

Dossier Nr. 2

## **Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikations-Controlling**

**Jörg Pfannenberg**

## Inhalt

1. Zusammenfassung .....	3
2. Grundlagen und Anwendungsbereiche .....	4
3. Vorgehensweise: Strategisches Kommunikations-Controlling schrittweise aufbauen .....	7
4. Anwendungsfelder .....	9
5. Methoden und Kennzahlen .....	10
6. Fallstudie: Scorecard-System für das Kommunikationsmanagement bei Cognis .....	16
7. Fallstudie: Entwicklung und Implementierung des weltweiten Kommunikations-Controlling bei Hoerbiger .....	20
8. Weitere Fallstudien/Implementierungen der Balanced Scorecard im Kommunikations-Controlling .....	27
9. Glossar .....	28
10. Literatur und Verweise .....	29
Herausgeber .....	30

## Impressum

Pfannenberg, Jörg (2009): Die Balanced Scorecard im strategischen Kommunikations-Controlling (communicationcontrolling.de Dossier Nr. 2). Berlin / Leipzig: DPRG / Universität Leipzig, 2009.

Herausgegeben von: Mark-Steffen Buchele, Jörg Pfannenberg, Christopher Storck, Ansgar Zerfaß

Diese Publikation ist online unter [www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de) verfügbar

© Juli 2009 | ISSN: 1868 - 5862

## 1. Zusammenfassung

Die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton gilt als geeignetes Instrument für das Controlling »weicher« Faktoren, die mittelbar in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einzahlen. Dementsprechend werden seit einigen Jahren auch für das strategische Kommunikations-Controlling zunehmend Scorecard-Konzepte entwickelt und eingesetzt.

Das Dossier erläutert die Grundlagen und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard: Die dort aufgeführten Zielsetzungen und Kennziffern basieren auf plausiblen Werttreiberbäumen, in denen die Beziehungen zwischen den Werttreibern der Kommunikation und den strategischen/finanziellen Zielsetzungen des Unternehmens als Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellt werden. Anhand der Strategy Map, der grafisch dargestellten Unternehmensstrategie, wird aufgezeigt, an welchen Punkten die Kommunikation die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens unterstützt.

Das strategische Kommunikations-Controlling wird vorzugsweise vom Kommunikationsteam selbst in einem Workshop aufgebaut. Dies geschieht in drei Schritten: (1) Werttreiberbäume der Kommunikation entwickeln, (2) Scorecard aufbauen und (3) KPIs, Messverfahren und Zielwerte

### Aufbau des Kommunikations-Controlling

festlegen. Die Scorecard ist auch die Basis für die Tracking-Systeme, mit denen die Zielerreichung regelmäßig überprüft wird. Im Rahmen eines Projekts im DPRG-Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation« wurden grundlegende Werttreiberbäume für die Interne und Externe (Unternehmens-)Kommunikation, die Marketing-Kommunikation und auch die Finanzkommunikation erarbeitet sowie verfügbare Mess-Systeme mit benchmarkfähigen Kennzahlen gelistet – ein erster Schritt zur Standardisierung und Benchmarkfähigkeit des Kommunikations-Controlling.

Fallstudien zur Implementierung von Scorecard-Systemen für das strategische Kommunikations-Controlling einschließlich des übergeordneten Managements zeigen auf, dass die Balanced Scorecard ein praxistaugliches Steuerungs- und Controlling-Instrument für die Kommunikation ist.

## Autoren



### Jörg Pfannenber

Jörg Pfannenber ist Geschäftsführer der JP|KOM GmbH, Agentur für Unternehmens-, Finanz- und B2B-Kommunikation in Düsseldorf und Frankfurt. Er ist Mitherausgeber des Buches »Wertschöpfung durch Kommunikation«. Von 2003 bis Anfang 2009 war Pfannenber Vorsitzender des DPRG-Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation«. [joerg.pfannenber@jp-kom.de](mailto:joerg.pfannenber@jp-kom.de)

## Co-Autoren der Fallstudien



### Susanne Marell

Vice President Corporate Communications, Cognis GmbH, Monheim. [Susanne.Marell@cognis.com](mailto:Susanne.Marell@cognis.com)



### Ludwig Schönefeld

Leiter Zentralbereich Corporate Communication, HOERBIGER HOLDING AG, Zug. [ludwig.schoenefeld@hoerbiger.com](mailto:ludwig.schoenefeld@hoerbiger.com)



### Susanne Reichelt

Leiterin Werbung Deutschland, HOERBIGER International Management Services GmbH, Altenstadt. [susanne.reichelt@hoerbiger.com](mailto:susanne.reichelt@hoerbiger.com)

## 2. Grundlagen und Anwendungsbereiche

Mitglieder des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) haben von 2005 bis 2007 ein Modell des Kommunikations-Controlling entwickelt, das mit der Strategy Map und der Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan/Norton arbeitet.

Die Strategy Map und die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton stellen international anerkannte Modelle für das Management von Unternehmen und damit auch für das Kommunikations-Controlling dar. Die Modelle von Kap-

lan/Norton basieren auf dem Modell des Unternehmens von Michael Porter (1985), in dem »weiche« Faktoren wie Einkauf, Forschung & Entwicklung, Produktion und Marketing/Vertrieb als Hilfsfunktionen zur Unterstützung der wertschöpfenden Prozesse in der Supply Chain konfiguriert sind. Die Modelle von Kaplan/Norton und Porter sind voll kompatibel mit dem Shareholder Value-Konzept (vgl. Rapaport 1995: 32ff.).

