

Der Beitrag erscheint im Mai 2005 in der Dokumentation des Symposiums „Wertschöpfung durch Kommunikation“ am 5. November 2004 in Frankfurt am Main: Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation: Den Beitrag zum Unternehmenserfolg steuern und kontrollieren. Frankfurt am Main: FAZ-Institut 2005.

Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings

von **Christoph Lautenbach und Jan Sass**

Abstract

Die Diskussion um ein wertorientiertes Kommunikations-Controlling wird in anderen Ländern schon länger als in Deutschland geführt. Im Folgenden werden ausgewählte internationale Überlegungen und Modelle vorgestellt, die der GPRA-Arbeitskreis „Communications Value System“ bei der Entwicklung eines Steuerungs- und Bewertungsrahmens für die Kommunikation geprüft hat. Die skizzierten Modelle stellen bei der Reflexion von Kommunikation als Wertschöpfung durchgängig die Entwicklung und Steuerung von Stakeholder-Beziehungen in den Vordergrund. Ein Wertbeitrag von Kommunikation wird jeweils mit Einstellungen und Verhalten von Anspruchsgruppen verbunden, allerdings in unterschiedlicher Tiefe systematisiert und nicht immer konsequent auf finanzielle bzw. strategische Unternehmensziele bezogen.

1. Schweden: „Return on Communications“

Im Richtung weisenden, aber international wenig beachteten Projekt „Return on Communications“ hat der schwedische PR-Verband bereits 1995 den Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg untersucht. An dem Projekt haben sich elf schwedische Unternehmen beteiligt. Ausgangsüberlegung war, dass die immateriellen Werte („Intangible Assets“) eines Unternehmens, wie Unternehmenskultur, Innovationskraft oder Kundenbeziehungen, wesentlichen Anteil an seinem Gesamtwert haben und dass sie maßgeblich durch Kommunikation beeinflusst werden. Das Projekt des „Sveriges Informationsförening“ wollte zeigen, inwieweit die Investition in Kommunikation nachweislich zu messbaren, betriebswirtschaftlich relevanten Effekten führt und damit einen systematischen Zusammenhang zwischen Kommunikation und Steigerung des Unternehmenswerts herstellen. Die schwedische Arbeitsgruppe hat 1996 in ihrem Abschlussbericht (The Swedish Public Relations Association 1996) einen Modellrahmen vorgelegt, der die

Kommunikation systematisch enger mit den finanziellen Zielen des Unternehmens verknüpft und Verbindungen von den durch Kommunikation beeinflussten immateriellen Werten zu den Finanzkennzahlen des Unternehmens zeigt.

Das Modell geht von den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern aus, da die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf diesen Beziehungen beruhe. Neben dem Management („Leadership“), das mit seinen Visionen, Zielen und Leitbildern im Zentrum des Modells steht, gehören zu den Stakeholder-Perspektiven: Markt, Mitarbeiter, Investoren und Öffentlichkeit. Kommunikation wirke in jeder Stakeholder-Perspektive auf Wissen, Einstellungen und Verhalten der einzelnen Dialoggruppen ein, die so wiederum den Unternehmenserfolg beeinflussten. Für jede Stakeholder-Perspektive lassen sich im Modell die jeweiligen kommunikativen Werttreiber im Unternehmen identifizieren und zueinander in Beziehung setzen. Die Wertschöpfungsketten, so genannte „Value Links“, zeigen die Verbindung zwischen kommunikativen Handlungen und Unternehmenserfolg. Wertgewinne entstehen dabei über drei Stufen: Von Bekanntheit („Get them on board“) über Unterstützung („Get them involved“) bis zu betriebswirtschaftlich relevanten Ergebnissen („Get returns/benefits“).

