bereichen (z. B. in den Bereichen Umweltschutz, soziale Verantwortung, Behandlung der Mitarbeiter) und gleichzeitig Vertrauen in die Handlungsweisen des Unternehmens resultieren in vergrößerten Handlungsspielräumen des Unternehmens. Die Hürden bei der Verwirklichung der eigenen Vorhaben reduzieren sich („Licence to operate“), es eröffnen sich zusätzliche Möglichkeiten.

Funktionen von Kommunikation: Communities/Öffentlichkeit



3. Kommunikations-Controlling

3.1 Dimensionen des Kommunikations-Controlling

Die Dimensionen des Kommunikations-Controllings sind in aufsteigender Reihenfolge (DPRG/GPRA 2000, IPR 1997):

- **Output (Leistung):** Sind die Prozesse zur Herstellung/Implementierung der Kommunikationsmaßnahmen effizient? Sind die Botschaften der Kommunikation den Zielgruppen zugänglich (Reichweite, Aktualität und Umfang der Information)? Fördern Gestaltung und Aufbereitung der Botschaften die Nutzbarkeit des Mediums für die Rezipienten (Usability)?
- **Outcome (direkte Zielgruppenwirkung):** Nutzen die Zielgruppen die Medien und nehmen sie die Botschaften wahr (Outgrowth)? Wie verändert die Wahrnehmung der Botschaften Wissen, Meinungen/Einstellungen inkl. Emotionen und Verhalten der Zielgruppen?
- **Outflow (betriebswirtschaftliche Wirkung):** Welcher Beitrag wird erbracht zur Erreichung der strategischen Ziele (Leistungsführerschaft/Excellence, Marktposition, Innovation)? Wie ist der Beitrag zur Erreichung der finanziellen Ziele (Ertragsentwicklung, Ergebnisentwicklung, Cash-flow)?

Dabei gilt – analog zu den Stufen des Kommunikations-Controllings: Output ist die Voraussetzung für Outcome. Outcome ist die Voraussetzung für Outflow. Die Outflow-Ziele und ihre Bewertungskriterien leiten sich mittelbar – über die Unternehmensziele – aus den Kriterien der Kapitalmärkte für die Bewertung von Unternehmen ab.

Dimensionen der PR-Evaluation



(DPRG/Pfannenberg 2000/2004)

3.2 Ebenen des Kommunikations-Controlling

Es lassen sich zwei Ebenen des Kommunikations-Controlling unterscheiden:

Strategisches Kommunikations-Controlling

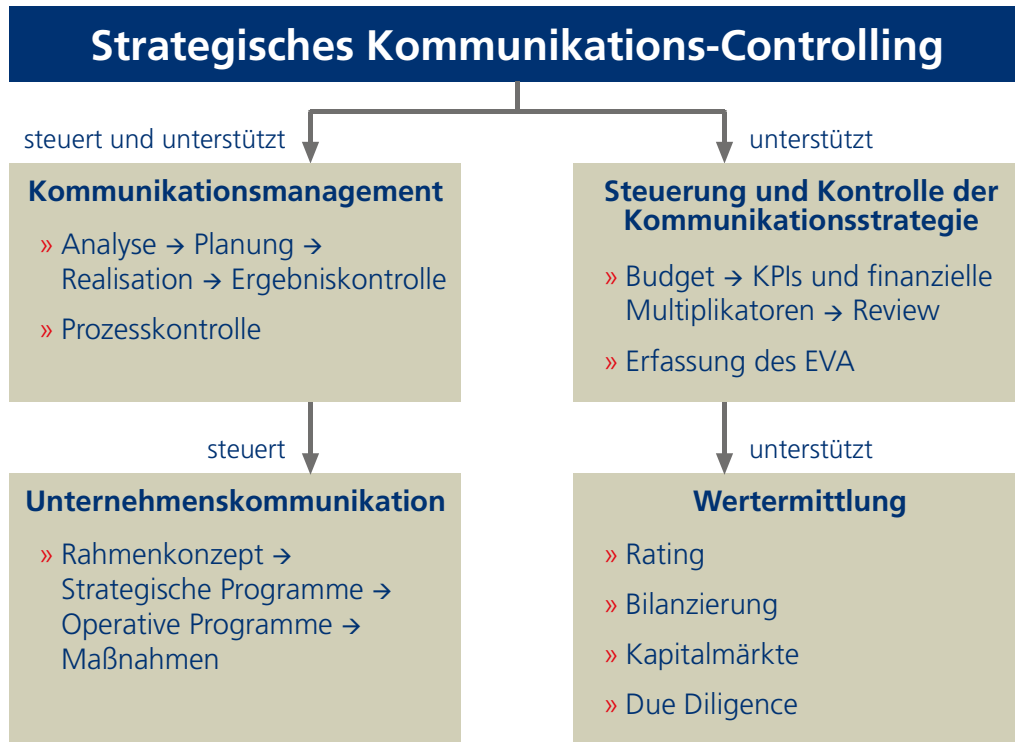
Je besser die durch Kommunikation geschaffenen Assets (Kommunikationsergebnisse) im Sinne einer „Strategic Readiness“ (Kaplan/Norton 2004) auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind, um so schneller tragen sie zur Generierung von Cash bei – und um so höher ist ihr Wert für das Unternehmen.

