

Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument?

von Ansgar Zerfaß, Stuttgart

Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor nimmt weiter zu. In einer Anfang 2004 veröffentlichten Studie von Booz Allen Hamilton und c-trust messen 94 Prozent der befragten Führungskräfte bei den 300 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland der Kommunikationspolitik eine hohe Bedeutung für den künftigen Erfolg ihrer Firma bei (Booz 2004). Doch weiterhin besteht in Wissenschaft und Praxis ein großes Defizit, wenn es darum geht, den Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Profitabilität und zur Steigerung des Unternehmenswerts konkret darzustellen. Das ist jedoch zwingend notwendig, wenn die Unternehmenskommunikation die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen will: Nur wer nach-

weisen kann, wie und in welchem Umfang Public Relations, Marktkommunikation und interne Kommunikation zum ökonomischen Erfolg und zur gesellschaftlichen Performance des Unternehmens beitragen, kann sich dauerhaft im Wettstreit um Ressourcen und Kompetenzen behaupten.

Die Diskussion um den Erfolgsnachweis der Unternehmenskommunikation konzentriert sich derzeit auf zwei Aspekte. Einerseits werden Verfahren vorgeschlagen, mit denen sich das als Ausfluß der Kommunikationspolitik aufgebaute *Reputationskapital* bewerten läßt (Fombrun/Wiedmann 2001, Will/Löw 2003, Zerfaß 2004, S. 394 ff.). Vielversprechend ist dies vor allem, weil solche immateriellen Werte ab 2005 im Zuge neuer Bewertungsgrundsätze (International Accounting Standards, Basel II) in der finanziellen Bilanz und in freiwilligen Reputations- und Wissensbilanzen berücksichtigt werden können (Horvath/Möller 2004). Zweitens wird die Nutzung der *Balanced Scorecard*, eines in vielen Anwendungsfeldern bewährten Managementtools, für die Unternehmenskommunikation propagiert. Doch hier ist Vorsicht geboten: Die bislang veröffentlichten Modelle einer Kommunikations-Scorecard, so unsere These, greifen zu kurz. Dieser Beitrag zeigt, dass die Corporate Communications Scorecard mehr sein kann als ein Kennzahlensystem und ein Tool zur operativen Optimierung der Kommunikation. Sie dient auch und vor allem zur strategischen Steuerung der Unternehmenskommunikation, weil sie eine Brücke schlägt zwischen Vision, Unternehmensstrategie und strategischen Einzelprogrammen der Kommunikationsabteilungen.

Schwierigkeiten mit der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde bereits Anfang der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton an der Harvard Business School entwickelt (Kaplan/Norton 1992). In



Dr. Ansgar Zerfaß ist Mitglied der Geschäftsleitung der MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg, dem Kompetenzzentrum des Landes für IT und Medien, sowie in vielfältigen Funktionen in Branchenverbänden (stv. DPRG-Landesvorsitzender), in der Executive-Weiterbildung und in der PR-Forschung tätig.

Aktuelle Publikationen: Kommunikation von Innovationen – Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren (in: kommunikationsmanager, Nr. II / 2004, S. 56 ff., Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut); Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. ergänzte Auflage (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004, 468 S.)

Kontakt: mail@zerfass.de

einer ersten Ausbaustufe wurde sie als umfassendes *Controlling-System* konzipiert, das jenseits finanzieller Kennzahlen ein breites Spektrum von messbaren Indikatoren für den derzeitigen und künftigen Erfolg bereitstellt. Später wurde die BSC zum *strategischen Managementkonzept* weiterentwickelt, das über die erweiterte operative Erfolgsmessung hinaus auch eine umfassende Planung, Steuerung und Umorientierung der Unternehmensstrategie ermöglicht (Kaplan/Norton 1997, Horvath & Partner 2001). Es ist dieses Verständnis der BSC, das in kurzer Zeit weltweit äußerst populär geworden ist. Schätzungen zufolge setzen die meisten DAX-Unternehmen das Instrument ein. Dabei ist die Zufriedenheit sehr groß: Eine umfassende Studie unter 100 Anwenderfirmen zeigte, dass sich deren Umsatzwachstum im Vergleich zu den Wettbewerbern besser entwickelt hat und dass die BSC sowohl zu Qualitätsverbesserungen als auch zu Kostensenkungen führte (Horvath & Partner 2003). Zwischenzeitlich wurde das Grundmodell der BSC ergänzt um Konzepte zur *strategiefokussierten Organisationsgestaltung und Mitarbeiterführung* (Kaplan/Norton 2001) sowie zum Aufbau immaterieller Werte als Voraussetzung für die *strategische Bereitschaft* und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens (Kaplan/Norton 2004).