Als allgemeines Modell zeigt die generische Strategy Map von Kaplan/Norton (2004) den Wertschöpfungsprozess von Unternehmen auf. Als Masterplan des Unternehmens erlaubt sie die umfassende und konsistente Beschreibung der

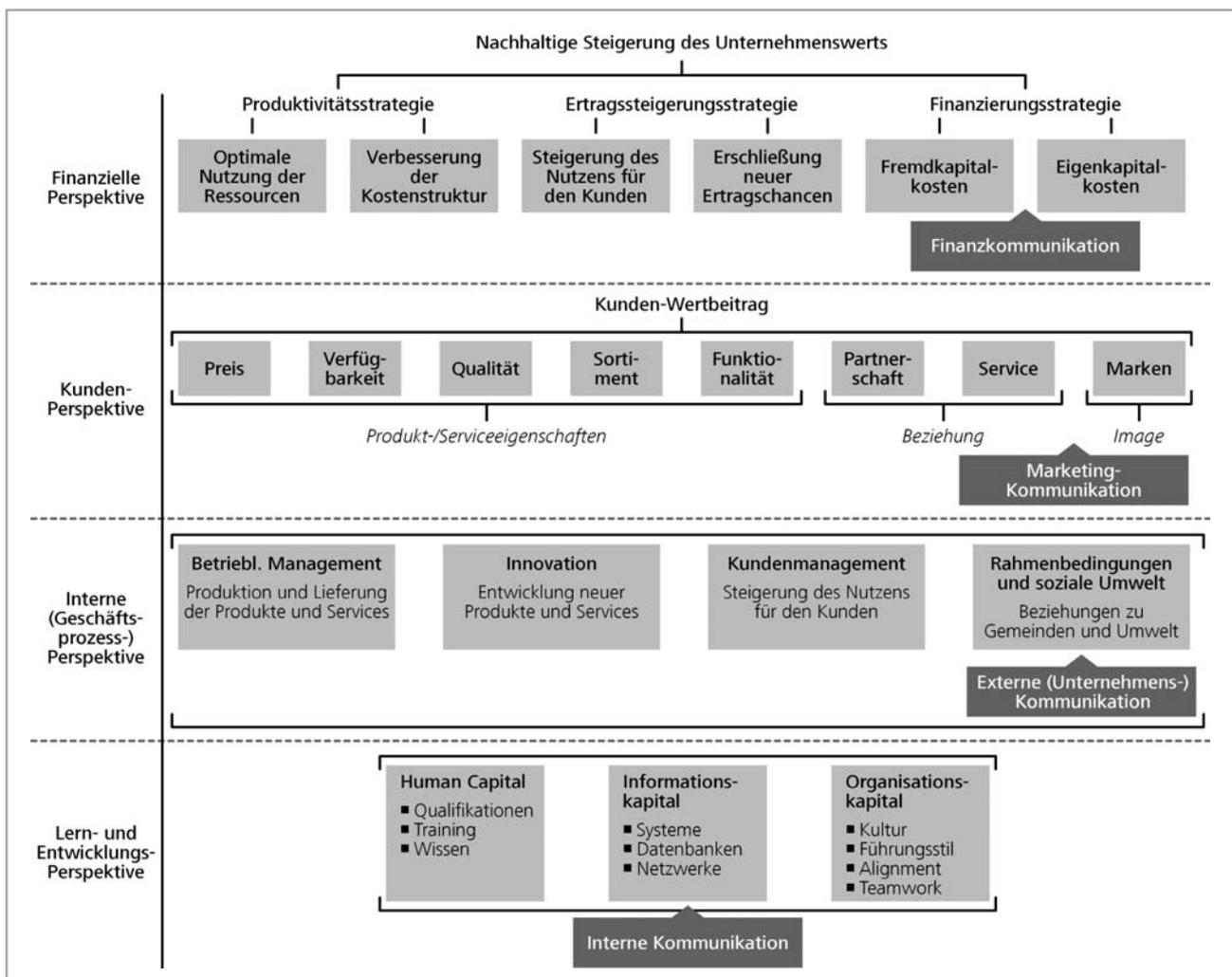


Abbildung 1: Generische Strategy Map nach Kaplan/Norton (2004), ergänzt um die Finanzierungsstrategie; mit den vier Feldern der Kommunikation als Treiber für Finanzierungsstrategie, Kundenbeziehung und Image, Beziehung zu Gemeinden und Umwelt sowie Lernen und Entwicklung der Mitarbeiter