Ziel des strategischen Kommunikations-Controllings ist die Messung und Steuerung des Beitrags von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen (Outflow). Das strategische Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt die Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie sowie den Prozess des Kommunikationsmanagements, indem es

- **Transparenz schafft** zu Strategie, Prozessen, Ergebnissen und finanziellen Aspekten der Kommunikation, sowie
- **Methoden und Strukturen bereitstellt** für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikation (vgl. Zerfaß 2005).

Dies ermöglicht die optimale Allokation der für Kommunikation eingesetzten Ressourcen.

Aufgaben des strategischen Kommunikations-Controllings



(Zerfaß/Pfannenber 2004)

Bei der Balanced Scorecard und im Value Based Management findet das Controlling von harten wie weichen Faktoren über Werttreiber bzw. Key Performance Indicators (KPIs) statt. Hierfür muss das strategische Kommunikations-Controlling hoch aggregierte, aussagefähige Kennzahlen bereitstellen, deren Relevanz für die Erreichung der strategischen und finanziellen Unternehmensziele unmittelbar plausibel ist.

Das Controlling liefert dem Bereich Finanzen die Basisdaten für die finanzielle Bewertung der Kommunikationsergebnisse (Economic Value Added, Bewertung von Kommunikationsergebnissen im Rahmen der Due Diligence).

Operatives Kommunikations-Controlling

Das operative Kommunikations-Controlling unterstützt die Kommunikations-Kontrolle bzw. -Evaluation im Rahmen des Kommunikationsmanagements. Dabei geht es um die rückblickende, mitlaufende oder vorausschauende Erfassung und Bewertung von Prozessen und Ergebnissen:

- **Prozess-Kontrolle** als Steuerung und Kontrolle der PR-Programme (Programmqualität, organisatorische Ausstattung, Performance, Maßnahmenqualität).
- **Evaluation der Wahrnehmung und Wirkung** zur operativen Steuerung und Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen. Die operative Evaluation misst **Output** (Zugänglichkeit, Usability) und **Outcome** (direkte Zielgruppenwirkung) von Kommunikation.

