

# Professionalisierung und Erfolgsmessung des Kommunikationsbereichs

Einsatzmöglichkeiten von Balanced Scorecard und Strategy Map in der Unternehmenskommunikation

Von Petra Nix, stv. Vorstandsvorsitzende, Kirchhoff Consult AG

Es ist allgemein bekannt, daß ein bedeutender Teil des Unternehmenswertes von immateriellen Vermögenswerten, der Kommunikation und der Reputation bestimmt wird. Wissenschaft und Praxis stehen vor neuen Herausforderungen: Die Verankerung der Kommunikation als elementarer Teil wertorientierter Unternehmensführung; Berichterstattung zu finanziellen und nicht-finanziellen Informationen zur umfassenden Beurteilung der Unternehmensperformance und Unternehmen müssen sich im Wettstreit um Ressourcen bei steigendem Kostendruck behaupten und differenzieren.

## Ziele

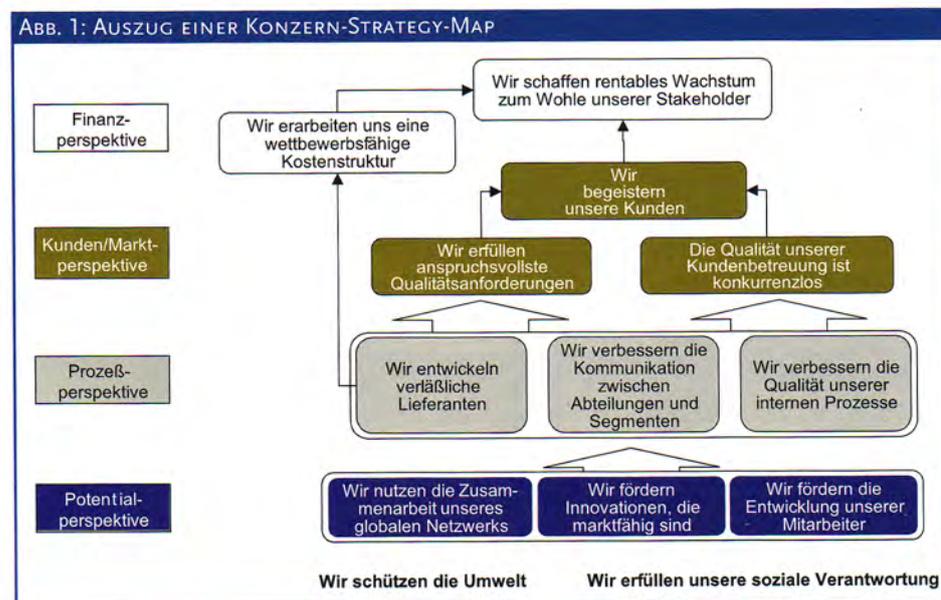
Ziel des Führungskonzepts Balanced Scorecard (BSC) ist es, Visionen eines Unternehmens in Strategien zu gießen und schließlich in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Hierbei werden nicht nur die finanziellen Aspekte berücksichtigt, sondern auch die qualitativen Anspruchsdimensionen. Viele Unternehmen setzen die Balanced Scorecard zur erfolgreichen Strategierealisierung, für ein gemeinsam getragenes Strategieverständnis und zur besseren Kommunizierbarkeit der Strategie ein. Im