Unternehmensstrategie. Dies geschieht durch die Darstellung der strategischen Zielsetzungen in Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Dabei verfolgt jedes Unternehmen nach Kaplan/Norton vier übergreifende Ziele: zufriedene Shareholder (Finanzperspektive), begeisterte Kunden (Kundenperspektive), effiziente und effektive Prozesse (Interne Geschäftsperspektive) sowie motivierte und veränderungsbereite Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive). Als lückenloses Modell von Werttreiberbeziehungen (Value Links) verdeutlicht die Strategy Map, dass die Zielsetzungen in der Lern- und Entwicklungsperspektive erfüllt sein müssen, damit effiziente und effektive Prozesse in der Internen Perspektive möglich sind. Voraussetzung für das Erreichen der Ziele in der Kundenperspektive sind Erfolge in der Lern- und Entwicklungsperspektive und in der Internen Geschäftsperspektive. Schließlich können die finanziellen Zielsetzungen – und damit die nachhaltige Steigerung des Shareholder Value – nur erreicht werden, wenn die Werttreiber der übrigen Perspektiven weitgehend funktionieren. (Vgl. Pfannenberger/Diercks 2009: 92)

Da die Strategy Map Unternehmensziele in Ursache-Wirkungs-Beziehungen für den Unternehmenserfolg abbildet,

kann die Kommunikation mit ihren Zielen und Messgrößen hier anschließen (vgl. DPRG/Pfannenberger/Sass 2007: 1f.). Dabei wirkt jeder der vier Kommunikationsstränge als Werttreiber auf eine der vier Perspektiven der Strategy Map (vgl. Abbildung 1):

- Interne Kommunikation als Treiber für Lernen und Entwicklung.
- Externe (Unternehmens-)Kommunikation als Treiber für die Beziehung zu Gemeinden und Umwelt. Sie stellt die »Licence to Operate« entsprechend den anderen Exzellenz-Zielen der Strategy Map sicher (vgl. Zerfaß 2004)
- Marketing-Kommunikation als Treiber für Kundenbeziehung und Image
- Finanzkommunikation als Treiber für die Finanzierungsstrategie.

Mittels der Balanced Scorecard (BSC) werden die Zielsetzungen der Strategy Map in den vier Perspektiven in konkrete Vorgaben und Messgrößen übersetzt. Als Steuerungs- und Controlling-Instrument ermöglicht die BSC dem Management so die strategische und operative Kontrolle aller wesentlichen Prozesse aus einer einheitlichen Unternehmensvision heraus. Die BSC vereint vier Scorecards für die vier Perspektiven der Strategy Map: Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Der Zusatz »Balanced« bedeutet, dass ent-

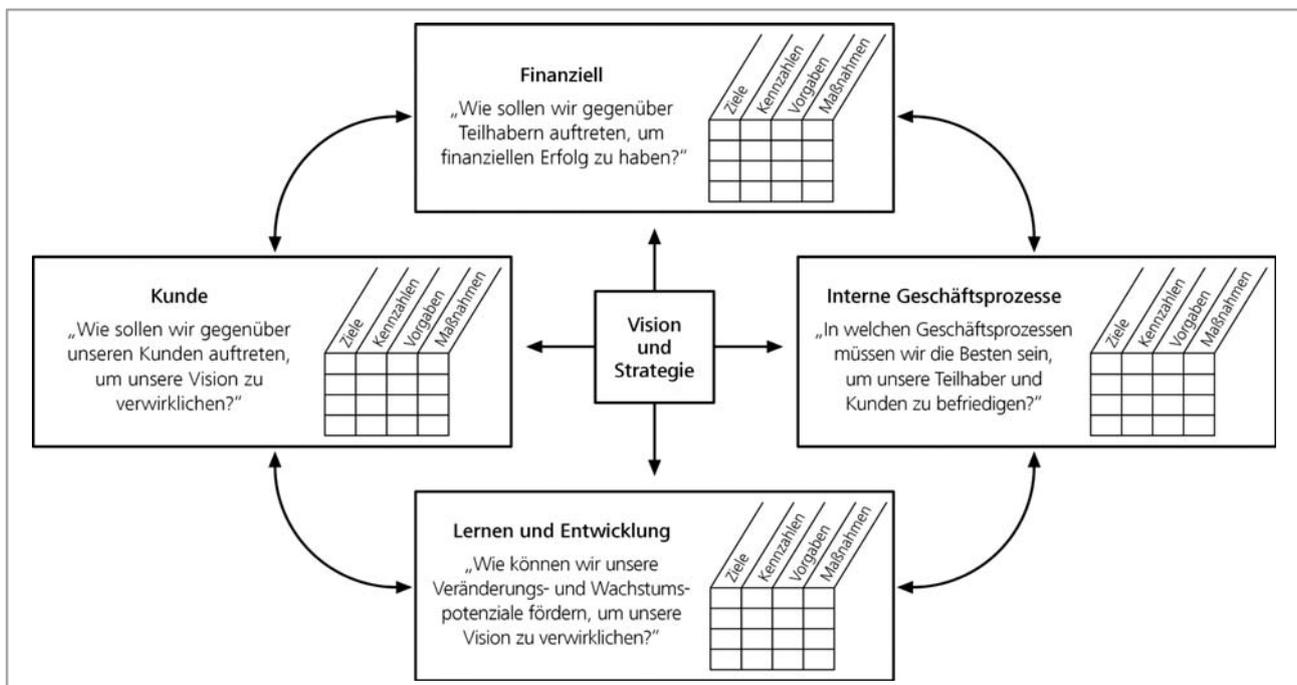


Abbildung 2: Die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton (1997)

### BSC: Übersetzen der Ziele in Messgrößen

sprechend dem Modell der Strategy Map die Werttreiber aller vier Perspektiven in einem ausgewogenen Verhältnis gemanagt werden müssen, damit der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden kann.

