

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Kommunikation: Theoretische Grundlagen

Redakteur: Jörg Pfannenberg

Experten: Dr. Jan Sass

Stand: 22. Februar 2007

1. Die Funktion von Kommunikation im Wertschöpfungsprozess des Unternehmens

Seit Jahren werden die Einflüsse von immateriellen Werten – beispielsweise Unternehmenskultur, Innovationskraft, Marken, Lizenzen oder Kundenbeziehungen – auf die Wertentwicklung des Unternehmens diskutiert. Beim Thema Wertschöpfung durch Kommunikation geht es um die Frage, wie Kommunikation die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens unterstützt und so zur Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt.

Kommunikation generiert selbst keine Erträge, sie schafft jedoch – zusammen mit anderen Funktionen wie Human Resources, Unternehmensentwicklung, Marketing, Finanzen, etc. – die notwendigen Voraussetzungen für die Erwirtschaftung von Erträgen durch die Leistungen des Unternehmens und ihre Vermarktung. Somit gehört die Kommunikation zu den entscheidenden Treibern für den Unternehmenserfolg.

Der Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) stellt im März 2007 vier Papiere zu den Werttreibern, Value Links (Wertverbindungen) und Key Performance Indicators der Kommunikation in den Feldern Finanzkommunikation, Externe Kommunikation, Interne Kommunikation und Marketing-Kommunikation zur Diskussion. Orientierungsrahmen sind dabei die Strategy Map und die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton.

2. Die Strategy Map von Kaplan/Norton als Orientierungsrahmen

Die von Kaplan/Norton entwickelte Strategiekarte des Unternehmens („Strategy Map“) ist eine Art Masterplan, der eine umfassende und konsistente Beschreibung der Unternehmensstrategie liefert. Dies geschieht durch die Darstellung der strategischen Zielsetzungen in expliziten Ursache-Wirkungs-

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

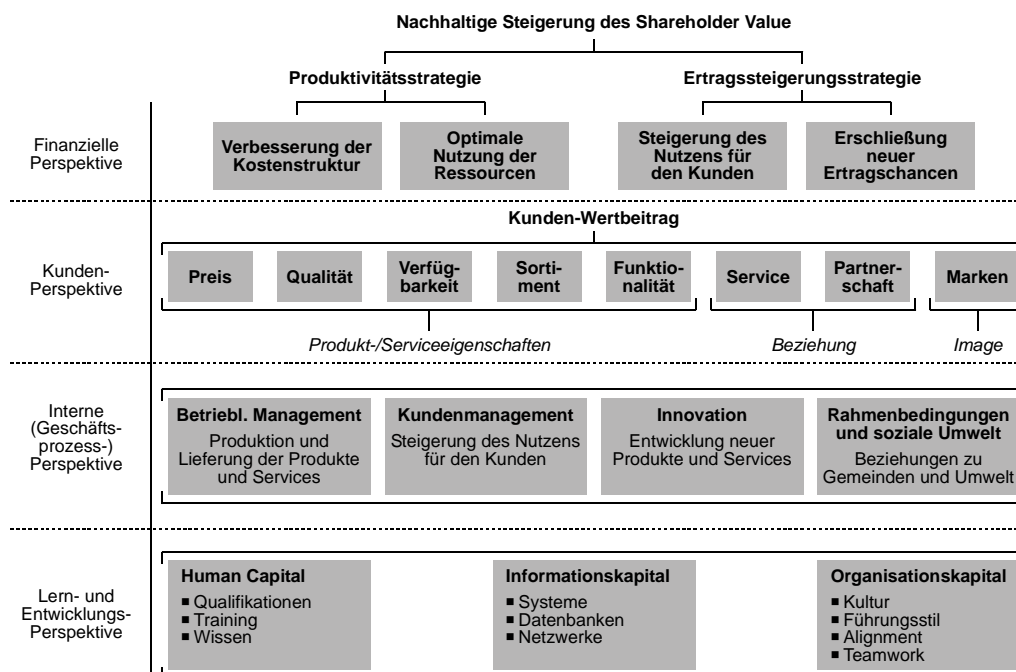
Verhältnissen. Die generische Strategy Map zeigt exemplarisch den Wertschöpfungsprozess der Organisation auf – insofern fungiert die Strategy Map als Verbindung zwischen Formulierung und Umsetzung der Strategie.