Das Endziel der Kommunikation sei es, die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern so weiter zu entwickeln, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und -ergebnisse leisten. Den einzelnen Stakeholder-Perspektiven werden verschiedene Handlungs- bzw. Unterstützungspotenziale mit Blick auf die Unternehmensziele zugeordnet. Daraus folgt, dass in den „Value Links“ jeweils spezifisches Wissen bereit gestellt werden muss, das erst zu Akzeptanz und dann zu Unterstützung führen kann. Der Beitrag jedes einzelnen Werttreibers zum Unternehmenserfolg ist mit den klassischen Methoden der Markt- und Meinungsforschung zu erfassen. „Return on Communications“ macht konkrete Vorschläge für geeignete Messgrößen („Performance Measurements“). Markenbekanntheit oder Kundenzufriedenheit beispielsweise verdeutlichen die Unterstützung durch die Stakeholder, Marktanteil oder Preisniveau verweisen auf den finanziellen Beitrag.

Das schwedische „Value Link“-Modell konzentriert sich auf die Effektivität von Kommunikation, nicht aber auf die ebenfalls wertrelevante Effizienz. Die grob angelegten „Value Links“ seien grundsätzlich auf die meisten Unternehmen und Organisationen anwendbar, müssten jedoch individuell und unternehmensspezifisch definiert werden.

Die Untersuchung des Wertbeitrags von Kommunikation zum Unternehmenserfolg über die Stakeholder-Beziehungen hat in Skandinavien zur weiter gehenden Auseinandersetzung mit der Bewertung

immaterieller Werte geführt. So haben die Initiatoren von „Return on Communications“ an einer Reihe von weniger kommunikationszentrierten Folgeprojekten mitgewirkt, wie dem europäischen Forschungsprojekt „Meritum“ („Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management“). Finanziert mit Mitteln der EU und der OECD, haben zehn Universitäten in sechs Ländern mit Beteiligung von rund 60 Unternehmen von 1997 bis 2001 untersucht, wie die immateriellen Werte Humankapital, Beziehungskapital und strukturelles Kapital zum Innovationsmanagement beitragen. Aus „Meritum“ ging 2001 unmittelbar das Projekt „E*Know-Net“ („A European Research Arena on Intangibles“) hervor, ebenfalls mit europäischen Mitteln unterstützt.

2. Norwegen: „Intangible Assets and Communication“

Mit ihrem Forschungsprojekt „Intangible Assets and Communication“ für die „International Association of Business Communicators“ (IABC) verfolgen die Wissenschaftler Hanno Roberts und Peggy Simcic Brønn von der Norwegian School of Management den Zusammenhang von Kommunikation und Wertschöpfung aus einer zunächst vergleichbaren Perspektive (Brønn et al. 2004). Im Mittelpunkt ihres Ansatzes steht die Entwicklung von Beziehungskapital in Bezug auf verschiedene interne und externe Stakeholder. Nach Roberts und Brønn schafft das Beziehungskapital Reputationswerte wie „Vertrauen“ und „Akzeptanz“ und kann anschließend in spezifische, sich wiederholende und für das Unternehmen wertführende Formen von „Austausch“ („Exchange“) mit den Stakeholdern verwandelt werden. Dazu sei jedoch die Mobilisierung des gesamten intellektuellen Kapitals notwendig, das sich in drei Bereiche gliedere: Humankapital, Beziehungskapital und strukturelles Kapital.

Humankapital bestehe aus dem Wissen, der Erfahrung, den Ideen und den persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter eines Unternehmens, ohne diesem selbst zu gehören. Das Beziehungskapital ermöglicht dem vorhandenen Humankapital, sich innerhalb und außerhalb von Unternehmen miteinander zu verbinden, damit Wissen auszutauschen und wertschöpfendes Verhalten zu initiieren. Diese Umsetzung von Humankapital in Beziehungskapital bei den Stakeholdern erfolge in persönlichen Netzwerken und sei der erste Werttreiber im Verhältnis von immateriellen Vermögenswerten und Kommunikation. Der zweite Werttreiber sei die Transformation von Beziehungskapital in strukturelles Kapital, das wiederum dem Unternehmen gehöre und den Prozess von Wissensgewinn und –austausch durch Routinen und Infrastruktur des Unternehmens ermögliche. Dazu zählten zum Beispiel Handbücher, Verfahren, Lizenzen oder Datenbanken und IT.

