

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der externen Kommunikation

Redakteur: Ludwig Schönefeld

Experten: Jörg Pfannenberg
Dr. Jan Sass

Stand: 22. Februar 2007

1. Die externe Kommunikation in der Strategy Map des Unternehmens

In der generischen Strategy Map des Unternehmens von Kaplan/Norton sind in der Prozessperspektive die Produktions- und Logistikprozesse, die Kundenmanagementprozesse, die Innovationsprozesse und die gesetzlich vorgeschriebenen/sozialen Prozesse die Treiber für den Unternehmenserfolg.

Unverzichtbare Voraussetzung für unternehmerisches Handeln sind der Aufbau und die Bewahrung der notwendigen Handlungsspielräume („Licence to operate“) sowie die Unterstützung der Unternehmenshandlungen durch die externen Stakeholder („Support“). Die Art und Weise, wie das Management eines Unternehmens mit hoheitlichen Rahmenbedingungen und dem gesellschaftlichen Umfeld umgeht, entscheidet über Handlungsspielräume und Unterstützung und damit letztlich auch über den wirtschaftlichen Erfolg.

Die sozialen Interaktionsprozesse des Unternehmens mit externen Stakeholdern sind in der Hauptsache kommunikationsgetrieben. Das Kommunikationsfeld ist die externe Kommunikation.

Berufsverband
Öffentlichkeitsarbeit

ANSCHRIFT
Unter den Eichen 128
D-12203 Berlin

TELEFON
(030) 80 40 97 33

E-MAIL
info@dprg.de

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

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

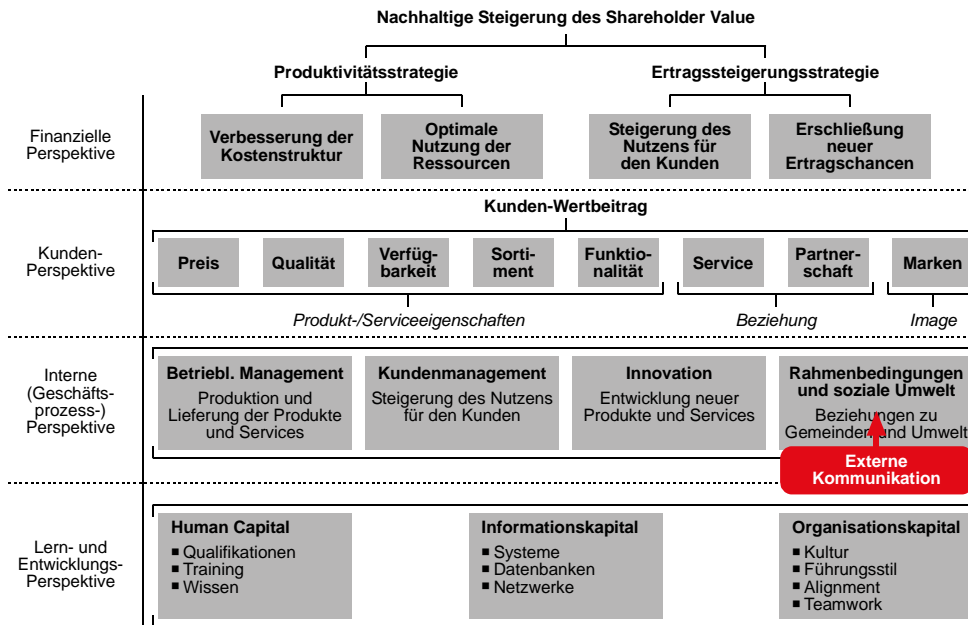
Postbank Köln
BLZ 370 100 50
Nr. 181 360 503

UST-ID-Nr.
DE 812425987

SWIFT-BIC
DRES DE FF 383

IBAN
DE85 3708 0040 0258
206500

Generische Strategy Map des Unternehmens



(nach Kaplan/Norton 2004)

2. Werttreiber und Value Links

Das erste und grundlegende Ziel externer Unternehmenskommunikation ist die Erregung von *Aufmerksamkeit*. Die dadurch bewirkte Wahrnehmung ist die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen und ihre Botschaften überhaupt bekannt werden. Externe Unternehmenskommunikation muss deshalb zuallererst die Bekanntheit des Unternehmens bei seinen externen Stakeholdern sicherstellen.