Um das Konzept der Strategy Map und BSC auf das Kommunikations-Controlling anzuwenden, werden die vier Perspektiven der Unternehmensstrategie durch Wirkdimensionen der Kommunikation ersetzt. Dabei ist der Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation« in seinem Projekt 2005 bis 2007 vom Wirkungsebenen-Modell ausgegangen,

### Dimensionen des Controlling

das 2001 in der DPRG-Broschüre »PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis« veröffentlicht worden ist (vgl. Abbildung 3). Der aktuelle Bezugsrahmen für Wirkungen und Wertschöpfung der Kommunikation von DPRG und Internationalem Controller Verein ICV (2009) lag noch nicht vor. Die Wirkungsebenen von Kommunikation und damit die Dimensionen des Kommunikations-Controlling sind in dem Projekt des Arbeitskreises 2005 bis 2007 Output, Outcome und Outflow. Jede Stufe ist die Voraussetzung für das Erreichen der nächsten (vgl. DPRG/Pfannenbergs/Sass 2007: 3):

- Output. Gegenstand des Controlling sind hier die Prozesse und die erbrachten Kommunikationsleistungen:

Sind die Erstellungsprozesse der Maßnahmen effizient und effektiv? In welcher Menge, Frequenz und Qualität werden die Kommunikationsmaßnahmen realisiert?

- Outcome. Bezugspunkt des Controlling sind hier die Wirkungen bei den Stakeholdern: Sind die Botschaften der Kommunikation den Stakeholdern zugänglich (z. B. Reichweite, Aktualität und Umfang der Information)? Fördern Gestaltung und Aufbereitung der Botschaften die Nutzbarkeit des Mediums für den Rezipienten (Usability)? Wie verändert die Wahrnehmung der Botschaften Wissen, Meinungen/Einstellungen/Emotionen und Verhaltensdispositionen der Stakeholder? Zugänglichkeit und Usability der Medien werden als Outgrowth bezeichnet.
- Outflow. Das Controlling bezieht sich auf die betriebswirtschaftlichen Wirkungen: Welchen Beitrag leistet Kommunikation zur Ausrichtung des Stakeholder-Verhaltens auf die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens?

Die strategischen Wirkungsebenen der Kommunikation erscheinen in den Balanced Scorecards für die Steuerung und das Controlling der Kommunikationsfelder – analog zu den Perspektiven von Strategy Map und BSC von Kaplan/Norton ebenfalls als Ebenen (vgl. Abbildung 9). Das Controlling der übergeordneten Managementaufgabe »Steuerung der Kommunikationsfunktion« geschieht dagegen in den Kategorien des General Managements – den klassischen Perspektiven von Strategy Map und BSC bei Kaplan/Norton: Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen/Entwicklung. (Vgl. Pfannenbergs/Diercks 2009)

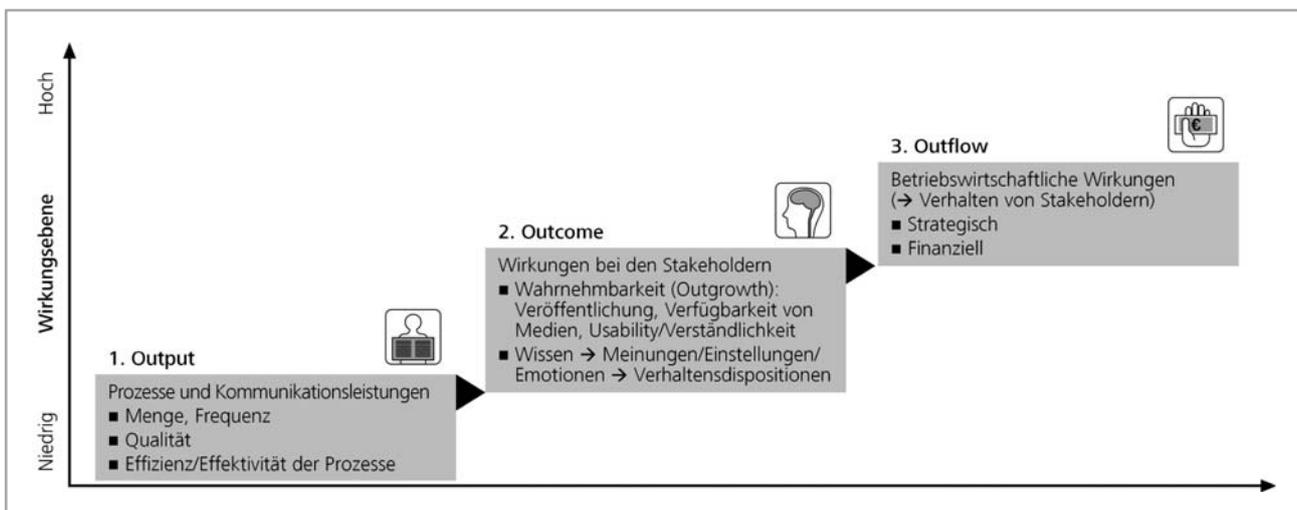


Abbildung 3: Wirkungsebenen der Kommunikation (nach DPRG 2001/Pfannenbergs 2007)