Der Kommunikation komme beim systematisch zu betreibenden Aufbau von Beziehungskapital eine besondere Rolle zu. Denn ein gutes

Unternehmensimage sei das Resultat guter Beziehungen zu den internen und externen Stakeholdern des Unternehmens. Eine gute Reputation erhöhe die Wahrscheinlichkeit verschiedener Austauschbeziehungen mit den Stakeholdern – bei Kunden zum Beispiel ein Austausch von Gütern gegen Geld.

Die Gestaltung von Kommunikation als Werttreiber für die Entfaltung des Beziehungskapitals ist nach Roberts und Brønn allerdings weniger eine Aufgabe des Kommunikationsmanagements als vielmehr eine des gesamten Unternehmens. Der entscheidende Gedanke ist hier, dass die Aktivierung von Wissen und Beziehungen in breitester Form und relativ ungesteuert – als „Multiple-on-multiple-Prozess“ – erfolgen müsse, um einen Wert für das Unternehmen zu schaffen. Das geschehe netzwerkartig, über eine Vielzahl von informellen Kommunikationsagenten („Boundary spanners“) und ihre individuellen internen und externen Beziehungsgeflechte. Zwar kommt dem Kommunikationsmanagement eine Schlüsselrolle für die Wertschöpfung des Unternehmens zu; aber die Kommunikationsfunktion erscheint überwiegend als Initialisierer, der die im Unternehmen vorhandenen Wissens- und Beziehungsressourcen freisetzt und unterstützt, sie aber im Rahmen eines Kommunikations-Controllings kaum steuert. Es ist wenig verwunderlich, dass die Studie „Intangible Assets and Communication“ abschließend den Zusammenhang zwischen exzellenter PR und exzellenter Unternehmens-Performance in Frage stellt.

3. Großbritannien: „Evidence-based PR“

In der Studie „Unlocking the Potential of PR“ zu Status Quo und Zukunft der Kommunikationswirtschaft kritisiert der britische Branchenverband „Institute of Public Relations (IPR)“ 2003 das mangelnde Verständnis für den Beitrag von Public Relations zum Unternehmenserfolg (IPR 2003). In einer Folgestudie mit dem „Communication Directors’ Forum“ haben die Verbände rund 100 Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen und Organisationen befragt, wie sie den Return on Investment (ROI) von PR messen und intern nachweisen. In der Studie „Best Practice in Measurement and Reporting of Public Relations and ROI“ kommen die Verbände zu der Erkenntnis, dass sich zwar der Aufwand für PR beziffern lasse, aber die Ergebnisse nicht realistisch und glaubwürdig finanziell zu bewerten seien (IPR et al. 2004). Der Begriff „Return on Investment“, der das Verhältnis von Aufwand und finanziellem Ertrag beschreibt, erscheine als Messgröße daher nicht geeignet. Die Studie zeige darüber hinaus, dass betriebswirtschaftliche Erfolgsmaßstäbe in Public Relations kaum bekannt seien und Begriffe wie ROI überwiegend irreführend verwendet würden.

Statt ein systematisches Kommunikations-Controlling anzustreben, schlagen die englischen Branchenverbände vor, den Wertbeitrag von PR anhand von einzelnen Erfolgsbeispielen zu demonstrieren (IPR et al. 2004, S. 15 f.). Diese von Zerfaß als „Ausweichstrategie“ kritisierten Opportunitätsvergleiche ermöglichen zwar „nur einzelfallbezogene Optimierungen auf der operativen Ebene der Kommunikationsmaßnahmen“ und blenden eine „gesamtheitliche Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmenserfolg“ aus (Zerfaß 2005, S. 11). Immerhin soll aber das auf zwei Jahre angelegte Projekt „Evidence-based PR“ eine Sammlung von Beispielen schaffen, die den Beitrag von PR zur Erreichung der Unternehmens- bzw. Organisationsziele zeigen. Es ist allerdings damit zu rechnen, dass dies überwiegend über etablierte, auf die Kommunikationswirkung bezogene Kennzahlen erfolgt, wie zum Beispiel die Steigerung des Bekanntheitsgrades zur Unterstützung von Abverkäufen oder die Erhöhung der Nutzerzahl einer Website zur breiteren Information bestimmter Bezugsgruppen.