Methoden und Kennziffern des Kommunikations-Controllings

MKC	Problemebene	Perspektive	Methoden	Kennziffern
Strategisches Kommunikations-Controlling	Steuerung und Kontrolle des Kommunikationsmanagements	Prozessqualität der UK aus Sicht der Unternehmensführung	Prozessanalysen, z. B. » Communication Audit » Integrations-Audits	» Rating » Akzeptanzquote
	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie	Beitrag der UK zu strategischen und finanziellen Zielen aus Sicht der Unternehmensführung (Outflow)	Bewertung und Bilanzierung z. B. » Communications Due Diligence » Markenbewertung Bestimmung und Analyse der Werttreiber z. B. » Corp. Communications Scorecard » Value Based Management	» Goodwill » Bilanzwert » Erfüllungsgrad » EVA
Operatives Kommunikations-Controlling	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsprogramme	Programmqualität der UK aus Sicht des Kommunikationsmanagements	Programmanalyse z. B. » Konzeptevaluation » Mittelallokation	» Rating » KommEf
	Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen	Usability der UK aus Sicht der Rezipienten (Usability)	Erfolgsprognosen z. B. » Anzeigen-Pretest » Web-Usability-Test Fortschrittskontrolle z. B. » Kampagnen-Milestones	» Sympathiewert » Lösungsquote » Erfüllungsgrad
		Effekte der UK aus Sicht des Kommunikationsmanagements (Output, Outcome)	Ergebnismessungen z. B. » Aufmerksamkeit » Medienresonanzanalyse » Imageerhebung » Präferenzenerhebung	» Recall-Wert » Akzeptanzquotient » Reputation Quotient » Ranking

(Zerfaß 2004)

4. Aktuelle Praxisbeispiele (First Mover und Best Practices)

Nach unserem Wissenstand sind in den letzten Jahren insbesondere die folgenden aktuellen Ansätze und Tools neu entwickelt worden und können als Best Practice gelten. Darüber hinaus sind eine Reihe bewährter Methoden in der Anwendung, die an anderer Stelle bereits ausführlich beschrieben und systematisiert wurden (vgl. etwa Merten 2004, Besson 2004, Mast 2002, DPRG/GPRA 2000) und deshalb hier nicht gesondert aufgeführt werden.

Output-Ebene

- **Webtracking.** Erfassung der Nutzer-Bewegung auf einer Website über Log-Files, die automatisch erfasst und ausgewertet werden. Typische Messgrößen: PageViews oder Page-Impressions, Visits, Ad-Clicks oder Ad-Impressions, Ad-Requests, View Time, Page Yield etc. (vgl. im Überblick Heindl 2003).
- **Usability-Studien von Internet-Medien.** Studien zur Nutzbarkeit von User Interfaces, z. B. von Webseiten. Kriterien sind Lernbarkeit, Effizienz, Merkbarkeit, Nutzungsfehler sowie Zufriedenheit. Methoden: Webtracking oder Beobachtung des Nutzerverhaltens (Augenbewegung, Clicks, Kommentar etc.) im Labor (vgl. im Überblick Krug 2002).
- **Sprachanalyse nach Schulz von Thun.** Untersuchung der latenten Kommunikationsinhalte von schriftlicher und mündlicher Kommunikation in den Dimensionen Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Mikroanalyse von Texten und Rating in den vier Dimensionen (Pfannenberger/Plog 2000).

Outcome-Ebene

- **Value Based Communication bei DaimlerChrysler.** Ressourcenorientierter Ansatz des Value Based Managements: Identifikation und Steuerung von Werttreibern. Schritte: Finanzanalyse und Strategieerarbeitung, Prozessanalyse, Balanced Scorecard. Implementierungen in den Bereichen Corporate Media und DaimlerChrysler Classic der DaimlerChrysler AG, Projekt VBM@COM für die gesamte DaimlerChrysler Kommunikation (Splittgerber 2004).
- **ReputationsMatrix von PLEON Kohtes Klewes und Business Media.** Reporting- und Analysetool für Public Relations zur Messung von Effizienz, Qualität und Effektivität. Sämtliche kommunikationsrelevanten Daten werden zu einem Business Intelligence Cluster verbunden. Weitere Details und Implementierungen nicht bekannt (www.kohtes-klewes.de).

