

Symposium „Wertschöpfung durch Kommunikation“

Modul „Warum ist das Thema ... jetzt wichtig“

Beitrag von Dr. Jan Sass

Herr Pfannenberger hat eben die Treiber des Themas „Wertschöpfung durch Kommunikation“ erläutert und die zwei grundsätzlichen Betrachtungsweisen in der Diskussion um das Thema vorgestellt:

- Erstens: Die finanzielle Bewertung aufgebauten Reputations- und Beziehungskapitals
- Zweitens: Die strategische Steuerung und Bewertung von Kommunikation im Rahmen eines wertorientierten Prozesses

Ich konzentriere mich im Folgenden auf diesen zweiten Aspekt in der Diskussion. Als „Landkarte“ möchte ich hier das von DPRG und GPRA im Jahr 2000 verabschiedete Stufenmodell der PR-Evaluation zeigen:

Die Dimensionen des Kommunikations-Controllings sind in aufsteigender Reihenfolge Output, Outgrowth, Outcome und Outflow. Dabei gilt, dass jede Stufe die Voraussetzung für das Erreichen der nächsten Stufe ist. Kurz zur Erinnerung:

- Output fragt danach, welche Kommunikationsaktivitäten erfolgreich durchgeführt wurden und bezeichnet das unmittelbare Kommunikationsergebnis, also die Verfügbarkeit von Informationen: Wann waren wo und in welcher Form welche Informationen den Dialoggruppen zugänglich?
- Outgrowth und Outcome bezeichnen die Kommunikations-Wirkung auf die Dialoggruppen: Wurden die Botschaften wahrgenommen? Welche Einstellungen, Meinungen, Emotionen und Verhaltensweisen resultierten daraus?
- Outflow bezeichnet die Ebene betriebswirtschaftlicher Wirkung: Welchen Beitrag leistet Kommunikation für die Unterstützung bzw. Erreichung der strategischen Ziele? Das können zum Beispiel sein: Marktwachstum, größere Kundenorientierung oder Erhöhung der Mitarbeiterqualität. Was ist ihr Beitrag zur Unterstützung finanzieller Ziele wie Ertragsentwicklung oder Kostenoptimierung? Dazu gleich mehr.

Vorhandene Instrumente

Es besteht in der Fachöffentlichkeit weitgehend Einigkeit über die hohe Ausgereiftheit von Instrumentarien bis einschließlich der Outcome-Ebene.

- ... 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 zum Beispiel verschiedene Indizes zur Bewertung interner Kommunikation sowie ein weites Instrumentarium von Markt- und Meinungsforschung.

Diese Instrumente werden, insbesondere mit Blick auf die Outcome-Ebene, im nachfolgenden Panel „Kommunikationsprozesse optimieren und evaluieren: Leistungs- und Wirkungsmessung der internen Kommunikation“ näher zur Sprache kommen. Moderiert wird das Panel von Prof. Claudia Mast, Universität Hohenheim. Als weitere Teilnehmer begrüßen wir in diesem Panel Birgit Ziesche, Leiterin Interne Kommunikation der VW AG und Horst Pütz, Geschäftsführer ICOM, Frankfurt.

Die angesprochenen Methoden und Instrumente stehen seit Jahren zur Verfügung – der limitierende Faktor für die Praxisanwendung ist heute nicht mehr das Wissen, sondern meist das Budget.

So sind Medienresonanzanalysen seit Ende der 80er Jahre wissenschaftlich verfügbar, sie haben sich dann schrittweise in großen Unternehmen und Agenturen etabliert. Als eine der ersten im großen Stil konzipierten und in der Praxis angewendeten Medienresonanzanalysen kann meines Wissens der „Grüne Punkt“ gelten; diese Medienresonanzanalyse wurde zusammen vom DSD und Kohtes & Klewes entwickelt.

Fortschreitende Entwicklungen hin zu ausdefinierten Tools gab es auch bei anderen Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen, Audits oder qualitativen Interviews...

Das Wesentliche ist: Es handelte sich dabei meist um die Messung des Erfolgs von Kommunikationsmaßnahmen, um die Optimierung von Kommunikation – also letztlich um eine rein kommunikationsimmanente Perspektive.

Ende der 90er Jahre ließ das Interesse an Evaluation dann nach, auch auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Wirkung. Zugespielt könnte man sagen: Der nächste Meilenstein war immer wichtiger als die Bewertung der Kommunikation. Alles, was zu helfen schien, war gut – egal wie teuer. Inzwischen hat sich dieses Interesse – eben mit dem Fokus auf die betriebswirtschaftliche Wirkung von Kommunikation – erneuert.

- ... so sind in jüngster Zeit verschiedene Outflow-bezogene Instrumente entwickelt worden oder noch in der Entwicklung. Dazu gehören: Die Communication Scorecard (Hering Schuppener), die Corporate Communications Scorecard (Dr. Ansgar Zerfaß), das Communication Control Cockpit (Prof. Lothar Rolke), das Cultural Due Diligence-Modell (Jörg Pfannenberger) und das Communications Value System (GPRA).

Um einem möglichen Missverständnis gleich vorzubeugen: Das bedeutet nicht, dass die etablierten Instrumente und Verfahren der Evaluation überflüssig werden – ihre Daten sind im Gegenteil eine notwendige Grundlage, um überhaupt Korrelationen zwischen Kommunikationswirkung und betriebswirtschaftlicher Wirkung herstellen zu können.