Trotz dieser Erfolgsgeschichte hat die deutschsprachige *PR-Forschung* das Konzept der Balanced Scorecard erst vor kurzem aufgegriffen. Neben der grundlegenden Einordnung der BSC durch Mast (2002, S. 82 ff.) haben insbesondere Fuchs (2003), Besson (2003, S. 197 ff.) und Schuppener/Schuppener (2004) unterschiedliche Konzepte einer Kommunikations-Scorecard vorgestellt. Bei allen drei Ansätzen bleibt erstaunlicherweise der schon frühzeitig von Fleisher/Mahaffy (1997) in der „Public Relations Review“ veröffentlichte Entwurf einer PR/Communications-Scorecard als einschlägiger Kristallisationspunkt der anglo-amerikanischen Forschung unberücksichtigt. Diesem theoretischen Diskussionsstand stehen vielfältige positive Erfahrungen in der *Unternehmenspraxis* gegenüber: Beispielsweise hat die Einführung von Scorecards in der internen Kommunikation von DaimlerChrysler unter anderem dazu geführt, dass Schnittstellen-

probleme erkannt und beseitigt, neue Abläufe und Verantwortlichkeiten definiert und letztlich die Überstunden gesenkt wurden (Fuchs 2003, S. 43). Deshalb macht es Sinn, die Anwendungsmöglichkeiten der Scorecard in der Unternehmenskommunikation näher zu analysieren.

Von der Vision zu operativen Zielvorgaben

Kaplan und Norton weisen darauf hin, dass zwischen zukunftsorientierten Managementkonzepten und vergangenheitsbezogenem Controlling vielfach eine große Lücke klafft. Das verhindert eine kontinuierliche, ganzheitliche Unternehmenssteuerung. Die Balanced Scorecard als *ganzheitliches Steuerungsinstrument* schlägt deshalb eine Brücke zwischen Vision, Unternehmensstrategie und den strategischen Einzelprogrammen der verschiedenen Abteilungen und Funktionen. Hierzu betrachtet die BSC das Unternehmen gleichzeitig aus mehreren *Perspektiven* (Finanzsicht, Kundensicht, Prozesssicht, Potenzialsicht). Für jede Perspektive werden ausgehend von der Unternehmensstrategie konkrete Ziele bzw. *Erfolgsfaktoren* festgelegt und die zugrundeliegenden *Werttreiber* identifiziert. Beispielsweise kann bei einem Hausgerätehersteller die Servicequalität der entscheidende Faktor für erfolgreiche Kundenbeziehungen sein; ein Werttreiber wäre hierbei die schnelle Erledigung von Reparaturen. Jedem Werttreiber sind messbare *Leistungskennzahlen* zuzuordnen. Dies sollten idealerweise sowohl Frühindikatoren als auch klassische, ex post zu erhebende Ergebniszahlen sein. An diesen Kennzahlen und entsprechenden Zielvorgaben (z.B. durchschnittliche Reaktionszeit vom Kundenanruf bis zum Besuch des Monteurs vor Ort, durchschnittliche Zeit bis zur endgültigen Problembehebung, Grad der subjektiven Zufriedenheit aus Kundensicht) sollen sich dann alle abgeleiteten Programme und Maßnahmen orientieren.

Auf diese Weise setzt die BSC einen *Prozess* in Gang, mit dessen Hilfe alle Beteiligten die Auswirkungen ihres Handelns auf den Unternehmenserfolg – einschließlich möglicher Wechselwirkungen auf andere Bereiche und Zielperspektiven – erkennen können. Jeder Mitarbeiter soll sich auf wertsteigernde Aktivi-

täten konzentrieren und unnötigen Ballast abwerfen. Die Zielerreichung kann mit Hilfe der Leistungskennzahlen gemessen werden. Das ermöglicht sowohl eine *funktionsübergreifende Erfolgsmessung* als auch eine *laufende Neujustierung* der Scorecards für das Unternehmen und die einzelnen Teilbereiche. Deshalb ist das Instrument in kurzer Zeit sehr populär geworden und mittlerweile in vielen Bereichen verbreitet.

Obwohl der wesentliche Einführungsgrund für die BSC in den meisten Unternehmen laut einer aktuellen Studie (Horvath & Partner 2003) die Verbesserung der Strategierealisierung und – vorgelagert – die Schaffung eines gemeinsamen Strategieverständnisses ist, gerät dieser Aspekt in der Alltagspraxis doch leicht in Vergessenheit. „Zwei von drei Firmen“, konstatiert Paul (2004, S. 108), „wenden die Scorecard falsch an. Sie sammeln wie besessenen Zahlen, die im besten Fall irrelevant sind, ... aber auch die Existenz der Firma gefährden“ können. Zu den typischen Fehlern gehört ferner, dass detaillierte Scorecards für Teilbereiche oder Tochterfirmen aufgestellt werden, ohne dass zunächst und laufend angepasst ein klarer Bezug zur übergeordneten Unternehmensstrategie hergestellt wird.

