

Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung
Sommersemester 2007

Masterprojekt: Intangible Assets and Return on Invest: PR-Evaluationsforschung

Dozentin: Prof. Dr. Romy Fröhlich

Referenten: Johann Huber, Daniel Pfeiffer

Wertschöpfung, Kennzahlensysteme und „Balanced-Scorecard“-Ansätze

1. Wertschöpfung

Definition nach der BWL:

- Wertschöpfung ist - in einer Geldwirtschaft - das originäre Ziel produktiver Tätigkeit.
- Sie bezeichnet den Wertzuwachs, der von einer Wirtschaftseinheit innerhalb einer Periode durch produktive Tätigkeit geschaffen wird.
- Maß für die eigentliche wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens.
- Die Summe der Wertschöpfung aller Unternehmen eines Landes, ergibt das Bruttoinlandsprodukt

$$\text{Produktionswert} - \text{Vorleistung} = \text{Wertschöpfung}$$

Produktionswert: Einsatz der Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital.

Vorleistung: Einge kaufte Güter und Dienste, die im Leistungserstellungsprozess (z.B. Produktion) verbraucht werden (z.B. zugeliieferte Materialien und bezogene Serviceleistungen).

Beispiel:

In einer Schreinerei ist die Wertschöpfung gleich dem Umsatz aus den verkauften Möbeln minus der Kosten für das Holz (Preis mal Menge produzierter Möbel – Holzkosten).

2. Kommunikation in der wertorientierten Unternehmensführung

Kommunikation ...

- trägt zur nachhaltigen Differenzierung in der globalisierten Wirtschaft bei
- schafft Aufmerksamkeit
- schafft Präferenz am Point auf Sale
- trägt zur Motivation von Mitarbeitern bei
- erweitert die Handlungsspielräume eines Unternehmens

Der „market based view“ des strategischen Managements betrachtet Kommunikation daher als eine unterstützende Aktivität, die in allen Phasen der Wertschöpfungskette zum tragen kommt um den Umsatz zu steigern und die Kosten zu minimieren und letztlich das operative Ergebnis der Gewinn- und Verlustreihen zu verbessern. Wie beispielsweise Human Resurces oder Finanzen generiert die Kommunikation selbst keine Erträge, gehört jedoch zu den entscheidenden Treibern der Wertschöpfung.

Die Werte an sich sind dabei ...

- Orientierungsmarken, die menschliches Verhalten steuern
- Sie prägen die Wahrnehmung des Unternehmens
- Sie schränken Handlungsalternativen ein
- Sie sollen den einzelnen vom Entscheidungsdruck entlasten

Ein konsequentes Kommunikationsmanagement in drei Phasen:

1. Formulierung und damit Sichtbarmachung von Unternehmenswerten.
 - Grundlage des Handelns von Mitarbeitern und Management
 - Reduzierung von Komplexität für die Bezugsgruppen (Attraktive und qualitative Zielvorstellungen)
 - Leitlinien für die Kommunikation und das Handeln eines Unternehmens in verschiedensten Belangen
2. Kommunikation dieser Werte zu den Bezugsgruppen
 - Ziel ist der Aufbau und die Pflege von Marke, Reputation und Image
3. Umfassende Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf die Unternehmenswerte
 - Anschlussfähigkeit der Kommunikation an andere Geschäftsgebiete und Unternehmensstrategie

3. Die Rolle der Kommunikation als Werttreiber

Die zentralen Aufgaben der Kommunikation im Wertschöpfungsprozess sind...

1. Die Unterstützung bei der laufenden Leistungserstellung
2. Der Aufbau nachhaltiger Erfolgspotentiale

Die dadurch geschaffenen schwer imitierbaren Ressourcen gelten als zentrale Treiber für den Erfolg eines Unternehmens.

- Die Bekanntheit und das Image einer Marke erleichtern die Realisierung eines Preis-Premiums oder die Steigerung des Marktanteils.
- Das Vertrauen der Finanzmärkte in die Führungskräfte und ihre Strategie ermöglicht eine günstigere Finanzierung der Unternehmenstätigkeit.
- Motivation und Innovation führen zu optimierten Prozessen, fördern den Know-how-Transfer und bringen neue Leistungen hervor.
- Die Akzeptanz von Unternehmenszielen und die Zuschreibung von Kompetenz durch NGO's, Behörden und andere lokale Bezugsgruppen, verschaffen die notwendigen Handlungsspielräume für wettbewerbsfähige Strategien.

Die Funktionen von Kommunikation bei Mitarbeitern und Management

- Kommunikation mit Mitarbeitern und Management erhöht deren Aufmerksamkeit für die Botschaften des Unternehmens
 - ⇒ Stärkt das Ansehen des Unternehmens bei den Mitarbeitern
 - ⇒ Mitarbeiter kennen die Leitlinien und Strategien des Internehmens
 - ⇒ Schafft Motivation und Vertrauen
 - ⇒ Positive Auswirkungen auf Innovation, Qualität, Kundenbeziehung etc.