Auf diesen ersten Schritt bauen weitere Value Links auf, etwa *Wissen* über die Ziele und Strategien des Unternehmens und hinsichtlich seines sozialen Wertbeitrags aufzubauen: sei es durch die Unternehmenstätigkeit (Schaffung von Arbeitsplätzen, Zahlung von Steuern, usw.) oder durch seine Produkte und Dienstleistungen.

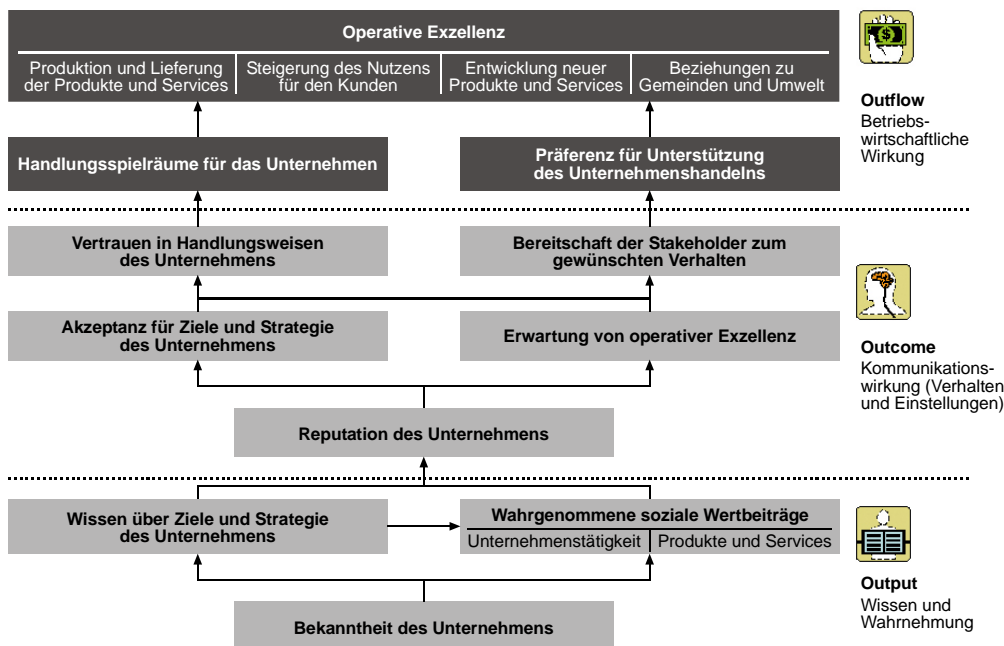
Die Bekanntheit des Unternehmens, das Wissen über seine Ziele und Strategien sowie über seine sozialen Wertbeiträge sind die Voraussetzungen für den Aufbau von *Reputation* bei den Stakeholdern. Reputation impliziert die *Akzeptanz* der Stakeholder für die Ziele und Strategien des Unternehmens wie auch das Zutrauen der Stakeholder, dass das Unternehmen seine Ziele und Strategien umsetzen kann. Diese Umsetzungskompetenz kann als

operative Exzellenz bezeichnet werden, die von den Stakeholdern *zuge-*
schriebene Umsetzungskompetenz ist demnach die Erwartung von Exzellenz.

Die Akzeptanz für die Ziele und Strategien des Unternehmens und die Erwartung von operativer Exzellenz begünstigen das *Vertrauen in die zukünftigen Verhaltensweisen* des Unternehmens und schaffen bei den externen Stakeholdern eine *Verhaltensdisposition*, welche die *Unterstützung der operativen Ziele des Unternehmens* gegenüber den Zielen der Wettbewerber präferiert.