Solche Mißverständnisse drohen – wie die nachfolgende Diskussion zeigt – insbesondere auch bei der Anwendung von Scorecards in der Unternehmenskommunikation.

Die PR-Scorecard als Kennzahlensystem?

In ihrer Dissertation zur Strategischen PR-Evaluation führt Besson (2003, S. 197 ff.) die *Balanced PR-Scorecard* (PR-BSC) ein. Sie bezeichnet damit ein selbst entwickeltes Kennzahlensystem, das eine Vielzahl klassischer PR-Messwerte erhebt, diese in mehreren Stufen nach Investitionen (z.B. Personentage, Finanzmittel) und Erträgen (z.B. Medienresonanz, Einstellung der Bezugsgruppen) gruppiert verdichtet und letztlich einander gegenüberstellt. Neben quantitativen Werten kommen ausdrücklich auch qualitative und nur verbal benannte Einschätzungen, beispielsweise die Bewertungen „gut“ oder „befriedigend“ für das Kriterium „Pressefotos“, zum Tragen. Die PR-BSC wird unter Bezugnahme auf die oben skizzierte Diskussion in der Ma-

nagementforschung ausdrücklich als „Weiterentwicklung der klassischen Balanced Scorecard von Kaplan und Norton“ (Besson 2003, S. 208) bezeichnet. „Der Prozess“, so die Autorin weiter, „wird noch umfangreicher erfasst. Nicht nur harte und weiche Kriterien, sondern auch nicht quantifizierbare, qualitative Bewertungen finden Einlass in die Analyse“ (ebd.).

Unabhängig von der Sinnfälligkeit des hier nicht näher darzulegenden Kennzahlensystems von Besson ist festzuhalten, dass die Autorin das Konzept von Kaplan/Norton vollständig fehlinterpretiert. Ihr Ansatz hat inhaltlich nichts mit dem weltweit eingeführten Konzept der Scorecard zu tun, ist insofern also zumindest grob irreführend benannt. Dies wird bereits daran deutlich, dass Besson (2003, S. 194 f.) die BSC als operatives Kennzahlensystem vorstellt und ihre Kernfunktion als strategisches Steuerungsinstrument (Kaplan/Norton 2001, S. 22 f.) übersieht. Darüber hinaus beschränkt sich das von ihr entwickelte Zahlengerüst auf die Planung und Evaluation von PR-Konzepten. Der eigentlich entscheidende Punkt – der Beitrag der PR zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele und damit zur ökonomischen Wertsteigerung – kommt damit erst gar nicht in den Blick. Schließlich führt die Einbeziehung verbaler Wertungen die Logik eines über mehrere Stufen verdichteten Kennzahlensystems ad absurdum: qualitative Beurteilungen und immaterielle Werte können und müssen – das zeigen die langjährigen Erfahrungen mit der Balanced Scorecard – selbstverständlich mit sinnvollen Messgrößen hinterlegt und durch Leistungskennzahlen beschrieben werden.

Die Communications Scorecard als Optimierungstool?

Eine gelungene Adaption der Balanced Scorecard für Zwecke der Unternehmenskommunikation entwickeln Fleisher/Mahaffy (1997, insbes. S. 131 ff.) in ihrem Modell der *Public Relations/Communications-Scorecard*. Sie fokussieren auf die PR-Abteilung als Bezugseinheit und weisen am Beispiel des Aufgabenfelds Corporate Publishing nach, welche Erfolgsfaktoren, Werttreiber und Leistungskennzahlen aus Sicht der Abteilungs-