### 3. Vorgehensweise: Strategisches Kommunikations-Controlling schrittweise aufbauen

Das Kommunikations-Controlling wird durch das Kommunikationsteam in einem moderierten Scorecard-Workshop aufgebaut. Dies erfolgt in drei Schritten:

#### Schritt 1: Werttreiberbäume entwickeln

Im ersten Schritt werden die Werttreiberbäume der Kommunikation in den relevanten Kommunikationsfeldern entwickelt. Analog zur Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Strategy Map des Unternehmens werden die Werttreiber in den drei Wirkdimensionen der Kommunikation identifiziert und die Wirkungsbeziehungen zwischen ihnen lückenlos entwickelt, von der Output- über die Outcome- bis hin zur Outflow-Ebene (vgl. DPRG/Pfannenber/Sass 2007: 4).

Die Frage »Wenn Sie abends von der Arbeit nach Hause fahren: Wann haben Sie das Gefühl, ihre Zielsetzungen erreicht zu haben/etwas Nützliches für das Unternehmen geschaffen zu haben?« führt zur Nennung von Zielsetzungen, die im Workshop z.B. per Kartenabfrage gesammelt, geclustert und den Wirkungsebenen zugeordnet werden. Dann werden die Value Links zwischen den Wirkungsklustern eingezeichnet und so die Wirkungskette von den einge-

setzten Medien über die immateriellen bis hin zu den materiellen/finanziellen Effekten der Kommunikation aufgebaut. (Zur Darstellung von Werttreiberbäumen vgl. Abbildungen 6-10)

#### Schritt 2: Scorecard aufbauen

Sind die kommunikativen Werttreiber und Wirkungsketten geklärt, werden die Werttreiber entsprechend den Wirkungsebenen als Zielsetzungen in Scorecards übertragen. Scorecards folgen typischerweise der Struktur: Bereich, Werttreiber (= Zielsetzung), Key Performance Indicators (KPIs) inkl. Dimension, ggf. Messverfahren, Ziel im aktuellen Zeitraum, Wert im vorausgehenden Zeitraum, mittelfristiges 3- oder 5-Jahresziel, ggf. Maßnahmen. (Vgl. Pfannenber/Diercks 2009)

**Zielsetzungen in Scorecards**

#### Schritt 3: KPIs, Messverfahren und Zielwerte festlegen

Im dritten Schritt werden für die Werttreiber/Zielsetzungen KPIs festgelegt und Erhebungs-/Messverfahren für diese Kennzahlen definiert. KPIs der Kommunikation sind Kennzahlen, die den Kommunikationserfolg anzeigen und somit als Indikator für Kommunikationswirkun-

**KPIs und Messverfahren**

Ebene	Werttreiber	KPI (Dimension)	Messmethode	Ziel 2009	Status 2008	Ziel 2011	Maßnahmen
Outflow							
Outcome							
Output							

Abbildung 4: Aufbau einer Kommunikations-Scorecard (Beispiel)

gen genutzt werden können. Um aussagefähig (valide) zu sein, sollten KPIs der Kommunikation

- im Wesentlichen – unmittelbar oder mittelbar – durch Kommunikation steuerbar sein
- benchmarkfähig sein. Dafür müssen die KPIs durch Erhebungs-/Messverfahren getrackt werden können, die in der Branche akzeptiert und etabliert sind – also nicht auf künstlichen neuen Begriffen und/oder proprietären Konzepten basieren bzw. solche Erhebungs-/Messmethoden erfordern
- anschlussfähig an das Unternehmenscontrolling, also berechenbar, sein
- möglichst einfach mit »Bordmitteln« der Unternehmenskommunikation zu ermitteln und zu steuern sein. Dabei ermöglicht die Plausibilisierung der Beziehung zwischen den Werttreibern durch die Werttreiberbäume der Kommunikation, dass die KPIs die Zielsetzungen nicht komplett messtechnisch abbilden müssen – Indikator-Werte, die in einer wie auch immer gearteten Beziehung zum Werttreiber stehen, reichen für ein valides, intersubjektiv nachvollziehbares Tracking aus (vgl. DPRG/Pfannenberg/Sass 2007: 5).

Die Festlegung der Zielwerte erfolgt – wenn möglich – auf Basis der erreichten Werte in der Vorperiode, allerdings spielen dabei auch die verfügbaren Ressourcen – Finanzmittel und Personal – eine Rolle. Um das Management auf einen mittelfristigen Zeithorizont auszurichten, werden gleichzeitig mittelfristige Ziele festgelegt.