Einzelne Mitglieder der IPR, wie der englische Kommunikationsberater David Phillips, sehen den Wertbeitrag von Kommunikation in den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern. Phillips sagt: „Accounting for the value of intellectual properties and brand values is a subject for another day but accounting for the value of organisation’s relationships is a matter for the public(s) relations industry.“ (Phillips 2003, S. 7) Er setzt Public Relations mit dem Management der Beziehungen eines Unternehmens und seiner Anspruchsgruppen gleich und argumentiert, dass immaterielle Werte über Public Relations überhaupt erst entstehen.

4. USA: „Assessing Relationships Between Organizations and Publics“

In den USA ist eine breite Diskussion von Praktikern zum Thema Wertbeitrag von Kommunikation zu beobachten. Der Agenturverband „Council of Public Relations Firms“ hat in seiner Broschüre „Demonstrating the Value of Public Relations“ dazu eine Reihe von Anregungen zusammengefasst (Council of Public Relations Firms 2003). Ein definierter Rahmen zur wertorientierten Steuerung und Bewertung von Kommunikation findet sich hier nicht, jedoch verschiedene praktische Hinweise und Hilfestellungen für die argumentative Verbindung von Unternehmenszielen und Kommunikation. Im Detail bleiben diese Hinweise auf der Stufe der Kommunikationswirkung, und dort insbesondere bei der Medienarbeit, stehen. Diesen Schwerpunkt auf pragmatische Ansätze für die Bewertung von Medienarbeit hat zuletzt die im September 2004 in New Hampshire abgehaltene Konferenz „Future Summit of PR-Measurement“ bestätigt, bei der strategisches Kommunikationsmanagement und ganzheitliche Steuerungsansätze kaum thematisiert wurden.

Treiber der amerikanischen Diskussion zum Wertbeitrag von Kommunikation ist die „Commission of Measurement and Evaluation“ des „Institute for Public Relations“ (IPR). Die an der University of Florida angesiedelte unabhängige Stiftung widmet sich sehr praxisbezogen der Forschung, Messung und Weiterbildung im Berufsfeld Public Relations. Das IPR hat den Anspruch, weltweit hohe Standards zu setzen und eine anerkannte Adresse für Forschung und Evaluation zu sein. Neben Praktikern aus Unternehmen und Agenturen, wie der langjährige Ketchum-Evaluationspezialist Walter K. Lindenmann, sind unter den Mitgliedern Wissenschaftler wie James E. Grunig.