Kunden bzw. -Kommunikationspartner (z.B. neu gewonnene Kontakte, Grad der Glaubwürdigkeit), aus Prozesssicht (z.B. durchschnittliche Produktionszeit der Mitarbeiterzeitschrift), aus Finanzsicht (Kosten der Zeitschrift pro Leser) und aus Sicht der internen Potenziale (z.B. Innovationsideen pro Mitarbeiter) zu beachten sind. In ähnlicher Weise zeigt Fuchs (2003) in seinem Konzept des *Wertbasierten Kommunikationsmanagement* mit Beispielen aus der Markt- und Finanzkommunikation, wie man ausgehend von strategischen Erfolgsfaktoren der Kommunikation die zugrundeliegenden Werttreiber und Leistungskennzahlen identifiziert. Beispielsweise wird der Erfolgsfaktor „Sehr hohe Qualität der Kapitalmarktkommunikation“ unter anderem durch den Werttreiber „Schnelle Verfügbarkeit von Quartalszahlen“ beeinflusst. Daraus lassen sich wiederum konkrete Leistungskennzahlen und Zielwerte ableiten, z.B. der Termin für die Veröffentlichung der Quartalszahlen im Internet (< 5 Tage nach Quartalsende), der Termin für den Versand des Quartalsberichts (< 15 Tage) und die Fehlerrate bei der Informationsweitergabe (< 2 Prozent).

Die beiden Ansätze von Fleisher/Mahaffy und Fuchs wenden die Balanced Scorecard zur *Optimierung der Prozesse innerhalb des Kommunikationsmanagements* an (Mikroebene). Das ist notwendig, aber nicht hinreichend. Denn eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung von PR-Kampagnen und Programmen der Markt- und Mitarbeiterkommunikation stellt natürlich nicht sicher, ob und in welcher Weise damit ein Beitrag zur Realisierung der Unternehmensstrategie geleistet wird.

Schuppener/Schuppener (2004, S. 218 ff.) weisen in der Darstellung ihrer *Communication Scorecard* deshalb zu Recht darauf hin, dass „die Geschäftsstrategie ... in einem mehrstufigen Prozess mit der übergeordneten Kommunikationsstrategie und den taktischen Instrumenten“ (ebd., S. 219) der Kommunikation verbunden werden muss. Die vorgeschlagene Operationalisierung dieses Konzept leitet dann auch aus strategischen Unternehmenszielen (z.B. Erhöhung der Rentabilität pro Kunde) quantitative Messgrößen (z.B. Upgrades von Nutzerverträgen von TV/Radio-

auf Multimedia-Services) ab und setzt diese in Verbindung zu ökonomischen Zielen der Kommunikation (z.B. Unterstützung des Vertriebs / Effizienzsteigerung des Vertriebs). Dort werden dann jeweils operative Kommunikationsinstrumente zugeordnet (z.B. Consumer PR, Direktmarketing / Change Management, Knowledge Management).

Im Unterschied zu den beiden zuvor skizzierten Konzepten zielt der Einsatz der Balanced Scorecard hier also auf eine *Optimierung des Zusammenspiels zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationszielen* ab (Makroebene). Es fehlt jedoch die weitergehende, von Fleisher/Mahaffy und Fuchs so plastisch und praxisnah dargelegte Verknüpfung zwischen den Kommunikationsprogrammen und konkreten Maßnahmen im Medienmix. Die von Schuppener/Schuppener in ihrem bislang veröffentlichten Konzept dargelegte, weitgehend unbegründete Zuordnung ganzer Teildisziplinen der Kommunikation vermag noch nicht zu überzeugen. Vor allem mangelt es bislang an konkreten Leistungskennzahlen für einzelne Kommunikationsmaßnahmen. Diese sind aber Voraussetzung für jede praktische Anwendung der Communication Scorecard in Fachabteilungen oder Agenturen.

Die Corporate Communications Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument

Die Durchsicht der bislang vorliegenden Adaptionen der Balanced Scorecard für die Unternehmenskommunikation macht deutlich, dass eine neue, integrative Sichtweise notwendig ist, die wir als *Corporate Communications Scorecard* (CCS) bezeichnen wollen (vgl. nachfolgend auch Zerfaß 2004, S. 403 ff.).

Die CCS ist kein isoliertes Instrument, sondern sie fügt sich in den allgemein bekannten *Managementprozess der Unternehmenskommunikation* ein (Zerfaß 2004, S. 319 ff., insbes. S. 346 ff.). Auf Basis der jeweiligen Unternehmensstrategie wird zunächst ein PR-Rahmenkonzept entwickelt. Vor diesem Hintergrund kann man dann in strategischen und operativen PR-Programmen die Ziele, Stoßrichtungen und Maßnahmen für konkrete Kommunikationsaktivitäten formulieren. Die Corporate Communications Scorecard dient

hierbei als *strategisches Steuerungsinstrument*, das sich in die Balanced Scorecard des Gesamtunternehmens einfügt, diese erweitert und zugleich eine Steuerung der Kommunikationsprogramme selbst ermöglicht.