- **Strategische PR-Evaluation von Besson.** Integriertes Modell für die Konzeption, Durchführung und Wirkungsmessung von Kommunikationsprozessen. PR-Kennwertsystem „Balanced Evaluation System“ (Besson 2004).
- **Reputationsquotient von Harris Fombrun.** Kennziffer, die auf der Bewertung des Unternehmens in sechs Dimensionen mit 20 Merkmalen basiert. Diese Bewertung wird durch Befragung relevanter Stakeholder in Sammelbefragungen ermittelt. Für das international erprobte Messverfahren wurden an der Universität Hannover inzwischen Adaptionen für den deutschen Raum entwickelt (Fombrun 2001, Walsh/Wiedmann 2004).
- **Neuromarketing.** Untersuchung des Einflusses von Werbung und Kommunikation auf Kaufentscheidungen. Als Untersuchungstechniken kommen im Wesentlichen bildgebende Verfahren aus dem Bereich der modernen Neurowissenschaften zur Anwendung, insbesondere die funktionelle Hochfeld-Kernspintomographie. Interdisziplinäre Forschungsteams aus Betriebswirtschaftslehre und Medizin arbeiten beispielsweise an der Harvard University und an der Universität Münster (www.neuroeconomics.de).
- **Postkonstruktivistische Unternehmenskulturanalyse.** Umfangreicher Fragebogen für Gruppeninterviews auf Basis des konstruktivistischen Kulturbegriffs von S. J. Schmidt. Kein Auswertungstool, Implementierungen sind bislang nicht bekannt (Schmidt 2004).
- **Commitment Index von TNS Infratest und anderen Anbietern.** Hochaggregierte Index-Zahl aus den Komponenten Zufriedenheit und Motivation. Klassifizierung der Mitarbeiter in Unternehmensbewohner, Erfolgsgaranten, Distanzierte Leistungsträger, Nicht-Erreichte. Benchmarking-Zahlen für diverse Unternehmenstypen verfügbar (www.tns-infratest.de).
- **Index der Internen Kommunikation der ICOM.** Umfassendes Modell mit acht Dimensionen für die Bewertung der internen Kommunikationsprozesse auf Output- (Leistung) und Outcome-Ebene (Wirkung). Zahlreiche Implementierungen, beispielsweise bei der Deutschen Bahn, BMW Group, DaimlerChrysler und Volkswagen. Das zum Patent angemeldete Verfahren wird in die Controlling-Instrumente des Kunden auf Outflow-Ebene integriert. (www.icom-media.de)

Outflow-Ebene

- **Communication Scorecard von Hering/Schuppener/Sommerhalder.** Steuerungsinstrument der Kommunikation. Verbindung der Kommunikationsstrategie und der taktischen Instrumente des Marketing-Mix mit der Unternehmensstrategie in einem mehrstufigen Prozess. Die Balanced Scorecard bietet für den Prozess der Analyse, Konzeption, Planung, Umsetzung und Evaluation der Kommunikationslösungen den Orientierungsrahmen (Hering/Schuppener/Sommerhalder 2004).
- **Corporate Communications Scorecard von Zerfaß.** Vorschlag für die Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument der Kommunikation auf verschiedenen Ebenen, dabei Erweiterung der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton um die gesellschaftspolitische Perspektive (Zerfaß 2004a).
- **Communication Control Cockpit von Rolke.** Kennzahlensystem für die Imagerendite (gewichtete Imagewerte bei den Stakeholdern/Kommunikationsetats). Berechnung von Einsparpotenzialen, Return on Communication und Kommunikationseffizienz (Rolke 2004).
- **Markenbewertungsmodell von Sattler/GfK/PwC.** Komplexer neuer Bewertungsansatz, der über die bislang üblichen Verfahren (vgl. im Überblick Bentele et al. 2003) hinausgeht. Determinanten des finanziellen Markenwerts: Psychologische Markenstärke, Markenspezifische Erlöse, Markenspezifische Kosten, Markenspezifisches Risiko, Dehnungspotenzial der Marke, Sonstige (Sattler et al. 2002).
- **Bewertung von Kommunikationsergebnissen nach dem Kostenprinzip/Cultural Due Diligence von Pfannenber.** Indirekte Bewertung der Wertschöpfung durch Kommunikation über die Ermittlung ersparter Kosten bzw. des notwendigen Aufwands zum Erreichen des Soll-Zustands (Pfannenber 2004).
- **Communications Value System (CVS) der GPRA.** Das CVS des Agenturverbands wird als Steuerungs- und Bewertungsrahmen entwickelt, der Kommunikation auf einen betriebswirtschaftlich relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg ausrichtet. Unmittelbar von den Unternehmenszielen abgeleitet, wird Kommunikation über Messgrößen und Kennzahlen steuerbar und in bestehende Planungs- und Steuerungssysteme integriert. Ausgangsbasis für die Entwicklung des CVS ist die Managementmethode Balanced Scorecard (BSC) (www.gpra.de).