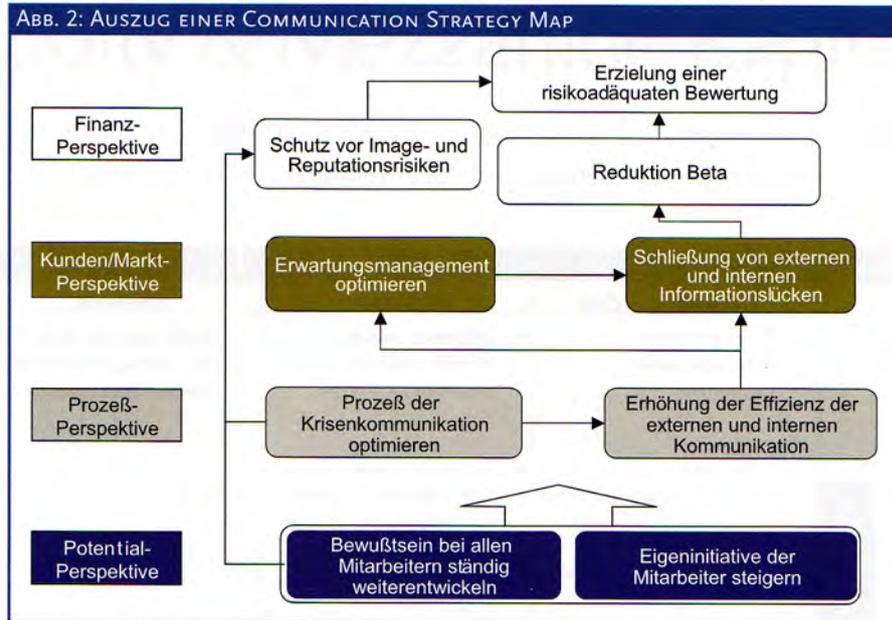
Petra Nix

wesentlichen geht es um die kontinuierliche Verbesserung der Führungssysteme sowie der Management- und Lernprozesse. Ziele werden priorisiert und in konkrete Handlungsvariablen übertragen. Sie werden damit ver-

ständlicher, und die Beteiligten können die Zielerreichung einfacher verfolgen. Untersuchungen zeigen, daß eine Wettbewerbsdifferenzierung der Unternehmen über eine einzigartige Strategie kaum noch möglich ist. Wo also liegt das Differenzierungspotential? Sicherlich zum einen in der Operationalisierung und der Ausführung von Strategien. Zum anderen jedoch in einer klaren und stringenten Kommunikation, die sich an betriebswirtschaftlichen Kosten- und Nutzen-Aspekten orientiert.



Quelle: Kirchhoff Consult



Quelle: Kirchhoff Consult

### Geeignetes Führungskonzept zur Professionalisierung des Kommunikationsbereichs

Damit stellt sich die Frage: Warum also die BSC nur auf der Gesamtunternehmensebene, in Geschäfts- und Funktionsbereichen einsetzen und nicht auch für den Kommunikationsbereich? Bisher wird der strategischen Planung und der systematischen Erfolgsmessung der Kommunikations- und IR-Aktivitäten nur eine geringe Aufmerksamkeit gewidmet. Und dies obwohl Unternehmen die Reputation im Rahmen der externen Kommunikation als einen sehr wichtigen wertschöpfenden Faktor beurteilen. Die Ergebnisse der Kommunikationsaktivitäten werden größtenteils – wenn überhaupt – anhand recht einfacher Steuerungskonzepte wie beispielsweise Budgetvorgaben gemessen. Nur wenige Unternehmen setzen bisher auf den Einsatz von Key Performance-Indikatoren oder den Einsatz einer Balanced Scorecard. Warum? Ist es denn nicht wichtig, auch für die Kommunikation eigene Strategien zu entwickeln und die Prozesse zu systematisieren, um die anstehenden Aufgaben zu meistern? Hier liegt ein hohes Potential zur Optimierung und Verbesserung der Kommunikation. Da die BSC nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Kriterien berücksichtigt, ist sie ein geeignetes Führungskonzept zur Professionalisierung des Kommunikationsbereichs.

#### ZIELE DER COMMUNICATION STRATEGY MAP UND BALANCED SCORECARD

- 1) Ausrichtung der Kommunikationsziele auf die Gesamtunternehmensziele
- 2) Priorisierung der Kommunikationsoptionen und -maßnahmen
- 3) Steuerung und Controlling der Kommunikationsmaßnahmen

### Strategy Maps dienen zum besseren Verständnis der Strategie

Der Einsatz einer BSC im Kommunikationsbereich setzt voraus, daß die spezifischen Fragestellungen der Kommunikation detailliert dargelegt werden und sich an den vier Perspektiven des Grundmodells – Finanz-, Kunden-, Prozeß- und Potentialperspektive – der „Väter“ der BSC, den beiden Harvard-Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton, orientieren. Für jede Perspektive müssen die Aspekte der Kommunikation identifiziert werden, die relevant und wettbewerbsentscheidend sind. Der Einsatz der Balanced Scorecard – unterstützt durch die Strategy Map – bietet sich hierfür an. In der Konzern-Strategy-Map werden die gesamtunternehmerische Strategie sowie die Zusammenhänge der Ursachen-Wirkungskette der vier Perspektiven dargestellt (sh. Abb. 1). Anhand der beispielhaften Communication Strategy Map wird ein einheitliches Verständnis der Strategie des Kommunikationsbereichs gefördert, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet (sh. Abb. 2). Strategy Maps für den Konzern könnten beispielsweise bei der Kommunikation mit Analysten und Investoren verwendet werden und dienen zum besseren Verständnis der Strategie.