Jede Organisation verfolgt nach Kaplan/Norton – den vier Perspektiven der Strategy Map entsprechend – vier übergreifende Ziele: Satisfied Shareholders (Finanz-perspektive), Delighted Customers (Kundenperspektive), Efficient and Effective Processes (Interne Prozessperspektive) sowie Motivated and Prepared Workforce (Lern- und Entwicklungsperspektive).

Das Strategy Map-Konzept ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen und ist inzwischen ein international anerkannter Orientierungsrahmen zur Entwicklung von Key Performance Indicators (KPIs) für die Unternehmens- und Marketingkommunikation. Mittels der Balanced Scorecard (BSC) werden die Zielsetzungen der Strategy Map in den vier Perspektiven in konkrete Vorgaben und Messgrößen übersetzt.

Da die Strategy Map Unternehmensziele in Ursache-Wirkungs-Verhältnissen für den Unternehmenserfolg abbildet, kann die Kommunikation mit ihren Zielen und Messgrößen hier anschließen.

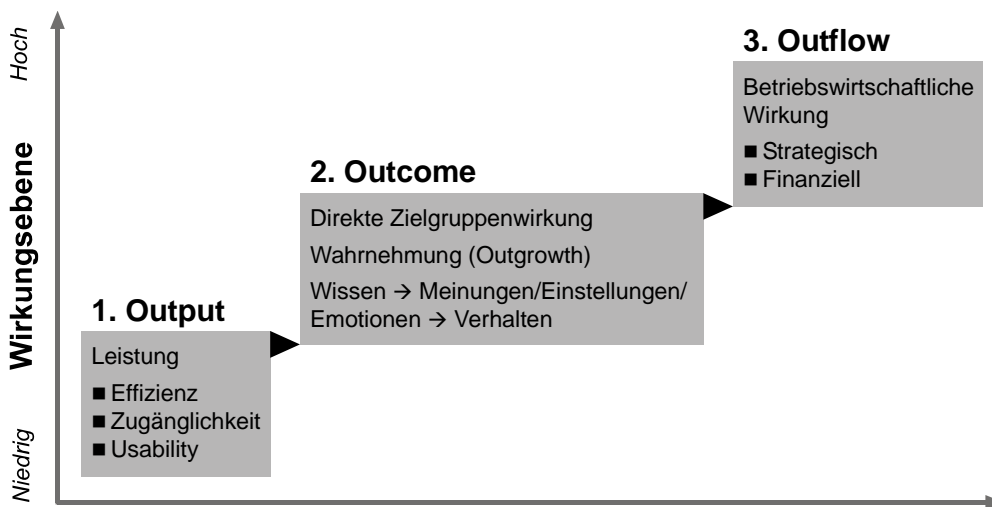
Generische Strategy Map des Unternehmens



(nach Kaplan/Norton 2004)

3. Die Wirkungsebenen der Kommunikation

Die Wirkungsebenen der Kommunikation – und damit die Dimensionen des Kommunikations-Controlling – sind in aufsteigender Reihenfolge: Output, Outcome und Outflow. Dabei gilt, dass jede Stufe die Voraussetzung für das Erreichen der nächsten Stufe ist.



(DPRG/Pfannenberg 2000/2004)