5. Folgerungen und nächste Schritte der DPRG

Das strategische Kommunikations-Controlling steht noch ganz am Anfang. Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Herausforderungen und Themenbereiche lassen sich jedoch bereits die Schlüsselaufgaben für die Zukunft identifizieren.

5.1 Verdeutlichung der Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation und Unternehmenserfolg

- Als Basis für die weitere Arbeit wird die DPRG im Dialog zwischen Wissenschaftlern und Praktikern die Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation und wertschöpfenden Prozessen offenlegen. Hierzu wird ein Workshop initiiert, bei dem insbesondere die Strukturen des schwedischen Projekts „Return on Communications“ als Ausgangspunkt dienen (können).

5.2 Weiterentwicklung von Methoden und Kennziffern für das Kommunikations-Controlling

- Die DPRG wird Pilotprojekte unterstützen, welche die im Unternehmen üblichen Standardverfahren für das strategische Controlling (Value Based Management und/oder Balanced Scorecard) für den Kommunikationsbereich adaptieren, entsprechende Best-Practice-Beispiele dokumentieren und hierüber einen Erfahrungsaustausch anstoßen.
- Der DPRG-Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“ wird einen Vorschlag erarbeiten für aussagefähige, hochaggregierte Kennzahlen-Kandidaten und mögliche Set-Strukturen für die KPIs der Kommunikation bzw. für die Werttreiber-Kennzahlen, und zwar für alle Stakeholder des Unternehmens und für diverse Unternehmenstypen und -größen. Es kann jedoch kein einheitliches Set von Kennziffern und keine standardisierte Gewichtung dieser Kennziffern für alle Unternehmen geben. Denn die finanziellen und strategischen Ziele der Unternehmen, die Wertschöpfungsprozesse und daher auch die weichen Treiber für diese Prozesse, ihre Beziehung zu den operativen Prozessen und ihre Beziehung zueinander sind in jedem Unternehmen anders ausgeprägt. Die Auswahl der Werttreiber bzw. Kennzahlen und Kennzahlensets kann im ersten Schritt nur auf der Basis der Erfahrung von Kommunikationsexperten und nach Plausibilität erfolgen.
- Die DPRG wird Projekte unterstützen, in denen Kennziffern und mögliche finanzielle Multiplikatoren im Controlling-Zyklus von Unternehmen getestet werden. Aufgrund der gemachten Erfahrungen erfolgt daraufhin eine Optimierung der Kennziffern-Auswahl und der finanziellen Multiplikatoren. So

werden sich über einen längeren Zeitraum Best Practices für die Kennzahlen-Sets und Benchmarks für einzelne KPIs herausbilden.

Mögliche Schritte sind

- (1) die Entwicklung von KPIs und finanziellen Multiplikatoren für die Ermittlung des Economic Value Added (EVA).
- (2) die Integration der KPIs in das Controlling-System des Unternehmens: Auswahl und Implementierung von Evaluationsmethoden. Durchführung im Rahmen der Controlling-Zyklen im Unternehmen (Budget und Plan, Reporting, Halbjahresgespräche, Jahresabschluss und Analyse).
- (3) ein regelmäßiges Assessment der KPIs und der finanziellen Multiplikatoren mit der Leitfrage: Gibt es eine Korrelation zwischen Veränderungen bei KPIs und Unternehmenszielen?