Grunig und seine Kollegin Linda Childers Hon haben sich ebenfalls mit der Bewertung von Stakeholder-Beziehungen auseinander gesetzt (Grunig/Hon 1999, Grunig 2002). Sie gehen in ihren Arbeiten zum Wertbeitrag von Kommunikation von der Prämisse aus, dass dieser Beitrag in der Gestaltung langfristiger Beziehungen zu den Stakeholdern von Unternehmen und Organisationen besteht. Zur qualitativen Bewertung führen sie zwei Beziehungstypen und vier Beziehungswirkungen ein, die mit Indikatoren quantitativ zu messen seien. Sie unterscheiden zunächst die Typen „Exchange relationship“ (Austauschbeziehungen, die auf gegenseitigen Nutzenerwartungen basieren) und „Communal relationship“ (Beziehungen, die auf dem Nutzen der Adressaten von Unternehmenskommunikation beruhen). Grunig und Hon postulieren, dass auch solche „interessenlosen“ Beziehungen beispielsweise zu Mitarbeitern, zur Standortbevölkerung oder zu den Medien den Unternehmenswert steigern und deshalb zu verfolgen sind. Als wesentliche Kriterien zur Bewertung der Qualität aller Unternehmensbeziehungen führen sie die Beziehungswirkungen „Control mutuality“, „Trust“, „Commitment“ und „Satisfaction“ ein. „Control mutuality“ ist der Grad an Gleichberechtigung, den die Parteien in der Kommunikation erkennen, „Trust“ der Grad an Vertrauen, den die beteiligten Parteien für einander empfinden, und ihre Bereitschaft zur Offenheit. „Commitment“ der Grad der von den Parteien aufgewendeten Energie zur Bewahrung und zum Ausbau der Beziehung, „Satisfaction“ der Grad an gegenseitiger Zufriedenheit. Das Konzept von Grunig und Hon ist erkennbar akademisch und wenig relevant für die Praxis, weil die Beziehung zu Stakeholdern zu sehr als ein Wert für sich gesehen wird. Für Unternehmen und Organisationen ist Kommunikation aber kein Selbstzweck, sondern muss sich strategisch auf konkrete Unternehmensziele beziehen, wenn sie einen Wertbeitrag beanspruchen will.

5. Canada: „Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships“

Der Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg tritt, bei vergleichbaren Ausgangsüberlegungen, in der Studie „Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships“ des kanadischen Centre for

Innovation in Management (CIM) deutlicher hervor (Svendsen et al. 2003). Die mit Unterstützung des kanadischen Wirtschaftsprüferverbands entwickelte Studie stellt den Begriff des „sozialen Kapitals“ – das entspricht dem „Beziehungskapital“ bei Roberts und Brønn – in den Mittelpunkt und untersucht die Frage, unter welchen Bedingungen die Beziehungen zu Stakeholdern einen unternehmerischen Wert schaffen. Mit Verweis auf weitere Studien verfolgt die CIM-Studie die empirisch gestützte Hypothese, dass eine deutliche Korrelation zwischen guten Stakeholder-Beziehungen und dem finanziellen Unternehmenserfolg besteht: „Stakeholders act as gatekeepers to resources that firms need“ (Svendsen et al. 2003, S.14).

Dabei werden drei grundsätzliche Ebenen solcher Beziehungen unterschieden: Auf der ersten Ebene beschreibt der Begriff „Compliant“ ein Unternehmensverhalten, das mehrdimensional auf die Vermeidung von Schaden ausgerichtet ist (z. B. durch Vermeidung wirtschaftlicher Verluste, Gewährleistung sicherer Produktionsabläufe). Das Verhalten auf der zweiten Ebene, „Responsive“, strebt die Erfüllung „vernünftiger Erwartungen“ von Stakeholdern an. Erst die dritte Ebene, „Engaged“, zielt jedoch auf die „Maximierung des wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Werts“ für und durch das Unternehmen. Mit den höheren Stufen entstehen für das Unternehmen laut CIM-Studie vier wesentliche Wettbewerbsvorteile: die Verminderung von Krisenrisiken, die Aktivierung von Innovationspotenzialen, die effizientere Entwicklung neuer Märkte und Marktchancen sowie eine bessere Reputation, die ihrerseits eine Vielzahl von Vorteilen für das Unternehmen generiere.