Funktionen der Marktkommunikation

- Die Kommunikation mit dem Markt erhöht die Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte
 - ⇒ Aufbau einer Marke, Unternehmens- und Produktimage /Reputation
 - ⇒ Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit
 - ⇒ Kundengewinnung, Kundenbindung, Präferenz am Point of Sale
 - ⇒ Erhöhte Nachfrage
 - ⇒ Auswirkungen auf den Marktanteil, das Preisniveau

Funktionen der Finanzkommunikation

- Kommunikation schafft Bekanntheit des Unternehmens sowie seines Leistungsportfolios
 - ⇒ U.a. Voraussetzung für die Zufriedenheit der Shareholder, Investoren und Kreditoren
 - ⇒ Ermöglicht und unterstützt eine positive Meinung über das Unternehmen, was sich in guten Rankings auswirken kann
 - ⇒ Voraussetzung für gute Reputation und Transparenz was in Loyalität der Finanz-Bezugsgruppen resultiert
 - ⇒ Relativ hoher Aktienkurs niedrige Kapitalkosten

Funktionen der gesellschaftsorientierten Kommunikation

- Kommunikation bewirkt eine hohe Bekanntheit bei Bezugsgruppen im gesellschaftspolitischen Umfeld
 - ⇒ Akzeptanz für die Ziele und Strategie des Unternehmens
 - ⇒ Vermittlung von Kompetenz in den für die Bezugsgruppen relevanten Bereichen
 - ⇒ Schafft Vertrauen in die Handlungsweisen des Unternehmens
 - ⇒ Der Handlungsspielraum des Unternehmens vergrößert sich

4. Bewertung von Intangibles am Kapitalmarkt

Die Bewertung von Unternehmen

Bei der Bewertung von Unternehmen ist es so wie auch bei Produkten. Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Ohne die subjektiven Präferenzen der Marktteilnehmer zu kennen, ist es deshalb nicht möglich den tatsächlichen Preis eines Unternehmens zu bestimmen.

- Es wird versucht Unternehmen mit betriebswirtschaftlichen Methoden zu bewerten.
- Diese Methoden haben aber nur einen relativ niedrigen
- Erklärungsgehalt. (Je nach Methode zwischen 30 und 70 Prozent)
- Deshalb werden die Ergebnisse in der Praxis anschließend, durch die Schätzung qualitativer Faktoren, der Realität angenähert.

Diese Wertrelevanten Faktoren umfassen u.a.:

- Die Qualität des Top Managements
- Die Transparenz
- Die Corporate Governance
- Kommunikative Faktoren wie die Kommunikationspolitik des Unternehmens
- Strategie, Visionen, Image und Reputation des Unternehmens

Werttreiber Kommunikation

- Kommunikation generiert selber keine Erträge
- In unterstützender Funktion jedoch entscheidender Treiber für den Erfolg
- Indirekte Auswirkung in drei Stufen ...
 1. Bekanntheit des Unternehmens und dessen Produkten
 2. Interesse und Unterstützung der Bezugsgruppen
 3. Auswirkung auf Betriebswirtschaftliche Interessen

Wie jede andere Unternehmensfunktion leistet Kommunikation dann einen Wertbeitrag für das Unternehmen, wenn sie messbar und effizient auf die Erreichung bzw. Unterstützung von Unternehmenszielen einzahlt. Dabei geht es um die Analyse der Ursache-Wirkungs-Kette anhand derer man Werttreiber identifiziert, Indikatoren für deren Performance festlegt und überprüft, ob sie die für die Zielerreichung notwendige Leistung erbringen.

5. Kennzahlen: „If you can't measure it, you can't manage it“

Definition

- Betriebliche Kennzahlen sind numerische Informationen, welche die Struktur einer Unternehmung oder ihrer Teile sowie die sich in ihnen vollziehenden Prozesse und Veränderungen ex post beschreiben oder ex ante determinieren. (Kern 1981, S. 411)

Funktion von Kennzahlen

- Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sollen (...) zeigen, ob und in welchem Maße die Aufgaben des Betriebes (oder der Unternehmung) erfüllt wurden, kurz: der Betriebskontrolle dienen und darüber hinaus die Ansatzpunkte für die zu treffenden Betriebsdispositionen und für Neuplanungen liefern. (Nowak 1966, S. 704)

Notwendigkeit von Kennzahlen

- zur Notwendigkeit von Kennzahlen: Fröhlich, Einführungsvortrag (gesetzliche Vorschriften, etc.)

Beispiele für Kennzahlen

- RoI, EVA, Rentabilität, Marktanteil, Prozessqualität, Mitarbeiterproduktivität, etc.

Problematik der Leistungsmessung eines Unternehmens mit (ausschließlich) finanziellen Kennzahlen

- Überleben eines Unternehmens im Informationszeitalter abhängig davon, dass Zielgrößen- und Managementsystem aus seiner Strategie und seinen Potentialen abgeleitet ist
- Unternehmen entwerfen Strategien, die Kundenbeziehungen, Kernkompetenzen und Organisationspotenziale betreffen, messen ihre Leistungen jedoch nur mit Finanzkennzahlen

⇒ Neues System muss gefunden werden, dass eine Messung von finanziellen UND nicht-finanziellen Kennzahlen möglich macht!