Ausgangspunkt ist die Vision und Unternehmensstrategie, die im Sinne der Balanced Scorecard aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird (vgl. Abbildung 1). Ein umfassendes Verständnis der Unternehmenskommunikation führt bereits an dieser Stelle dazu, dass der Bedeutung der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit für Akzeptanz, Image und Reputation Rechnung getragen wird. Im Sinne eines umfassenden Stakeholder-Ansatzes (Müller-Stewens et al. 2001) müssen die dort relevanten Partner aus Politik, Meinungsführern und Presse ebenso berücksichtigt werden wie die im Grundmodell von Kaplan/Norton berücksichtigten Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner. Insofern bietet es sich an, die vier klassischen Sichten der BSC (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale) um eine gesellschaftspolitische Perspektive zu ergänzen. (vgl. auch Friedag/Schmidt 2002, S. 150 ff. und S. 201 ff.) In dieser *erweiterten Balanced Scorecard* sind für jede Perspektive wie üblich Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Leistungskennzahlen und strategische Programme abzuleiten.

Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt beispielhaft, wie dies für einen Chemiekonzern aussehen kann und wie dabei die – grau unterlegten – Elemente der *Corporate Communications Scorecard* ermittelt werden können. Aus Darstellungsgründen wurden zwei Perspektiven als Ausschnitt herausgegriffen. Von der Unternehmensstrategie (1) werden zunächst die wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren (2) abgeleitet. Die Berücksichtigung der gesellschaftspolitischen Dimension führt dazu, dass vornehmlich kommunikativ erreichbare Ziele wie die Etablierung eines umfassenden Corporate Citizenship (Behrent/Wieland 2003, Zerfaß 2004, S. 398 ff.) bereits auf dieser grundlegenden Ebene berücksich-

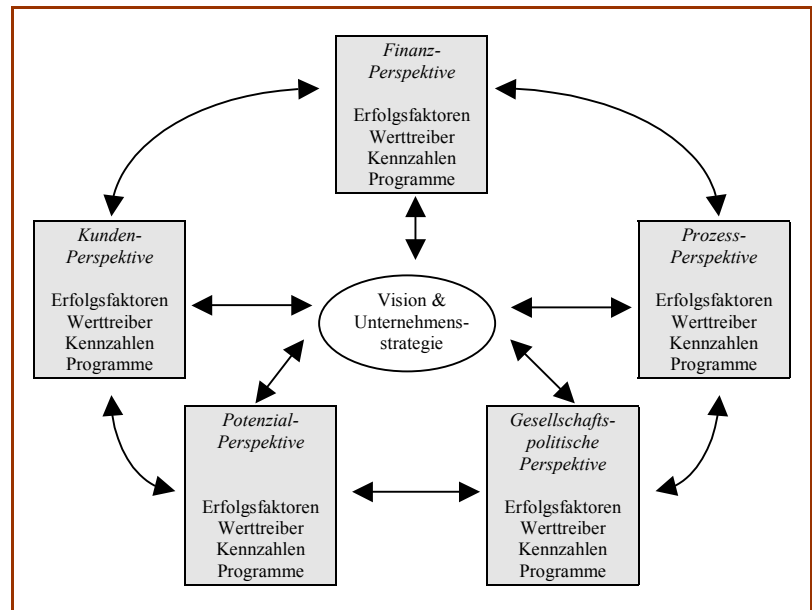


Abb. 1: Die erweiterte Balanced Scorecard

tigt werden. In einem nächsten Schritt werden alle Werttreiber identifiziert, die einen erkennbaren und messbaren Einfluss auf die Erfolgsfaktoren und damit auf den Unternehmenswert haben (3). Die Beispiele in der Abbildung verdeutlichen: Kommunikative Werttreiber wie Bekanntheit und Reputation spielen in der Balanced Scorecard gleich bei mehreren Perspektiven eine große Rolle, neben der hier abgebildeten Finanz- und gesellschaftspolitischen Sicht beispielsweise auch in der Kunden-Perspektive (Markenimages). Andererseits werden gesellschaftspolitische Ziele wie beispielsweise eine hohe Akzeptanz in den Standort-Kommunen nicht nur durch professionelle Kommunikation, sondern auch durch die Performance im Realgüterprozess (z.B. Produktionsprozesse ohne Störfälle und Umweltbelastungen) beeinflusst. Für alle Werttreiber werden dann konkrete Leistungskennzahlen definiert und mit Zielvorgaben ergänzt (4), so dass auf dieser Grundlage einzelne strategische Kommunikations-Programme sowie konkrete Einzelmaßnahmen entstehen können (5). Im Zuge der Anwendung der Corporate Communications Scorecard werden diese Zielwerte regelmäßig quantitativ erhoben und in der Regel quartalsweise mit den Ergebnissen verglichen. Hier werden bekannte PR-Kennzahlen und Evaluationsmethoden (Imageanalyse, Medienresonanzanalyse, Teilnehmerbefragungen, Fokusgruppen,