### Definition von Meßgrößen

Sind die wettbewerbsentscheidenden Aspekte für jede Perspektive identifiziert worden, ist es erforderlich, Meßgrößen zu definieren. Hier gilt: „If you can't measure it, you can't manage it!“ Die Definition von Meßgrößen kann bei nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (z.B. Reputation erhöhen, Informationsqualität verbessern, Erwartungsmanagement optimieren) eine große Herausforderung darstellen. Die bekannten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen greifen zu kurz; sie zielführend zu implementieren ist nahezu unmöglich. Gefragt sind andere Controlling- und Meßinstrumente. Da es bei den nicht-

ABB. 3: AUSZUG EINER BALANCED SCORECARD ZUR STEUERUNG DES KOMMUNIKATIONSBEREICHS EINES UNTERNEHMENS (CCBSC)

	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erzielung einer risikoadäquaten Bewertung</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differenz zwischen Marktkapitalisierung und internem DCF-Wert</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Börsenwert mind. an 200 Handelstagen innerhalb interner Spannweite</li> <li>...</li> </ul>	
Kunden/Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erwartungsmanagement optimieren</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coefficient of Variation der Analystenschätzungen zum operativen Ergebnis</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0,02</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Perception Analyse</li> <li>Quartalsweise Analyst Audits bezüglich der Financials</li> <li>...</li> </ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozeß der Krisenkommunikation optimieren</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reaktion des Aktienkurses auf Krisensituationen</li> <li>Aufwand Kommunikation zu technischer Lösung</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kursrückgang von max. 2 %</li> <li>70:30 zu Gunsten Kommunikation</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung permanenter Krisenstab, der vom Leiter der Uht.-Kommunikation geleitet wird</li> <li>...</li> </ul>
Potentiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewußtsein bei allen Mitarbeitern ständig weiterentwickeln</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der von Insidern nach außen getragenen unternehmenskritischen Meldungen</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung permanenter Kommunikationsschulungen der Mitarbeiter</li> <li>...</li> </ul>

Quelle: Kirchhoff Consult

finanziellen Indikatoren häufig um qualitative Faktoren und subjektive Einschätzung geht, ist die Perception Analyse als ein Meßinstrument gut geeignet. Die Perception Analyse ist ein umfassendes Instrument der Marktforschung, das ermöglicht, die interne und externe Kommunikation einer Organisation zu untersuchen. Sie ermöglicht zu messen, wie beispielsweise die Glaubwürdigkeit der Strategie wahrgenommen wird, wo die strategischen Herausforderungen eines Unternehmens liegen, was die Gründe für eine mögliche Unter- oder Überbewertung sind und welche Wertattribute mit einem Unternehmen verbunden werden. Kommunikationsbedürfnisse, -ineffizienzen und mögliche Enttäuschungspotentiale werden offengelegt. Die Mitglieder der Unternehmensleitung bekommen über die qualitative und quantitative Auswertung wertvolle Informationen über die Effizienz, Glaubwürdigkeit und Wirtschaftlichkeit der Kommunikationspolitik und deren Programme. Der Einsatz der Strategy Map und der BSC ist daher hervorragend geeignet, um die entsprechenden Zielwerte und Maßnahmen zu definieren und um die strategischen Ziele zu realisieren.

Abbildung 3 enthält beispielhaft weitere strategische Ziele, Vorschläge für Meßgrößen und Zielwerte sowie Maßnahmen zur strategischen und wertorientierten Kommunikationsplanung.

#### Fazit:

In Zeiten, in denen die Bedeutung nicht-finanzieller Informationen für die Bewertung von Unternehmen ständig zunimmt und die Kommunikation eine immer wichtigere Rolle im Wertschöpfungsprozeß der Unternehmen einnimmt, wird der Ruf nach Instrumenten für eine wertorientierte Kommunikationsplanung immer lauter. Balanced Scorecard und Strategy Map sind geeignete Instrumente, dieser Forderung nachzukommen.

#### LITERATURHINWEISE:

**Harvard Business Manager „Balanced Scorecard“**, Ausgabe 1/2004

**Studie „100x Balanced Scorecard“**, Horváth & Partners **Balanced Scorecard umsetzen**, Herausgeber Horváth & Partner, 2004

**Studie Kapitalmarktkommunikation in Deutschland**, Hrsg. Kirchhoff Consult AG, Prof. Thomas M. Fischer, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und PricewaterhouseCoopers.