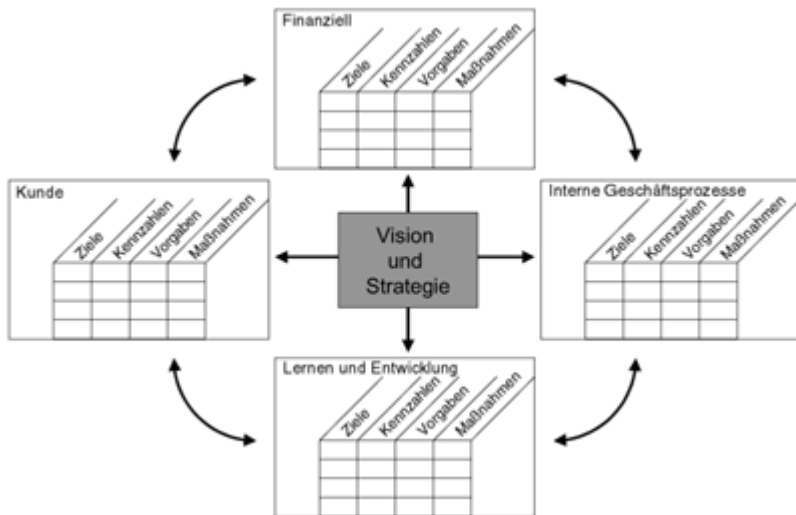
6. Die Balanced-Scorecard als Kennzahlensystem

Ausgangslage für die Entwicklung von Balanced-Scorecard-Ansätzen

Schwächen der klassischen Controllingsysteme

- Beschränken sich meist darauf, finanzielle Tatbestände aufzuzeigen (eindimensionale Ausrichtung)
- Schwächen, die sich daraus ableiten:
 - ⇒ Vergangenheitsorientierung
 - ⇒ Herkunft der Daten fragwürdig
 - ⇒ Vernachlässigung von immateriellen und intellektuellen Vermögenswerten
 - ⇒ Kurzfristorientierung
 - ⇒ Keine Realisationshilfe
 - ⇒ Verständnis und Feedback seitens der Mitarbeiter kommt zu kurz

Grundgedanke und Inhalt der Balanced-Scorecard



Finanzperspektive	„Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“
Interne Geschäftsprozesse	„In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?“
Lernen und Entwicklung	„Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?“
Kundenperspektive	„Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?“

Beispiel für die Verknüpfung von Unternehmenszielen, Kennzahlen und deren Ausprägung



Zusammenfassung: Die Balanced-Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem?

BSC als Führungsinstrument

- Die BSC fasst jene Informationen eines UN zusammen, die für die strategische Entwicklung wirklich wichtig sind
- Das „balanced“ in der Scorecard bedeutet Ausgewogenheit in dreierlei Hinsicht:
 - ⇒ In der Darstellung des Unternehmens
 - ⇒ In der Einbeziehung aller wesentlichen Organisationseinheiten
 - ⇒ In der Kommunikation mit allen Mitarbeitern
- Mit der BSC werden folgende fünf Intentionen verfolgt
 - ⇒ Komplexität des UN-Geschehens erfassen u. auf für alle Mitarbeiter transparente Teilaspekte reduzieren
 - ⇒ Visionen und daraus abgeleitete strategische Ziele messbar machen
 - ⇒ Jedem Mitarbeiter diese strategischen Ziele nahebringen
 - ⇒ Strategien im Unternehmensalltag (=> Budget) verankern
 - ⇒ Strategien den sich ändernden Lebensumständen anpassen

7. Kommunikations-Controlling

- Kommunikation erfordert zunehmend seinen Platz im Management
- Muss somit auch seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens messen und darlegen
- Der klassische Managementkreislauf gilt auch für die Kommunikation (1. Planung, 2. Umsetzung, 3. Kontrolle)

Problem: Es gibt nur begrenzte Instrumente zur integrierten Messung und Lenkung von Kommunikation

Forderung: Aufbau eines Controllings das ...

1. die entstehenden Kosten und
2. den dadurch entstehenden Nutzen sowie
3. entsprechende Risiken erfasst.

Merkmale und Besonderheiten warum Kommunikation bislang nicht in betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten erfasst wurde:

- Fehlende, präzise formulierte Kommunikationsziele
- Fehlende Messinstrumente und eingeschränkte Messbarkeit
- Fristigkeit und eingeschränkte Planbarkeit von Kommunikation
- Hygienecharakter von Kommunikation
- Vielfältige, heterogene Adressaten
- Individualität der Wahrnehmung

Die Vorteile des Kommunikations-Controllings

- Eine erhöhte Kosten- und Nutzentransparenz für das Management
- Die Legitimation für Ausgaben bzw. Investitionen im Kommunikationsbereich
- Eine erfolgsorientierte Ausrichtung der Gesamtkommunikation
- Erhöhte Transparenz des Kommunikationswertes z.B. für den Kapitalmarkt

Zu Beachten

- Die Umsetzung eines Kommunikations-Controlling ist am Anfang aufwendig und setzt das Erkennen der Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor voraus. Dies erfordert ein Umdenken und die Akzeptanz in allen beteiligten Stellen des Unternehmens, ins Besondere im Management.
- Die Kosten des Controllings sollten den Nutzen nie übersteigen

Grundlagen

- Bildung eines zentralen Wertes der Unternehmenskommunikation.
- Dieser muss alle Bereiche, in denen Kommunikation einen maßgeblichen Einfluss auf die Werteentwicklung hat, umfassen.
u.a. Public Relations, interne Kommunikation, Investor Relations, Sponsoring, Lobbyismus, Produktmarketing, bis hin zum Recruiting
- Erfassung der Kosten und Investitionen in diesen Bereichen
- Finden von Kennzahlen die den Wirkungs- und Erfolgsgrad auf den Kommunikationswert ausdrücken

Ergebnis- und Verfahrenorientierte Kontrollen

- Ergebnisorientierte Kontrollen liefern Informationen über die Wirkung der Kommunikation bei den verschiedenen Zielgruppen und die daraus resultierenden betriebswirtschaftlichen Ergebnisse.
- Verfahrenorientierte Kontrollen überprüfen Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich ihrer Durchführung. Sie haben zum Ziel, den Unterschied zwischen den geplanten und den tatsächlich durchgeführten Kommunikationsaktivitäten zu ermitteln. Kontrollieren also die Verantwortlichen auf ihre Zielorientierte Leistung.