Die Autoren der CIM-Studie betonen ausdrücklich, dass für die Unterstützung spezifischer Unternehmensziele auch spezifische Beziehungen zu Stakeholdern notwendig sind. Der Umfang des Wertbeitrags von sozialem Kapital hänge von individuellen Unternehmenskontexten ab, von der Perspektive der Stakeholder, von der Art der jeweiligen Unternehmensziele und ganz wesentlich vom gegenseitigen Nutzen in der Beziehung

Zuvor hielten es die kanadischen Wissenschaftler nicht für möglich, den Wert des sozialen Unternehmenskapitals – außerhalb individueller Zusammenhänge und konkreter Unternehmensziele – abstrakt zu messen: Doch kann ihrer Ansicht nach der Stakeholder-Beitrag in Bezug auf das Erreichen einzelner Unternehmensziele bewertet werden. Sie räumen ein, dass die Messverfahren hier noch am Anfang der Entwicklung stehen. Zur Orientierung verweisen sie unter anderem auf die Balanced Scorecard mit ihrer Verbindung von finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen. Im Rahmen einer zweiten Projektphase hat das CIM in Kooperation mit drei erfolgreichen kanadischen Unternehmen mögliche „Verknüpfungspfade“ von Stakeholder-Beziehungen mit Wettbewerbs-

vorteilen gesammelt und untersucht. Der Report „Stakeholder Relationships, Social Capital and Business Value Creation“ liegt seit Ende 2003 vor. Das langfristige Ziel ist es, ein umfassendes System zu entwickeln, in dem der Wert von Stakeholder-Beziehungen gemanagt und gemessen werden kann.

Der Blick auf internationale Ansätze des Kommunikations-Controllings zeigt: Neben einer Vielzahl von pragmatischen, zumeist auf den Einzelfall bezogenen Nachweisen von Kommunikationswirkung gibt es eine Reihe von systematischen Annäherungen an den Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg. Alle Modelle versuchen, diesen Wertbeitrag über die Beziehungen von Unternehmen und Organisationen zu ihren Stakeholdern zu zeigen, bleiben darin aber überwiegend abstrakt. Es fehlen insbesondere exemplarische Sets von Messgrößen und Kennzahlen zur betriebswirtschaftlichen Wirkung von Kommunikation und eine Validierung solcher Messgrößen in der Praxis. Hier liegt ein wesentliches Arbeitsfeld für die Zukunft.

Autoren

Christoph Lautenbach, Jg. 1965, und Dr. Jan Sass, Jg. 1957, sind Geschäftsführende Partner der Unternehmensberatung für Kommunikation Lautenbach Sass in Frankfurt am Main. Sie sind Mitglieder des Arbeitskreises „Kommunikation als Wertschöpfung“ des Berufsverbands Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG). Zuvor waren sie in Managementfunktionen für die Kommunikationsberatungen Euro RSCG ABC und Cohn & Wolfe bzw. ECC Kohtes Klewes tätig. Die Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. (GPRA) unterstützen sie bei der Entwicklung eines „Communications Value System“ (vgl. Beitrag in diesem Band).

Literaturverzeichnis

Brønn, Peggy Simcic/Roberts, Hanno/Breunig, Karl Joachim (2004): Intangible Assets and Communication. Knowledge Resources and Communication, hrsg. v. d. IABC Research Foundation, San Francisco.

Council of Public Relations Firms (2003): Demonstrating the Value of Public Relations. A Workbook for Public Relations Executives. o.O. (New York).

Grunig, James/Hon, Linda Childers (1999): Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations, Gainesville, Florida.

Grunig, James (2002): Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics, Gainesville, Florida.

IPR Institute of Public Relations (2003): Unlocking the Potential of PR. Developing Good Practice, o.O. (London).

IPR Institute of Public Relations/The Communication Directors' Forum/Metrica Research (2004): Best Practice in Measurement and Reporting of Public Relations and ROI, o.O. (London).

Phillips, David (2003): Public Relations Generated Values For Building Trust and Equity, Vortrag auf dem 10. International Public Relations Research Symposium, Bled.

Svendsen, Ann C./Boutilier, Robert G./ Abbott, Robert M./Wheeler, David (2003): Measuring The Business Value of Stakeholder Relationships, Part 1, hrsg. v. Centre for Innovation in Management (CIM), o.O. (Vancouver).

The Swedish Public Relations Association (1996): Return on Communications, Stockholm.

Zerfaß, Ansgar (2005): Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, hrsg. von Lars Rademacher, Wiesbaden.