- **Output (Wissen und Wahrnehmung).** Wurde die Kommunikationsmaßnahme effizient und erfolgreich durchgeführt? Sind die Botschaften der Kommunikation den Zielgruppen zugänglich (z. B. Reichweite, Aktualität und Umfang der Information)? Fördern Gestaltung und Aufbereitung der Botschaften die Nutzbarkeit des Mediums für den Rezipienten (Usability)?
- **Outcome (Verhalten und Einstellungen).** Nutzen die Zielgruppen die Medien und nehmen sie die Botschaften wahr (Outgrowth)? Wie verändert die Wahrnehmung der Botschaften Wissen, Meinungen/Einstellungen, Emotionen und Verhalten der Zielgruppen?
- **Outflow (betriebswirtschaftliche Wirkung).** Welchen Beitrag leistet Kommunikation für die Unterstützung bzw. Erreichung der strategischen Ziele (z. B. Leistungsführerschaft/Exzellenz, Marktposition, Innovationskraft) und finanziellen Ziele (z. B. Ertragsentwicklung, Kostenführerschaft, Cash-flow) des Unternehmens? Die Outflow-Ziele und ihre Bewertungskriterien leiten sich über die Unternehmensziele mittelbar aus den Kriterien der Kapitalmärkte für die Bewertung von Unternehmen (Shareholder Value) ab.

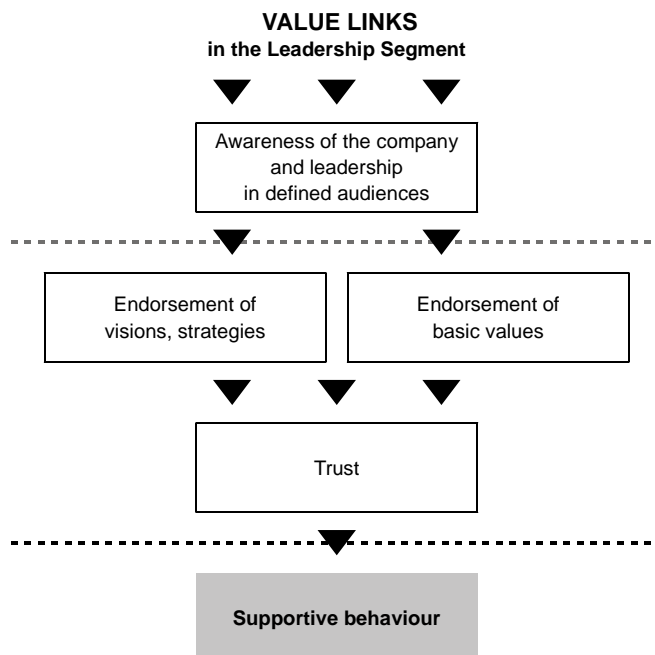
4. Werttreiberbäume (Value Links) für die Kommunikation

Analog zu der Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Strategy Map des Unternehmens können Werttreiberbäume die Wirkungsbeziehungen zwischen den Werttreibern auf den Wirkungsebenen der Kommunikation verdeutlichen. Das Konzept der Value Links wurde erstmals 1995 im Rahmen eines – damals international wenig beachteten – Projekts des Schwedischen PR-Verbands für die Kommunikation genutzt.

Dabei werden die Werttreiber und die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen ihnen von der Output-Ebene über die Outcome-Ebene bis hin zur Outflow-Ebene entwickelt.

Ziel dieses Vorgehens ist, über Werttreiberbäume die mittelbar oder unmittelbar messbaren Kommunikationswirkungen zu identifizieren, auf möglichst hohem Level zu aggregieren und KPIs für die Messung und Steuerung der Kommunikation herauszubilden. Im ersten Schritt werden die Zielsetzungen der Kommunikation auf den drei Wirkungsebenen Output, Outcome und Outflow identifiziert. Im zweiten Schritt wird mit den Value Links die Wirkungskette von den immateriellen zu den materiellen/finanziellen Effekten der Kommunikation aufgebaut.

Historisches Beispiel für Value Links der Kommunikation



(The Swedish Public Relations Association 1996)