Strategische Einbettung des Kommunikations-Controllings im Unternehmen

- Unternehmenspolitik/strategie
 - ⇒ Kommunikationspolitik/strategie
 - ⇒ Kommunikationsziele
 - ⇒ Kommunikations-Controlling

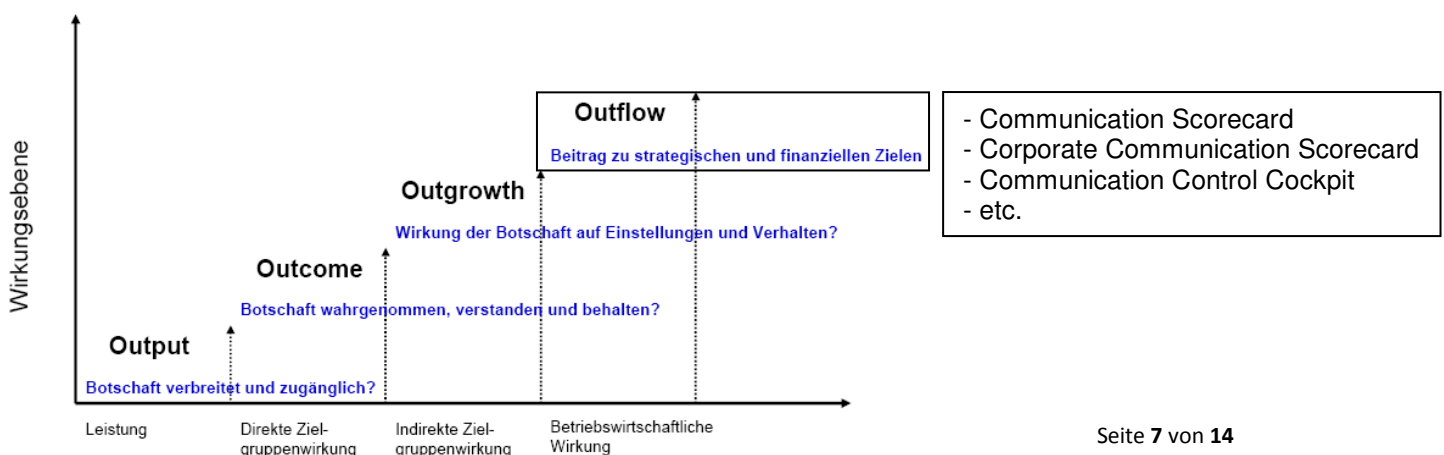
Aufbau des Kommunikations-Controllings

1. Funktionale Ebene
 - a. Def. der Ziele des Controlling, woraus sich die Aufgaben des Controllings ableiten.
Ziel: Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, und Adaptionfähigkeit der Unternehmensführung im Hinblick auf die Kommunikationsaktivitäten.
2. Instrumentale Ebene
 - a. Auswahl der Evaluationsinstrumente um die für die Kommunikationsaktivitäten relevanten Informationen zu erfassen, zu strukturieren, auszuwerten und zu speichern.
3. Institutionelle Ebene
 - a. Organisation und Strukturierung der Kommunikations- und Kontrollaktivitäten

Rahmenkonzept eines Kommunikations-Controlling-Aufbaus

1. Erfassung der Informations- und Kommunikationsprozesse
 - Skizzierung der Flüsse und Zusammenhänge
 - Gewichtung und Einschätzung der Wirkung
2. Auswahl und Fokussierung
 - SWOT-Analyse bestehender und potentieller Prozesse
 - Risikobeurteilung
 - Kosten/Nutzen-Abwägung
 - Machbarkeit
3. Festlegung der Erfassungsart und Analyse der ausgewählten Prozesse
 - Quantitative und/oder qualitative Beurteilungen
 - Einschätzung der Relevanz und Zuverlässigkeit
 - Einschätzung der Effizienz
4. Folgerungen und Maßnahmen
 - Neuzuteilung der Ressourcen
 - Einsatz von Assurance-Leistungen
5. Nachkontrolle
 - Erfolgsbeurteilung der Maßnahmen
 - Neubeurteilung der systematischen Implementierung

8. Outflow-orientierte Controlling-Instrumente



Herleitung der CSC:

CSC als Tool zur Verbindung von „harten und weichen“ Faktoren des Unternehmenserfolgs