5.3 Finanzielle Bewertung

- Der DPRG-Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“ wird gemeinsam mit Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Banken, Rating-Agenturen sowie Investor-Relations- und Analysten-Vereinigungen die Entwicklung von standardisierten und praxistauglichen Verfahren für die finanzielle Bewertung der durch Kommunikation geschaffenen Assets (z. B. Marktwerte, Reputation, Kundenbindung) vorantreiben.
- Die DPRG wird anregen, dass sich die internationalen Verbände im Bereich Public Relations für die Aufhebung des faktischen Bilanzierungs-Ausschlusses von kommunikationsgetriebenen Assets in den International Financial Reporting Standards (IFRS) einsetzen.

5.4 Integration von Managementforschung und Controlling in die Ausbildung und Forschung

- Die DPRG setzt sich dafür ein, dass das Kommunikations-Controlling zum Bestandteil der vom Berufsverband zertifizierten PR-Ausbildung wird und in die Lehre an Hochschulen einfließt.
- Die DPRG wird die praxisbezogene Forschung zum Kommunikations-Controlling fördern, indem sie die Interessen und Ressourcen von Unternehmen und Dienstleistern bündelt und gemeinsam finanzierte Projekte an Hochschulen anstößt. Dazu wird eine Matching-Veranstaltung durchgeführt, bei der PR-Forscher konkrete Projektkonzepte bei möglichen Auftraggebern aus Unternehmen und Agenturen vorstellen.

5.5 Kommunikation und Lobbying

- Die DPRG betreibt aktives Issue Setting, stellt Diskussions-Plattformen und Foren bereit und moderiert die Diskussion über das zukunftsweisende Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“.
- Die DPRG wird dabei gemeinsam mit der GPRA verstärkt auf gemeinsame Initiativen mit den Verbänden anderer Berufsgruppen wie Wirtschaftsprüfern, Analysten oder Investor Relations-Verantwortlichen in Unternehmen setzen.

6. Literatur/Quellen

- Bentele, G./Buchele, M.-S./Hoepfner, J./Liebert, T. (2003): Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung, Wiesbaden.
- Besson, N. A. (2004): Strategische PR-Evaluation, Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V. (DPRG) (Hg.) (2001): PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis, Bonn.
- DPRG Deutsche Public Relations Gesellschaft/GPRA Gesellschaft Public Relations Agenturen (2000): PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis, Booklet des Evaluationsausschusses von DPRG und GPRA, 2. Auflage, Bonn.
- Fombrun, C. J. (2001): Corporate Reputation – Its Measurement and Management, in: Thesis, 18. Jg., Nr. 4, S. 23-26.
- Heindl, E. (2003): Logfiles richtig nutzen, Bonn.
- Hering, R./Schuppener, B./Sommerhalder, M. (2004): Die Communication Scorecard, Bern/Stuttgart/Wien.
- Horvath, P./Möller, K. (Hrsg.) (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, München.
- Interview mit Niels Pfläging: „Beyond Budgeting bedeutet den Abschied von der Kommando- und Kontroll-Kultur.“
www.metamanagementgroup.com/pdf/InterviewApr2004.pdf.
- Institute for Public Relations IPR Commission on PR Measurement and Evaluation (1997): Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness, Gainesville (FL).
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart (amerikanische Erstveröffentlichung 2004).
- Krug, S. (2002): Web Usability – Das intuitive Web, Bonn.
- Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation, Stuttgart.
- Lautenbach, C./Sass, J. (2004): „Return on Communications“ – ein schwedisches Pilotprojekt, in: pr-guide.de, September, S. 1-6 (im Internet: www.pr-guide.de)
- LRP Landesbank Rheinland-Pfalz (2004): Kurssprünge dank neuer Spielregeln für Goodwill-Bilanzierungen. Talking Shares. Flash Special, 01.10.2004.
- Maul, K.-H. (2004): Kommunikation und Information im Jahresabschluss, in: Piwinger, M./Porak, V.: Kommunikations-Controlling, Wiesbaden (erscheint voraussichtlich 11/2004).
- Merten, K. (2004): Möglichkeiten des Effect Controlling, in: Köhler, T./Schaffranietz, A. (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 225-241.
- Pfannenbergs, J. (2004): Due Diligence: Ansatzpunkt für die Bewertung von Kommunikationsleistungen, in: G. Bentele/M. Piwinger/G. Schönborn (Hrsg.) (2001 ff.) (Juni 2004): Kommunikationsmanagement (Loseblattsammlung), Neuwied: Ergänzungslieferung, Nr. 4.11, S. 1-19.
- Pfannenbergs, J./Plog, K. (2000): Standardverfahren für die Analyse der latenten Kommunikationsinhalte. Sprachanalyse von Mitarbeiter- und Kundenmedien, in: PR Forum, 6. Jg., Nr. 2, S. 28.