Um Verständnis und Commitment für die Ziele zu erreichen, sollten die Kommunikationsziele (Werttreiber der Kommunikation), KPIs, Erhebungs-/Messverfahren und vor allem die Jahreszielwerte von den Betroffenen – dem Kommunikationsteam – selbst festgelegt werden. Die Balanced Scorecard mit den Zielwerten wird mit der Leitung der Unternehmenskommunikation abgestimmt, sie ist deren zentrales strategisches Steuerungsinstrument. (Vgl. Pfannenberg/Diercks 2009: 100)

### Tracking und Reviews

Zur Umsetzung des Trackings aller relevanten KPIs wird ein Tracking-Tool auf Excel-Basis aufgesetzt. Die Review-Intervalle des strategischen Kommunikations-Controlling sind entsprechend des Tempos in Projekten getaktet: Messungen und Review der Scorecard erfolgen in entsprechenden Abständen, z. B. monatlich. Bei Anpassungen der kommunikativen Bedarfe werden die Scorecard-Struktur und/oder die KPIs und Erhebungs-/Messmethoden angepasst – dies geschieht ebenfalls im Rahmen der regelmäßigen Scorecard-Reviews.

#### Tracking der KPIs

#### 4. Anwendungsfelder

Kommunikations-Controlling deckt alle wesentlichen Felder der Kommunikation von Unternehmen ab. Bei größeren Kommunikationsabteilungen/Agenturen sollte das Kommunikations-Controlling auch die übergeordnete Steuerung der Kommunikationsfunktion/der Agentur – das Management der Ressourcen und Programme in den vier Kommunikationsfeldern im Sinne der Unternehmensziele – umfassen:

- Interne Kommunikation
- Externe (Unternehmens-)Kommunikation
- Marketing-Kommunikation
- Finanzkommunikation
- Kommunikationsmanagement.

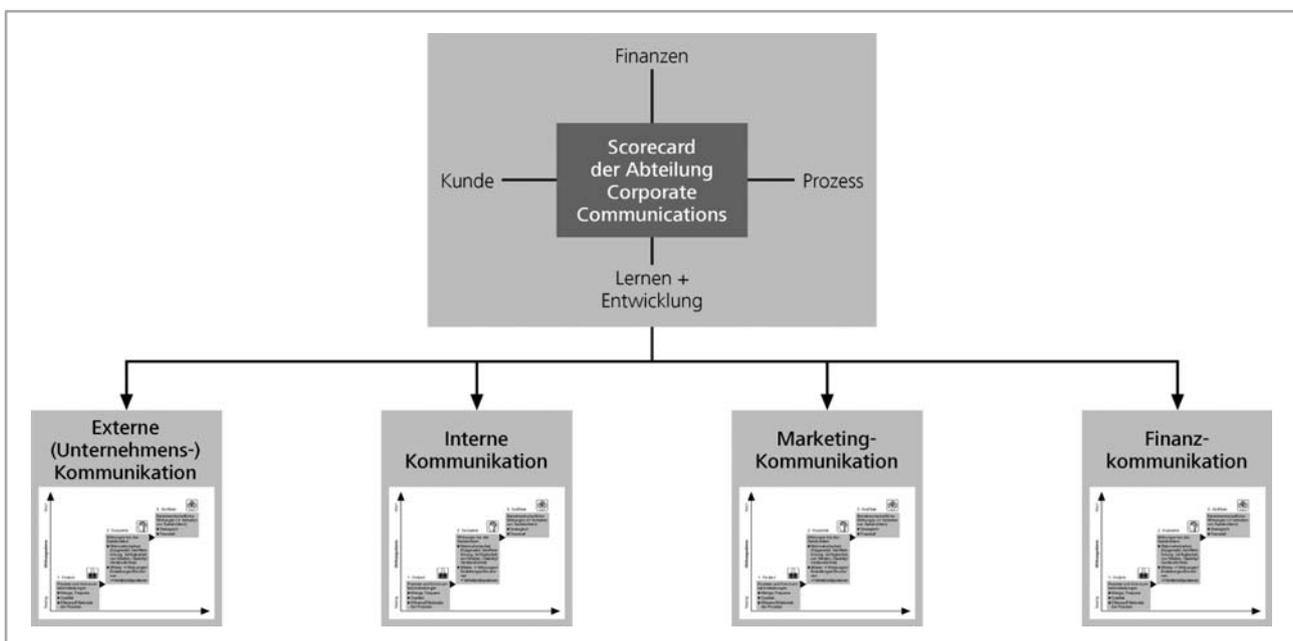


Abbildung 5: Scorecard-System für die Steuerung und das Controlling der integrierten Kommunikation in einem Großunternehmen. Das Management der Abteilung ist auf die optimale Nutzung der finanziellen und personellen Ressourcen, auf die übergeordneten Strukturen und Prozesse und die Sicherung von Akzeptanz und Support für die Arbeit der Abteilung gerichtet. Außerdem wird über diese übergeordnete Scorecard das Kommunikationsmanagement in den Kommunikationsfeldern gesteuert und kontrolliert.

## 5. Methoden und Kennzahlen

In ihrem Projekt zur Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controlling haben die Mitglieder des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« Werttreiber und Value Links für die vier Felder der Kommunikation von Unternehmen identifiziert und in ihren

Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellt. Diese Werttreiberbäume werden hier in harmonisierter und weiterentwickelter Form wiedergegeben (vgl. Abbildungen 6-10). In Projekten mit Unternehmen wurden inzwischen auch Werttreiberbäume und Scorecards für das strategische Controlling der Unternehmensfunktion »Kommunikation« entwickelt.