- Kommunikation inzwischen bedeutender Faktor in Unternehmensführung und –entwicklung geworden
- Dennoch: unternehmerische Entscheidungen werden in der Regel auf Basis „harter Faktoren“ getroffen;
Kommunikation gehört nur „irgendwie dazu“
- Da tatsächliche „Wirkung“ nicht gemessen werden kann, Kommunikation nur mit Status „enabling function“, Zahlen haben höhere Objektivität als „weiche Faktoren“
- Aber: Tangible u. Intangible Assets gehören fest zusammen und sind in Unternehmensstrategie nicht zu trennen
- Interne/Externe Kommunikation schafft Realitäten, die direkt auf alle operativen Werttreiber einwirken:
 - ⇒ Betriebswirtschaftliche Effizienzsteigerung seit Jahren
 - ⇒ Ständige Optimierung der harten Faktoren
 - ⇒ Deshalb Bedeutungszuwachs von weichen Faktoren
 - ⇒ Wenn Produkte technologisch, preislich, qualitativ kaum zu unterscheiden sind: Differenzierung nur noch über Servicequalität, Design, oder auch Marke und Kommunikation
- System muss gefunden werden, dass harte und weiche Faktoren verbindet: Brücke zwischen
 - ⇒ Intangibles (Marke, Kommunikation, Reputation) und
 - ⇒ Tangibles (Cashflow, Kapitalrendite, Return On Investment)

CSC verbindet „Tangibles“ und „Intangibles“

- Erweiterung der BSC von Kaplan/Norton um die Dimension der Kommunikation
- Grundannahme: Kommunikation als entscheidendes Konstruktionsprinzip von Unternehmen; Kommunikationsstrategie wird unmittelbar aus Unternehmensstrategie abgeleitet
- Kommunikative Werttreiber beeinflussen direkt die operativen Werttreiber und damit die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse
- Mit CSC wird Kommunikation zum steuer- und messbaren Wertschöpfungsfaktor
- CSC beschreibt in 7-Phasen-Modell Ableitung und Implementierung integrierter UK aus der UN-Strategie und stellt so wichtiges Planungstool für effektives Kommunikations-Controlling dar

BSC als Grundlage der CSC

- Mess- und Kennzahlensystem der BSC problemlos auf den Bereich der Kommunikation übertragbar
- Ausgehend von den Determinanten des Unternehmenswerts (Umsatz, Rendite, Risiko) verweist die BSC auf 4 Perspektiven der Unternehmensstrategie (Finanzen, Kunde, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung)
- CSC erweitert diese 4 Perspektiven jeweils um den Blickwinkel der Kommunikation („drübergestülpt“)
- Alle Perspektiven kommunikativ bedingt, in ihrer Aussagekraft immer Ergebnis (nicht-?)gelungener Kommunikation
- Betriebswirtschaftliche Fakten müssen mit kommunikativen Faktoren in sinnvollem Controlling-Modell verbunden werden

Die 7 Phasen der CSC

1. Initialisierung
 - ⇒ Analyse der unternehmerischen Basis, strategische Zielsetzungen, Marktstrategien
 - ⇒ Definition der Ergebniskennzahlen und operativen Werttreiber
2. Deduktion
 - ⇒ Top-Down-Ableitung der kommunikativen Ergebniskennzahlen und Werttreiber
 - ⇒ Synchronisation betriebswirtschaftlicher und kommunikativer Ziele

- ⇒ KWT werden nach erwartetem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes bestimmt
- ⇒ Quantifizierung des Status quo notwendig! (Kräftefeldanalyse / Nullmessung)
- 3. Scoring
 - ⇒ Quantifizierung der Erfolgsparameter
 - ⇒ Nullmessung: Statuswert, Definition der Zielwerte (z.B. 100%)
 - ⇒ Bestimmung des Anteils des kommunikativen Werttreibers am operativen Erfolg
 - ⇒ Evaluation: Multiplikation der beiden Prozesswerte
- 4. Konzeption
 - ⇒ Gemeinsame Planung sämtlicher Kommunikations-instrumente und Maßnahmen
 - ⇒ Abklärung der Ressourcen und Budgetierung
- 5. Implementierung
 - ⇒ Kreative Entwicklung, Ausgestaltung und Umsetzung der Kommunikationskonzeption
 - ⇒ Verschmelzung formaler und inhaltlicher Prozess
- 6. Evaluation
 - ⇒ Kommunikationsbeitrag wird gemessen, bewertet
 - ⇒ Beitrag der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenserfolgs
- 7. Konsolidierung
 - ⇒ Überprüfung des funktionalen Beitrags der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswerts (Ziel: langfristige Maximierung)
 - ⇒ Prozessoptimierung mit evtl. Strategietransformation
 - ⇒ 7 Phasen beginnen evtl. von vorne

Kritische Bewertung der CSC

+ Berücksichtigung der Perspektive der Kommunikation

+ Sinnvolle Ableitung kommunikativer Ziele und Maßnahmen aus operativem Bereich

- Viele Ideen schwer nachvollziehbar und auch umsetzbar
- Keine detaillierte Ausführung der einzelnen Schritte
- „Scoring“ und „Evaluation“ schwer nachvollziehbar
- „Besson“-Modell?: Ständiger Hinweis auf wichtige und absolut notwendige Funktion externer Berater bei der Einführung

Communication Control Cockpit (Rolke)
--

Herleitung des CCC:

Bedeutung der Unternehmenskommunikation

- Erfolg aller wirtschaftlichen Tätigkeiten hängt von Kommunikation ab
- Unternehmenskommunikation tut sich jedoch schwer gegen Ebit, Aktienwert, etc.
- Ständige Präsenz der UK gelingt nur dann, wenn Leistungsbeitrag der Kommunikation regelmäßig in Facts & Figures übersetzt wird, also in monetär bewertbare oder direkt in finanzielle Kennzahlen
- Kennzahlen zwar bereits vorhanden, jedoch nur in Form von Einzelindikatoren