Unternehmensstrategie (1) ↓ ableiten	Finanz-Perspektive <i>Welche Ziele leiten sich aus den Erwartungen der Kapitalgeber ab?</i>		Gesellschaftspolitische Perspektive <i>Welche Ziele leiten sich aus den Erwartungen von Bürgern, Anwohnern, Politikern ... ab?</i>	
Strategische Erfolgsfaktoren (2) ↓↑	Kostenstruktur optimieren	Aktienkurs steigern	Corporate Citizenship ausbauen	Akzeptanz in Standort-Kommunen sicherstellen
Werttreiber (3) ↓↑	a) Effizienz der Verwaltung	a) Image bei Kaufentscheidern für Aktien	a) Bekanntheit bei NGOs und Politikern	a) Bedeutung als Arbeitgeber
	b) Kreditkosten		b) Übernahme von Verantwortung für die Umwelt	b) Produktion ohne Störfälle
Leistungskennzahlen und Zielvorgaben (4) ↓↑	a1) Verwaltungskosten vom Umsatz Ziel: < 6%	a1) Imageprofil bei Analysten Ziel: besser als Konkurrent X	a1) Bekanntheitsgrad Ziel: 60% ungestützt	a1) Arbeitsplätze Ziel: > 850 Vollzeitstellen, > 40 Azubis
	b2) Fremdkapitalzinsen Ziel: < 9%	a2) Berichterstattung in der Finanzpresse Ziel: mtl. 10 Nennungen	b1) Öko-Audit Ziel: erfolgreiche Zertifizierung nach EU-Standard	b1) Anzahl der Störfälle Ziel: 0
Strategische Kommunikationsprogramme (5) ↑ messen	...	a11) Ausbau des Analysten-Netzwerks a21) IR-Pressekampagne	a11) Neuausrichtung von Lobbyismus & Dialogkommunikation	c1) Zielgruppenkontakte: Ziel: > 4 pro Bürger jährlich
				c11) Community Relationship-Konzept (Sponsoring, Pressearbeit, Events)

Abb. 2: Beispiel für eine Corporate Communications Scorecard (Auszug)

...) ebenso aufgegriffen wie neue, erst im Zuge der unternehmensspezifischen Scorecard-entwicklung definierte Werte.

Falls Abweichungen auftreten, können die Prozesse und Maßnahmen verbessert oder auch die Zielvorgaben angepasst werden. Die Anwendung der Scorecard ist also iterativ zu verstehen: Man leitet Programme und Maßnahmen ab, misst Erfolge und Fehlschläge, erhält dadurch einen besseren Einblick in die Gesamtzusammenhänge und kann bei Bedarf die Strategie korrigieren.

Die grau hinterlegten Felder zeigen den Kommunikationsverantwortlichen klar und deutlich, welche Ziele sie erreichen sollen, wie dies zur Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt und wie ihre Bemühungen möglicherweise durch Entwicklungen in anderen Bereichen unterstützt oder konterkariert werden. Zugleich wird deutlich, dass Kommunikation an so vielen Stellen eine Rolle spielt, dass

die konsequente Umsetzung einer – richtig verstandenen – integrierten Kommunikationspolitik ohne Alternativen bleibt (Steinmann/Zerfaß 1995, Bruhn 2003, Zerfaß 2004, insbes. S. 307 ff. und S. 406 ff.).

Die hier skizzierte Corporate Communications Scorecard eignet sich zur strategischen Steuerung des Kommunikationsmanagements, weil sie einen direkten Bezug zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationsprogrammen herstellt. Sie ist kein isoliertes Instrument, das neben finanz-, kunden-, prozess- und potenzialorientierten Betrachtungen steht. Vielmehr ist die Corporate Communications Scorecard ein auf den Verantwortungs- und Aufgabenbereich des Kommunikationsmanagements bezogener Auszug aus der gesamten, um die gesellschaftspolitische

Perspektive erweiterten Scorecard des Unternehmens.

Neue Perspektiven: Strategische Evaluation und Strategic Readiness

Unsere Überlegungen haben gezeigt, wie der betriebswirtschaftliche Erkenntnisstand zielführend für die PR-Forschung nutzbar gemacht werden kann. Selbstverständlich kann und muss das hier beschriebene Grundmodell noch in verschiedener Weise vertieft werden. Für die Nutzung in der Unternehmenspraxis sei zusammenfassend festgehalten, dass die Scorecard sinnvoll sowohl auf der Makroebene (Unternehmensstrategie <-> strategische Kommunikationsprogramme) als auch auf der Mikroebene (strategische Kommunikationsprogramme <-> operative Maßnahmen im Medienmix) eingesetzt werden kann. Eine isolierte Optimierung der Kommunikationsfunktionen macht allerdings keinen Sinn. Notwendig ist zunächst immer eine integrative Be-

trachtung und Einbettung der Kommunikationspolitik in den Gesamtprozeß der unternehmensweiten Strategieentwicklung.