- Pfannenber, J.: „Kommunikations-Controlling im Rahmen des Value Based Managements, in: Merten, K./Kocks, K./Neujahr, E. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation (erscheint voraussichtlich 2005).
- Pfläging, N. (2004): Beyond Budgeting. Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, Freiburg et al.
- Piwinger, M. (2002): Kommunikation wird zunehmend als Werttreiber erkannt, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk), Neuwied 2001 ff., Ergänzungslieferung September 2002, Nr. 2.06, S. 1-9.
- Piwinger, M./Porák, V. (Hrsg.) (2004): Kommunikations-Controlling, Wiesbaden (erscheint voraussichtlich 11/2004).
- Rolke, L. (2002): Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass, in: Kirf, B./Rolke, L. (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation, Frankfurt a. M., S. 16-33.
- Rolke, L. (2004): Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum Communication Control Cockpit/Das Armaturenbrett für die wertorientierte Unternehmenskommunikation/Steuern mit Kennzahlen muss gelernt sein, in: Trimedia Topics, Nr. 7, S. 2-8 (auch veröffentlicht als dreiteilige Artikelserie im Internet: www.prportal.de).
- Sattler, H./Högl, S./Hupp, O. (2002): Evaluation of the Financial Value of Brands, Paper presented to the ESOMAR Congress 2002, Barcelona (im Internet: www.henriksattler.de).
- Sattler, H. (2002): Grundlagen und praktische Umsetzung der Bewertung von Marken aus Sicht des Marketing, in: Der Geldwert der Marke. Erfolgsfaktor für Marketing und Kommunikation. GfK in Kooperation mit GWA, Frankfurt a. M., S. 19-33.
- Schmidt, S. J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist.
- Splittgerber, M. (2004): Value Based Communication. Ein Ansatz der Daimler Chrysler AG, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.) (2001 ff.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk), Neuwied, Ergänzungslieferung, Nr. 6.11, S. 1-20.
- The Swedish Public Relations Association (1996): Return on Communications, Stockholm (im Internet: www.sverigesinformationsforening.se, englischsprachige Dokumentation in Kürze zum Download verfügbar)
- Vos, M./Schoemaker, H. (2004): Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality, Utrecht.
- Walsh, G./Wiedmann, K.-P. (2004): A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany, in: Corporate Reputation Review, 6. Jg., S. 304-312.
- Zerfaß, A. (2004a): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument?, in: prportal.de, Nr. 57, S. 1-8 (im Internet: www.prportal.de).
- Zerfaß, A. (2004b): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. ergänzte Auflage, Wiesbaden.
- Zerfaß, A. (2005): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: L. Rademacher (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht, Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden (erscheint voraussichtlich 1/2005).