Ansatz des CCC

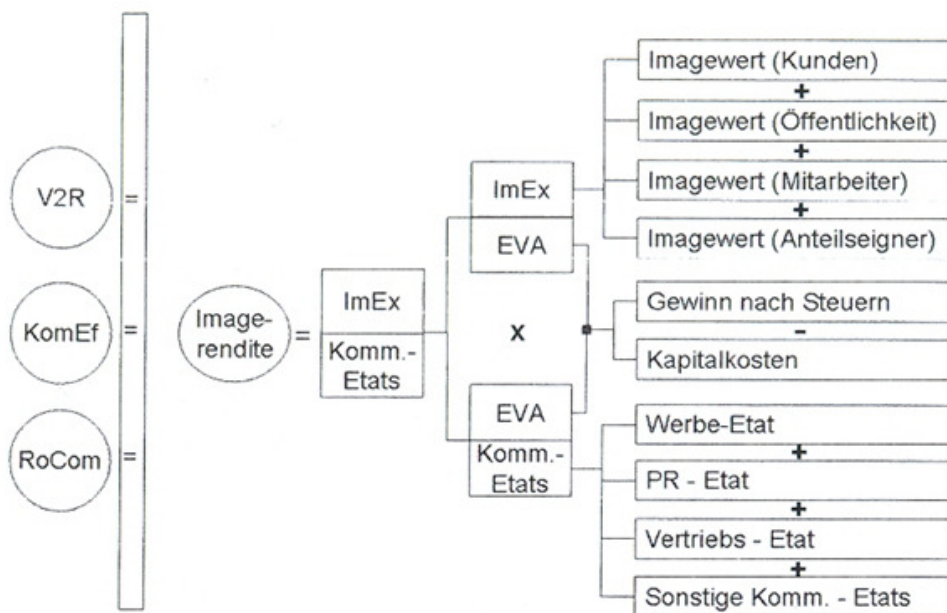
- CCC stellt Zusammenhänge her und sorgt für nötige Transparenz
 - ⇒ keine Einzelindikatoren, sondern Kennzahlensystem, das am Ende den Wertbeitrag berechnet
 - ⇒ zugleich lässt das CCC Werttreiber erkennen, die durch gezielte Maßnahmen beeinflusst werden können

Der Imagewert des Unternehmens als Kerngröße

- Image als zentraler Wert; als Vertrauen vermittelndes Bild vom UN heute als zentraler Werttreiber („Image von heute ist der Umsatz von morgen“)
- Unternehmenskommunikation wichtigem Beitrag für Aufbau und Erhalt des Unternehmensimage
- Controlling-Aufgabe nun:
 - ⇒ Imagewert ermitteln (Input-Seite)
 - ⇒ damit verbundene Wertsteigerung berechnen (Output-Seite)

Zusammenhang zwischen Imagewert und Unternehmenserfolg

- Imagewerte meist nur isolierte Kenngrößen, Aussagekraft erst durch ins Verhältnis setzen mit monetären Kennziffern
- Positive Korrelation zwischen Imagewerten und Unternehmenserfolg mit beidseitiger Kausalität
- Joachim Schwalbach (HU Berlin): Imagefaktoren Innovationsfreudigkeit und Kommunikationsfreudigkeit mit besonders großem Einfluss
 - ⇒ UN kann Kernkompetenzen (Innovation) an Stakeholder vermitteln (Kommunikation) => Märkte belohnen dies => Steigerung des UN-Wert (EVA)
 - ⇒ Hoher UN-Wert (EVA) => UN versteht und bedient Stakeholder gut => UN verfügt über gutes Image
- CCC macht sich grundlegenden Zusammenhang zwischen Image- und Erfolgsentwicklung zu Nutzen
- CCC setzt ermittelten Imagewert mit geschaffenenem UN-Wert (EVA) und eingesetztem Kapital (Budget) ins Verhältnis



Die „drei strategischen Kerngrößen der Unternehmenskommunikation“

- Return On Communication
 - ⇒ ROCOM misst das Verhältnis von geschaffenenem Unternehmenswert (EVA) und eingesetztem Kommunikationsetat, der sich wiederum aus Einzeletats (PR, Marketing, IR...) zusammensetzt
 - ⇒ Hier zeigt sich, ob sich Investitionen in die Kommunikation lohnen
 - ⇒ Wächst EVA überproportional => Kommunikation strategisch zielführend
 - ⇒ Wächst EVA unterproportional => Strategischer Klärungsbedarf (muss nicht an Kommunikation liegen)
 - ⇒ ROCOM als Benchmarking-Instrument

- Value-Value-Relation
 - ⇒ Beziffert das Verhältnis von Image- oder Reputationswert eines Unternehmens und dem geschaffenen Unternehmenswert (EVA)
 - ⇒ Ermittlung der Einzelimages, Gewichtung und Addition = ImEx
 - ⇒ Gewinn nach Steuern minus Kapitalkosten (von Fremd- und Eigenkapital) = EVA
 - ⇒ Sollte ImEx stärker wachsen als EVA und sollte diese Entwicklung stabil sein, so kann von Preisreserve gesprochen werden, die auch kapitalisiert werden sollte
 - ⇒ Betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Kommunikationsmanagements: Pendeln zwischen der strategischen Grundalternative: Imagekapital aufbauen oder liquidieren. Gesucht wird nicht das Maximum, sondern das Optimum