Interessante *Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* ergeben sich durch die hier entworfene Corporate Communications Scorecard in mehrfacher Hinsicht. Zunächst ist darauf zu verweisen, dass die CCS zwar primär ein Steuerungsinstrument ist, aber – sobald sie eingeführt ist – selbstverständlich auch im Zuge der *Evaluation von Unternehmenskommunikation* angewendet werden kann. Dabei ist sie allerdings kein Ersatz für die bekannten und seit Jahren viel diskutierten Instrumente der operativen Wirkungskontrolle (z.B. Befragungen, Medienresonanzanalysen, Imageprofile, Kosten-Nutzen-Erhebungen; vgl. Besson 2003, Merten 2004), sondern sie dient im Sinne der *strategischen Prozesskontrolle* dazu, den Beitrag der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswerts offenzulegen und – jenseits aller kreativen und effizienten Maßnahmen – die *Kommunikationsstrategie zu optimieren*. Damit fügt sich die Corporate Communication Scorecard als Baustein in ein umfassendes Evaluationsmodell der Unternehmenskommunikation bzw. PR ein, das neben den klassischen Ansätzen und Methoden der Wirkungsforschung auch die strategische Prozesskontrolle und das Controlling des

übergeordneten Managementprozesses beinhaltet (vgl. ausführlicher Zerfaß 2004, S. 414 ff.; mit anderem Fokus auch Likely 2000). Im Methodenmix finden über die gängigen Methoden der Ergebnismessung (die im Nachhinein ansetzen) auch Erfolgsprognosen einen Platz, die „ex ante“ und „in between“ einzusetzen sind. Zudem sollte die herkömmliche Messung der PR-Effekte („Welche Wirkung entfalten PR-Maßnahmen bei den Bezugsgruppen?“) durch eine systematische Evaluation der PR-Usability („Welchen Nutzen stiften PR-Maßnahmen für die Rezipienten?“) ergänzt werden. PR-Usability bezeichnet dabei das Ausmaß, in dem ein Kommunikationsangebot oder Medium der Öffentlichkeitsarbeit von einem Benutzer verwendet werden kann, um kontextbezogene Ziele effizient und effektiv zu erreichen (Zerfaß 2004, S. 415). Dies lässt sich mit Hilfe verschiedener Kriterien und Methoden (Befragungen, Experimente) empirisch erheben. Beispielsweise haben sich im Bereich der Online-Kommunikation Web-Usability-Tests mit der Methode des „Lauten Denkens“ sehr bewährt (Zerfaß/Zimmermann 2004).

Darüber hinaus bietet eine weiterführende Beschäftigung mit den Gedanken von Kaplan/Norton die Chance, den *Prozess des Kommunikationsmanagements* zu verbessern.

Das in jüngsten Veröffentlichungen (Kaplan/Norton 2004) vorgestellte Konzept der *Strategic Readiness* zeigt, wie immaterielle Werte erfaßt und zielführende Perspektiven für ihren weiteren Ausbau gefunden werden. Insbesondere geht es darum, Innovationspfade bei Personal und Organisation (Fähigkeiten, Wissen, Kultur, Führung, Teamarbeit, Abläufe) sowie in der Informationstechnologie (Einführung intelligenter Systeme und Prozesse) genau auf die jeweiligen Unternehmensziele auszurichten. Das Konzept der *Strategic Readiness* erscheint für Kommu-

	Zielsetzung	Perspektive	Methoden
PR-Controlling	Optimierung des PR-Managementprozesses	PR-Prozessqualität aus Sicht der Unternehmensführung	Prozessanalysen, z.B. - Integrations-Audit (Bruhn 2003, S. 303 f.)
strategisch PR-Prozesskontrolle operativ	Optimierung der PR-Strategie	PR-Wertbeitrag aus Sicht der Unternehmensführung	Wertbestimmung, z.B. - Corporate Comm. Scorecard
	Optimierung der PR-Programme	PR-Programmqualität aus Sicht des Komm.-managements	Programmanalysen, z.B. - Konzeptionsevaluation (Besson 2003, S. 110 ff.)
PR-Wirkungskontrolle	Optimierung der PR-Maßnahmen	PR-Usability aus Sicht der Rezipienten	Erfolgsprognosen, z.B. - Anzeigen-Pretest (Trommsdorff 2003) - Web-Usability-Test (Zerfaß/Zimmermann 2004)
		PR-Effekte aus Sicht des Komm.-managements	Ergebnismessungen, z.B. - Befragung - Medienresonanzanalyse - Imageprofil - Präferenzhebung - Kosten-Nutzen-Analyse (IPR 1997, Merten 2004, Mast 2002, S. 138 ff., Besson 2003, S. 129 ff.)