Betriebswirtschaftliche Wirkung

Kommunikation ist unbestritten ein wesentlicher Werttreiber für den Unternehmenserfolg. Kommunikation generiert aber nicht selbst Erträge, sondern sie beeinflusst das finanzielle Ergebnis, indem sie zusammen mit anderen Funktionen Unternehmensziele unterstützt, die ihrerseits mittelbar oder unmittelbar entlang der Wertschöpfungskette auf finanzielle Ziele einzahlen.

Als einige klassische Ziele auf der Stufe betriebswirtschaftlicher Wirkung von Kommunikation gelten „Höherer Marktanteil“, „Bessere Krisenresistenz“ oder „Markenwert“ - sie sind als Bewertungsgrößen zugleich aber auch sehr umfassend bzw. sehr hoch aggregiert und eher als langfristige Effekte verschiedener Werttreiber im Unternehmen anzusehen. Insofern lassen sie sich als Oberziele von Kommunikation betrachten.

Wenn Wertschöpfung durch Kommunikation – in der eben von Herrn Pfannenberger dargestellten strategischen Perspektive – als Einzahlung 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“. Auf der betriebswirtschaftlichen Wirkungsebene können messbare Kommunikationsfolgen sein: Geringere Fehler- und Fluktuationskosten, höhere Produktivität, weniger Projektabbrüche und Projektschleifen, weniger Reklamationen externer Kunden oder die Erhöhung von Kundenaufträgen.

Zusammengefasst: Nur durch das Einwirken auf die Stufen Wissen, Einstellungen und Verhalten bei den Stakeholdern entsteht mit der Kommunikationsfunktion ein Wert für das Unternehmen. Dieser Wert ist je nach dem Zusammenhang von Unternehmensziel und Stakeholder-Gruppe auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Wirkung unter individuellen Bedingungen plausibel zu machen und zu messen.

Das jedoch unter Vorbehalt: Hier geht es zurzeit nur um hypothetische Korrelationen und Kausalverbindungen zwischen Kommunikationswirkung und betriebswirtschaftlicher Wirkung – diese stärker zu validieren ist ein Projekt, das gerade erst begonnen hat.

Das gegenwärtig vielleicht am intensivsten diskutierte Instrument in Bezug auf solche kausalen Verbindungen von Kommunikationswirkung und betriebswirtschaftlicher Wirkung ist die Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard

Es sind heute verschiedene Kapazitäten zur Balanced Scorecard im Saal, nicht zuletzt Oliver Greiner von Horváth & Partner, der am Nachmittag das Panel zum Thema Scorecards und Value Based Communications leiten wird.

Daher an dieser Stelle nur drei Sätze zur Orientierung über die Balanced Scorecard: Die BSC ist ein Managementinstrument, das die Leitstrategien des Unternehmens in operative Handlungen überführt und damit die Lücke zwischen Strategieformulierung und praktischer Umsetzung schließen will.

Das Besondere an diesem Instrument ist die Verbindung von monetären mit nicht-monetären Faktoren, womit auch die Bedeutung der sogenannten „weichen Faktoren“ für den finanziellen Erfolg des Unternehmens berücksichtigt wird.

In den klassischen vier Perspektiven der BSC – Finanzen, Kunden/Markt, Interne Prozesse und Potenziale – werden die dort aufgeführten obersten Unternehmensziele mit Messgrößen, Kennzahlen und Aktionen hinterlegt. Alle Ziele bilden in der Strategiekarte der BSC eine angenommene Kausalkette ab und zahlen dabei am Ende auf die obersten Finanzziele ein.

Adaption in der Praxis

Wie wir in der Praxis gesehen haben, gibt es zwei Möglichkeiten der Adaption der BSC durch Kommunikation, nämlich eine operative und eine strategische Auffassung.

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

Beispiele für eine solch operative Auffassung der BSC sind die Füllung der Perspektive „Finanzen“ mit Effizienzzielen der Kommunikationsfunktion (etwa Budgettreue) oder eben direkte Übertragungen der strategischen Unternehmensziele; so würde ein Unternehmensziel „Time to Market verkürzen“ beispielsweise übersetzt werden in das Ziel: „Informationen schneller an Journalisten liefern.“

In einer strategischen Adaption der Top-BSC durch die Kommunikation geht es dagegen 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: Die übergeordneten Ziele aus der BSC haben für verschiedene Stakeholder bzw. Dialoggruppen in der Regel sehr unterschiedliche Bedeutungen.
- Und zweitens: Nur durch die Gegenüberstellung spezifischer Unternehmensziele und Dialoggruppen eröffnet sich für die Kommunikation 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.

Internationale Perspektive

Die Kollegen vom schwedischen PR-Verband sind das Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ schon 1996 mit dem groß angelegten Projekt „Return on Communications“ angegangen, aus dem sich weitere Folgeprojekte entwickelt haben.

Wir freuen uns sehr, dass Margaretha Sjöberg, Geschäftsführerin der Swedish Public Relations Association, und Prof. Sven Hamrefors von der Stockholm School of Economics Gäste dieses Symposiums sind und ihre Projekte im Panel „Internationale Perspektive“ vorstellen werden. Sie

haben bereits vor Jahren methodische Benchmarks zur Wertschöpfung von Kommunikation geschaffen, die wir uns in Deutschland gerade erst erarbeiten.

Bemerkenswert ist auch, dass im Zentrum ihres flexiblen Bewertungsrahmens ein Stakeholder-Ansatz steht, der mit unterschiedlichen Managementinstrumenten in Unternehmen vereinbar ist – zum Beispiel mit der Balanced Scorecard.

Mehr dazu aber später am Nachmittag – jetzt zunächst zum ersten Panel „Leistungs- und Wirkungsmessung der internen Kommunikation.“