- Kommunikationseffizienz
 - ⇒ Verhältnis von ImEx und Kommunikationsetat: Je größer der Quotient, desto größer erzielte Imagerendite; gibt an, ob Kommunikation zielführend wirkt und effizient gemanagt wird
 - ⇒ Z.B. Erkenntnis, dass Geld in Produkt-PR besser angelegt ist als in klassischer Anzeigenwerbung; also mehr Imagepunkte für eingesetztes Budget
 - ⇒ Kennzahl also besonders geeignet, um Prozess der integrierten Kommunikation voranzutreiben; bedeutsamer Hebel: strategische und operative Verzahnung von Kommunikationsaktivitäten

Kritische Bewertung des CCC

+ Verdichtung auf wenige Kennzahlen => Übersichtlichkeit

+ Unternehmensziel immer im Auge

– einseitige Kausalität für Unternehmenserfolg

– sehr theoretische, abstrakte Darstellung; theor. Zusammenhang kann in Praxis nicht immer wiedergefunden werden

Corporate Communication Scorecard (Zerfaß)

1. Strategische Planung
 - Stelle den Zusammenhang zwischen übergeordneten Unternehmenszielen und den Kommunikationsprogrammen sicher
 - Misst die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung der Kommunikation
2. Operative Planung
 - Einzelmaßnahmen werden im Medienmix mithilfe von Scorecards auf die Kommunikationsziele ausgerichtet bzw. alle Aktivitäten auf gemeinsame Ziele fokussiert
3. Evaluation

Warum Corporate Communication Scorecard

- Die vier klassischen Sichten der BSC (Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale) wurden in der CCS um die gesellschaftspolitische Perspektive ergänzt
- So werden nicht nur Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter berücksichtigt, sondern auch Politik, Anrainer, NGOs und die Presse
- Kontrolle kommunikativer Absichten hinsichtlich: Gesetzlicher Grundlagen, öffentlichem Ansehen und nachhaltiger Glaubwürdigkeit.

Ablauf der CCS

1. Von der Unternehmensstrategie werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren abgeleitet.
2. Identifikation der wichtigsten Werttreiber, die einen messbaren Einfluss auf die Erfolgsfaktoren haben.
3. Definition von Leistungskennzahlen und Vorgabe von Zielen für alle Werttreiber.
4. Ableitung konkreter Kommunikationsprogramme und Einzelmaßnahmen.

Die Ergebnisse werden in der Regel quartalsmäßig mit den Zielen verglichen. Dabei kommen bewährte PR-Kennzahlen und Evaluationsmethoden zum Einsatz (Imageanalyse, Medienresonanzanalyse, Zielgruppenbefragung etc.). Die CCS ist demnach keine Alternative, sondern eine Ergänzung zu den heute bereits etablierten Messverfahren. Diese werden weiterhin benötigt, jedoch erstmal in eine konkrete Beziehung zu den übergeordneten Unternehmenszielen gesetzt.

9. Fazit / Kritik

Controlling-Tool	Positiv	Negativ	Innovation
Balanced Scorecard	flexibel anwendbar	teure Umsetzung	Erstmalige strateg. Verknüpfung von finanziellen und nicht-fin. Kennzahlen
	große Firmen wie Mercedes wenden dieses Verfahren an	Erfolg nicht immer der PR zuzuschreiben	
Communication Scorecard	Berücksichtigung der Perspektive der Kommunikation	Viele Ideen schwer nachvollziehbar und auch umsetzbar	Erweiterung der BSC um Perspektive der Kommunikation; Kommunikation wird steuerbar und messbar
	Sinnvolle Ableitung kommunikativer Ziele und Maßnahmen aus operativem Bereich	Keine detaillierte Ausführung der einzelnen Schritte „Besson“-Modell?	
Corporate Communication Scorecard	bezieht Unternehmensziele mit ein	zeitaufwendige, teure Umsetzung	Fügt sich in den allgemeinen Managementprozess ein; Erweitert BSC um gesellschaftspolitische Perspektive
	gute Übersicht über PR-Erfolg	viel Erfahrung für richtige Kennzahlen nötig	
Communication Control Cockpit	Wenig Kennzahlen, übersichtlich	einseitige Kausalität für Unternehmenserfolg	Image als Kerngröße zur Messung des Kommunikationserfolgs; Verdichtung der Erfolgsfaktoren auf drei Kennzahlen
	verfolgt Unternehmensziel	sehr theoretisch abstrakt	

- Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Controlling-Tools ist in der Praxis oft fraglich.
- Der Beitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg lässt sich auch mit modernen Controlling-Tools nur schätzen.
- Für Einbettung der Kommunikation in die Unternehmensstrategie eignen sich die Tools recht gut.
- Entwicklung der Tools zwar oft aus wirtschaftlichem Interesse und ohne (einfach zu generierenden) praktischen Nutzen, dennoch liefern sie einen positiven Beitrag...
 - ⇒ zur Diskussion im Feld PR-Evaluation
 - ⇒ zur verbesserten Wahrnehmung der Rolle der Kommunikation im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens
 - ⇒ Zur Annäherung der Disziplinen KW und BWL

Quellen:

Altmeppen, Klaus-Dieter / Schwarz, Andreas (2006) : Skript zur Vorlesung Öffentlichkeitsarbeit / Organisationskommunikation vom 11. Januar 2006. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: http://www.tu-ilmenau.de/fakmn/uploads/media/OnlinePR_PR_Evaluation_Folien_WWW.pdf

Besson, Nanette Aimée. (2003). *Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Fischer, Oliver / Klüver, Mathias A. (2005). Messbarkeit von PR. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: <http://www.ofischer.com/content/de/communication/downloads/messbarkeit.pdf>

Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (1999). *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (2004). *Balanced Scorecard. Planegg*: Rudolf Haufe Verlag.