### Werttreiber und Value Links der Internen Kommunikation

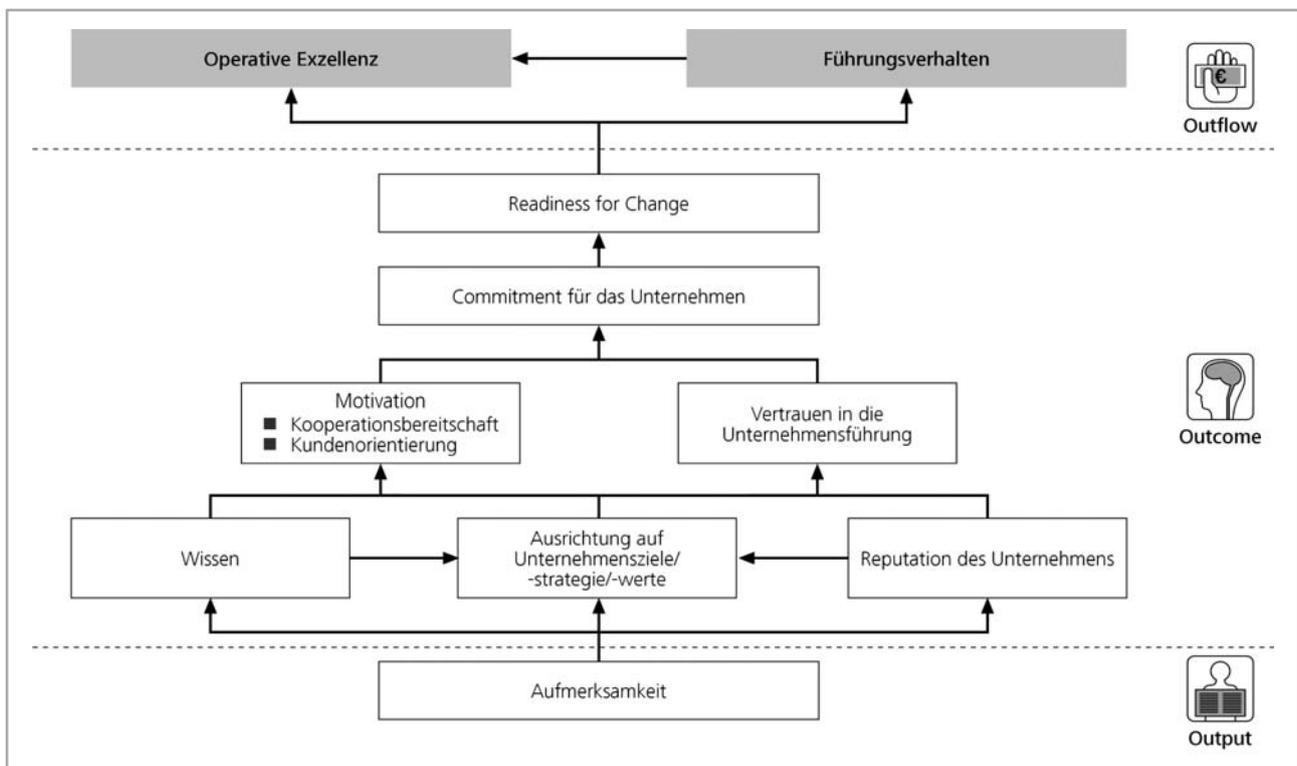


Abbildung 6: (DPRG/Pfannenberg 2006). Der zentrale Werttreiber in der Lern- und Entwicklungsperspektive ist nach Kaplan/Norton die Veränderungsbereitschaft (Readiness for Change). Sie hängt wesentlich vom Commitment der Mitarbeiter für das Unternehmen ab. Commitment ist eine komplexe Einstellung, die einerseits durch Motivation der Mitarbeiter, andererseits durch ihre Zufriedenheit getrieben wird. Letztere hängt wesentlich davon ab, ob die Mitarbeiter zufrieden mit der Unternehmensführung sind – ob sie ihr zutrauen, die Strategie des Unternehmens umzusetzen und die Unternehmensziele zu verwirklichen. Für die Motivation wie auch für das Vertrauen in die Unternehmensführung spielen das Wissen über und die Ausrichtung auf die Unternehmensziele, -strategie und -werte, aber auch die Reputation des Unternehmens insgesamt eine Rolle. Aufmerksamkeit ist die Voraussetzung für die Akkumulation von Wissen und eine entsprechende Orientierung. (Vgl. DPRG/Sass/Schönefeld/Pütz/Stobbe 2007)