5. Key Performance Indicators (KPIs)

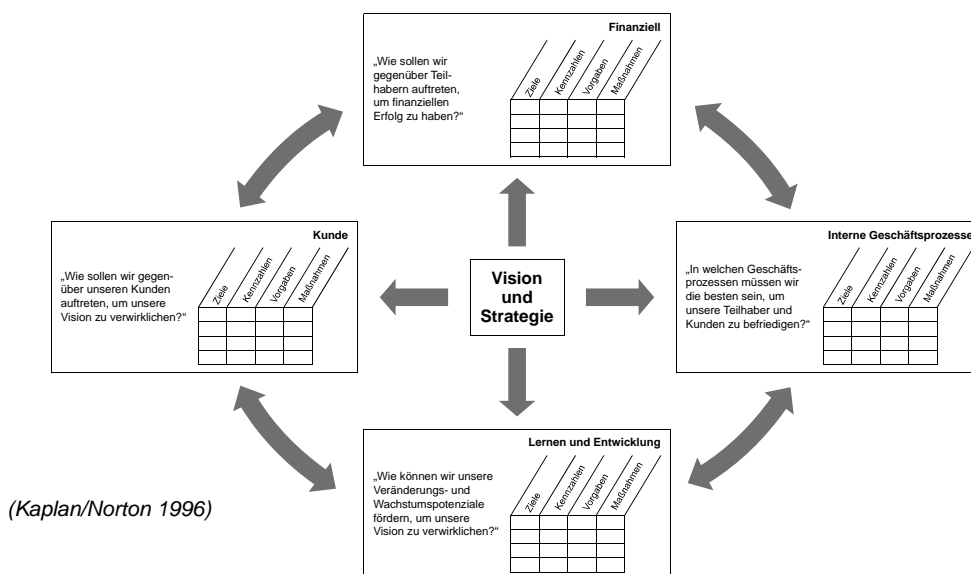
Die Abbildung der kommunikativ generierten Wertbeiträge in den Stakeholder-Beziehungen des Unternehmens bildet die Grundlage für die Ableitung von KPIs (Key Performance Indicators) für die Messung und Steuerung der Kommunikation.

KPIs sind Kennzahlen, die als *Indikator* für Veränderungen des gemessenen Sachverhalts dienen können. KPIs der Kommunikation sind also Kennzahlen/ Messkonzepte, die – auf den Ebenen Output, Outcome und Outflow – den Kommunikationserfolg messen und somit als Indikator für Kommunikationswirkungen genutzt werden können. Dabei sollten KPIs der Kommunikation

- im Wesentlichen – unmittelbar oder mittelbar – durch Kommunikation steuerbar sein,
- in der Branche akzeptiert und bekannt sein, also nicht auf künstlichen neuen Begriffen und/oder proprietären Konzepten basieren bzw. solche Messmethoden erfordern,
- anschlussfähig an das Unternehmenscontrolling, also berechenbar, sein,
- möglichst einfach mit „Bordmitteln“ der Unternehmenskommunikation zu ermitteln und zu steuern sein.

Entsprechend dem Konzept der Balanced Scorecard werden also nicht Kennzahlen benötigt, die den gemessenen Sachverhalt umfassend abbilden, sondern lediglich Indikatoren, die in einer Beziehung zum Werttreiber stehen.

Struktur der Balanced Scorecard (BSC)



6. Literatur

Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V. (DPRG) (Hg.) (2001):
PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis, Bonn.

DPRG/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.

Friedag, Herwig R. und Walter Schmidt (2004):
My Balanced Scorecard, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage,
Freiburg i. Br.

Horvath, P. und K. Möller (Hg.) (2004):
*Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Strategien und Instrumente
zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*, München.

Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1997):
Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Kaplan, Robert S. und David P. Norton (2004):
Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart.

Lautenbach, C. und J. Sass (2004):
„Return on Communications“ – ein schwedisches Pilotprojekt, in: pr-guide.de,
September, S. 1-6.

Pfannenberg, J. und Zerfaß, A. (Hg.) (2005):
*Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer
Kommunikation steuern und bilanzieren*, Frankfurt am Main.

Rolke, L. (2006):
*Kommunikations-Controlling – Die Steuerung eines weichen Erfolgsfaktors. Von der
Medienresonanzanalyse zu Scorecards, Value Links und Cockpits*, in: PR-Journal NL,
Nr. 51.

Rolke, Lothar und Florian Koss (2001):
*Value Corporate Communications. Wie sich Unternehmenskommunikation
wertorientiert managen lässt*, Norderstedt.

Zerfaß, A. (2004):
*Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool
oder strategisches Steuerungsinstrument?*, in: prportal.de, Nr. 57, S. 1-8 (im Internet:
www.prportal.de).

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).