Fuchs, Hans Joachim (2003). Welchen Wert schafft Kommunikation? *Harvard Business Manager*, 25(6), 37-45.

Haller, Axel (1997). *Wertschöpfungsrechnung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Hering, Ralf, Schuppener, Bernd & Sommerhalder, Mark. (2004). *Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Holzinger, Stephan (2005). Pannen und Desaster. Ursachen und Kategorien fehlerhafter Unternehmenskommunikation. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: [http://www.philso.uni-augsburg.de/.../downloads/holzinger/WS_05_06_Pannen_und_Desaster_\(Stand_111105\).pdf](http://www.philso.uni-augsburg.de/.../downloads/holzinger/WS_05_06_Pannen_und_Desaster_(Stand_111105).pdf)

Horváth, Peter (1997). *Das neue Steuerungssystem des Controllers. Von Balanced Scorecard bis US-GAAP*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Horváth, Peter / Möller, Klaus (2004). *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*. München: Franz Vahlen.

hyperspace GmbH (ohne Jahr). Einführung in die Balanced-Scorecard. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: : http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrq_BSC.pdf

Jossé, Germann (2005). *Balanced-Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen*. München: DTV.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(2), 71-79.

Kern, Werner (1981). Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung. In Horst Steinmann (Hrsg.), *Planung und Kontrolle* (S. 410-431). München: Vahlen.

Mercer Management Consulting (2003). Wertsteigerung in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse „Communications Benchmark 2003“. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: http://www.mercermc.de/uploads/media/Charts_Comm_Benchmark_2003.pdf

Pfannenbergh, Jörg & Zerfaß, Ansgar (2004). *Wertschöpfung durch Kommunikation. Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen*. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: http://www.dprg-online.de/Vortrag_Pfannenbergh.pdf

Pfannenbergh, Jörg & Zerfaß, Ansgar (Hrsg.). (2005). *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine.

Piwinger, Manfred & Porák, Victor (Hrsg.). (2005). *Kommunikations-Controlling. Information und Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden: Gabler.

Rolke, Lothar (2004). Das Communication Control-Cockpit. Ein strategisches Kennziffernsystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation. *PR Magazin*, 47-54.

Sass, Jan (ohne Jahr). Beitrag zum Symposium „Wertschöpfung durch Kommunikation“. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: http://www.dprg-online.de/Vortrag_Sass.pdf

Scherer, Andreas / Alt Jens (2002). Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Schuppener, Bernd (2005). Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. In Jörg Pfannenbergh & Ansgar Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Meinungsforschung.

Sievert, Holger / Thomann, Michael / Westermann, Arne (2005). NEW QUALIFICATION TYPES FOR SUCCESSFUL CORPORATE COMMUNICATION AND GOVERNANCE. AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE GERMAN SITUATION IN PR MANAGER'S TRAINING AND EXECUTIVE EDUCATION. Unpublished working paper. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: http://www.communicate-program.de/fileadmin/user_upload/downloads/communicate_new_qualification.pdf

Special: Wertschöpfung durch Kommunikation → Online einzusehen unter: http://www.pr-guide.de/index.php?id=4&no_cache=1

Weber, Volker (2005). Von der PR-Evaluation zum PR-Controlling: Mit intelligenten Kennzahlen zum Erfolg in der Medienarbeit. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: www.volker-weber-consulting.de/abstract0505.pdf

Wirtz, Achim (2007). *Reputation – Operationalisierung, Messung, Bewertung. Einführung und Überblick*. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: www.br-sprg.ch/files/Praesentation_Wirtz1121.pdf

Zerfaß, Ansgar (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations [(2. Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Zerfaß, Ansgar (2005a). Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? Online eingesehen am 15.4.2007 unter: <http://www.prportal.de/downloads/zerfass-scorecard.pdf>

Zerfaß, Ansgar (2005b). Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication? Online eingesehen am 18.06.2007 unter: www.innovationjournalism.org/archive/INJO-2-8.pdf

Zerfaß, Ansgar. (2006). Was bezweckt und bewirkt strategisches Kommunikationsmanagement? Empirische Rahmenbedingungen, normative Anforderungen und faktische Handlungsmöglichkeiten. Vortrag beim Symposium „Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft“ am 9. November 2006 im Alten Rathaus, Leipzig. Online eingesehen am 16.6.2007 unter: [http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Zerfa - Kommunikationsmanagement.pdf](http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Zerfa_Kommunikationsmanagement.pdf)

Zerfaß, Ansgar (ohne Jahr; Vorabdruck). Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling. In: Rademachen, Lars (Hrsg.). *Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005 (im Druck). Online eingesehen am 16.6.2007 unter: www.zerfass.de/Ansgar%20Zerfa%DF%20-%20Rituale%20der%20Verifikation%20-%20Vorabdruck.pdf