Mit diesen Werttreibern zahlt die externe Kommunikation in betriebswirtschaftliche Zielsetzungen des Unternehmens ein: Sie schafft die notwendigen *Handlungsspielräume* für das Unternehmen („Licence to operate“) und sichert die *Unterstützung der Unternehmensziele* durch die externen Stakeholder. Das ist die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen in seinen Prozessen im Vergleich zu anderen Unternehmen *Wettbewerbsvorteile* („Competitive Advantages“) realisieren kann.

Wertreiber und Value Links der externen Kommunikation



(Pfannenberg 2006)

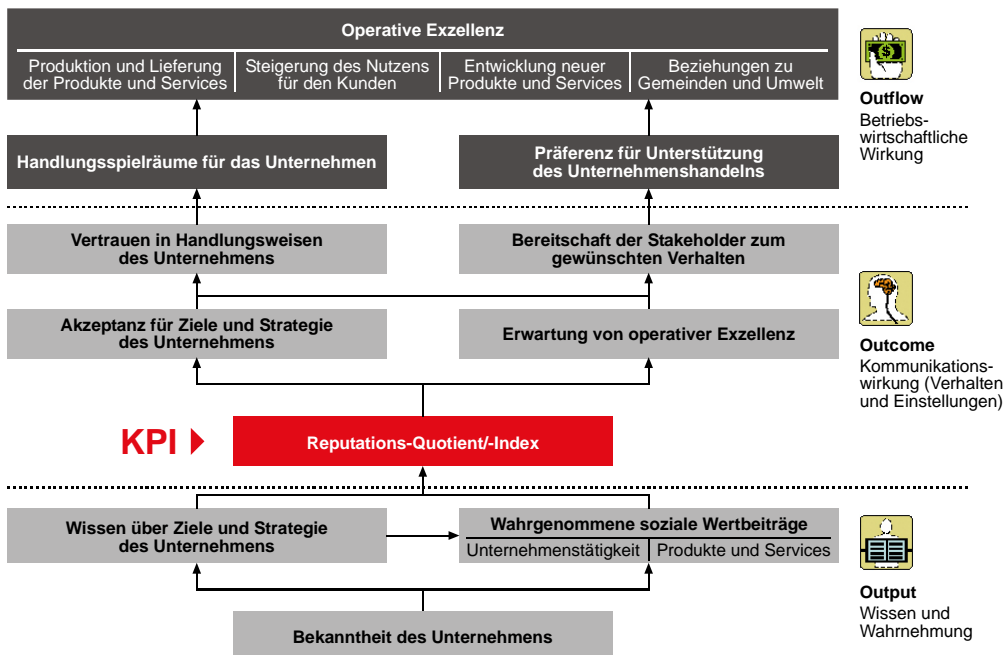
3. KPIs und Kennzahlen der externen Kommunikation

Die am höchsten aggregierte, überwiegend durch Kommunikation getriebene Wirkung von externer Kommunikation ist *Reputation* – also ein Indikator auf Outcome-Ebene. Die „höheren“ Outcomes Akzeptanz, Erwartung operativer Exzellenz, Vertrauen und Bereitschaft zum gewünschten Verhalten und vor allem die daraus resultierenden Outflows sind offensichtlich nicht überwiegend kommunikationsgetrieben, sondern werden wesentlich durch die operative Leistung des Unternehmens gesteuert.

Für den KPI *Reputation* gibt es im Markt mehrere – teilweise international und branchenbezogen benchmarkfähige – Kennzahlen mit weitgehend transparenten Messkonzepten, zum Beispiel:

- Unternehmensreputationsquotient nach Harris/Fombrun
- Corporate Reputation Index von TNS Infratest.

Werttreiber, Value Links und KPIs der externen Kommunikation



(Pfannenberg 2006)

Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG)

Kontakt: Ludwig Schönfeld (ludwig.schoenefeld@hoerbiger.com), Jörg Pfannenberg (joerg.pfannenberg@jp-kom.de), Dr. Jan Sass (sass@lautenbachsass.de)

Download und Diskussion: www.communicationcontrolling.de