Abb. 3: Ansätze und Methoden der PR-Evaluation

nikationsabteilungen und -agenturen besonders vielversprechend, weil dort Menschen, Know-how, Beziehungen und damit immaterielle Werte im Mittelpunkt der Wertschöpfung stehen. Einmal mehr wird deutlich: Die – richtig verstandene – Nutzung von betriebswirtschaftlich fundierten Management-Tools (Zerfaß 1998, Zerfaß 2004) ist der entscheidende Hebel, um die Unternehmenskommunikation und PR weiter zu professionalisieren (vgl. zum Status quo der deutschsprachigen Diskussion im internationalen Vergleich Bentele/Wehmeier 2004) und um ihren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswert nachzuweisen.

Literatur

- Behrent, M./Wieland, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München/Mering.
- Bentele, G./Wehmeier, S. (2003): From Literary Bureaus to a Modern Profession: The Development and Current Structure of Public Relations in Germany, in: Sriramesh, K./Vercic, D. (Hrsg.): The Global Public Relations Handbook, Mahwah (NJ)/London, S. 199-221.
- Besson, N.A. (2003): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden.
- Booz Allen Hamilton/c-trust (2004): Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderung und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken, Frankfurt a.M.
- Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 3. Auflage, Stuttgart.
- Fleisher, C.S./Mahaffy, D. (1997): A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assessment, in: Public Relations Review, 23. Jg., S. 117-142.
- Fombrun, C.J./Wiedmann, K.-P. (2001): Unternehmensreputation auf dem Prüfstand. Welche Unternehmen haben die beste Reputation in Deutschland?, in: Planung & Analyse, 28. Jg., Nr. 4, S. 60-64.
- Friedag, H.R./Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard, 4. Auflage, Freiburg u.a.
- Fuchs, H.J. (2003): Welchen Wert schafft Kommunikation?, in: Harvard Business Manager, 25. Jg., Nr. 6, S. 37-45.
- Horvath & Partner (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart.
- Horvath & Partner (2003): 100 mal Balanced Scorecard. Studie bei Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Stuttgart.
- Horvath, P./Möller, K. (Hrsg.) (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, München.
- IPR Institute for Public Relations Commission on PR Measurement and Evaluation (1997): Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness, Gainesville (FL).
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 70, Nr. 2, S. 71-79.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart (amerikanische Erstveröffentlichung 1996).
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart (amerikanische Erstveröffentlichung 2001).
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2004): Immaterielle Werte – Grünes Licht für Ihre Strategie, in: Harvard Business Manager, 26. Jg., Nr. 5, S. 18-33.
- Likely, F. (2000): Communication and PR: Made to measure, in: Strategic Communication Management, Vol. 4, Nr. 1.
- Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation, Stuttgart.
- 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.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C./Stahl, H.K. (2001): Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jedes Grenzmanagements, in: Hinterhuber, H./Stahl, H. (Hrsg.): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Ausserorientierung der Unternehmensführung, Renningen-Malmsheim, S. 270-291.
- Paul, J. (2004): Wenn Kennzahlen schaden, in: Harvard Business Manager, 26. Jg., Nr. 6, S. 108-111.
- Schuppener, B./Schuppener, N. (2004): Kommunikationsmanagement – Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor, in: Köhler, T./Schaffranietz, A. (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 217-224.
- Steinmann, H./Zerfaß, A. (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation, in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt a.M., S. 11-50.
- Trommsdorff, V. (2003): Werbe-Pretests – Praxis und Erfolgsfaktoren, Stern Bibliothek, Hamburg.
- Will, M./Löw, E. (2003): Markt und Meinung für Kapital und Reputation, in: PR Magazin, 34. Jg., Nr. 10, S. 47-52.
- Zerfaß, A. (1998): Techniken – Tools – Theorien. Management-Knowhow für Public Relations, in: Medien Journal, 22. Jg., Nr. 3, S. 3-15.
- Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. ergänzte Auflage, Wiesbaden.
- Zerfaß, A./Zimmermann, H. (Hrsg.) (2004): Usability von Internet-Angeboten. Grundlagen und Fallstudien, Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Nr. 10, Stuttgart.