## Werttreiber und Value Links der Externen (Unternehmens-) Kommunikation

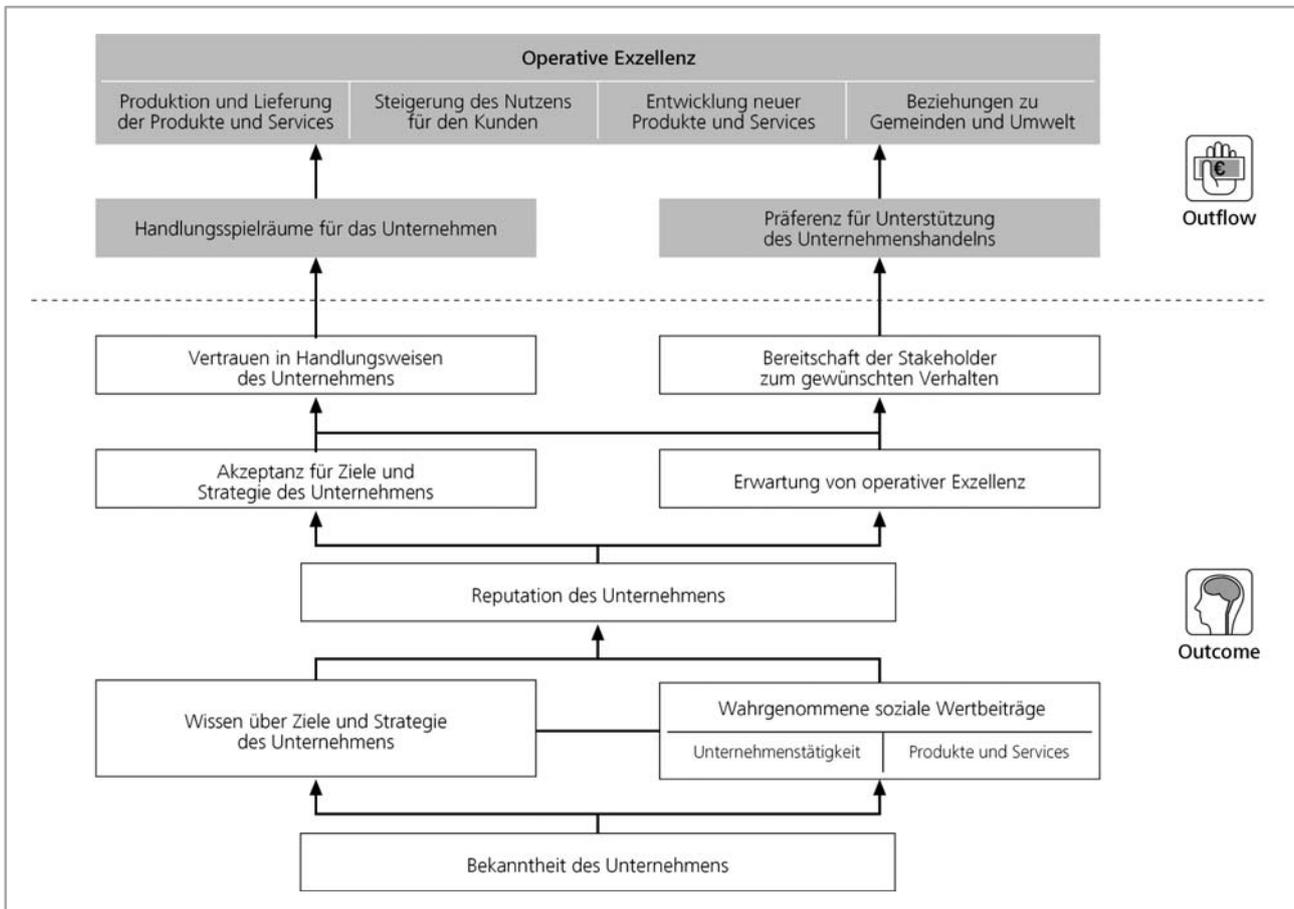


Abbildung 7: (DPRG/Pfannenberg 2006). Die sozialen Interaktionsprozesse des Unternehmens mit externen Stakeholdern sind in der Hauptsache kommunikationsgetrieben. Aufmerksamkeit und die dadurch bewirkte Wahrnehmung ist die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen und ihre Botschaften überhaupt bekannt werden. Auf diesen ersten Schritt bauen weitere Value Links auf, etwa Wissen über die Ziele und Strategien des Unternehmens und hinsichtlich seines sozialen Wertbeitrags – durch die Unternehmenstätigkeit (Arbeitsplätze, Zahlung von Steuern usw.) und durch Produkte und Dienstleistungen. Die Bekanntheit des Unternehmens, das Wissen über seine Ziele und Strategien sowie über seine sozialen Wertbeiträge sind die Voraussetzungen für den Aufbau von Reputation bei den Stakeholdern. Reputation impliziert die Akzeptanz der Stakeholder für die Ziele und Strategien des Unternehmens wie auch das Zutrauen der Stakeholder, dass das Unternehmen seine Ziele und Strategien umsetzen kann. Diese Umsetzungskompetenz kann als operative Exzellenz bezeichnet werden. Akzeptanz für die Ziele und Strategien und die Erwartung operativer Exzellenz begünstigen das Vertrauen in die zukünftigen Verhaltensweisen des Unternehmens und schaffen bei den externen Stakeholdern eine Verhaltensdisposition zur Unterstützung der operativen Ziele. Mit diesen Werttreibern zahlt die externe Kommunikation in betriebswirtschaftliche Zielsetzungen des Unternehmens ein: Die Sicherung der Handlungsspielräume (»Licence to Operate«) und die Unterstützung durch die externen Stakeholder. Sie sind Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen in seinen Prozessen im Vergleich zu anderen Unternehmen Wettbewerbsvorteile (»Competitive Advantages«) realisieren kann. (Vgl. DPRG/Schönefeld/Pfannenberg/Sass 2007)

### Werttreiber und Value Links der Marketing-Kommunikation

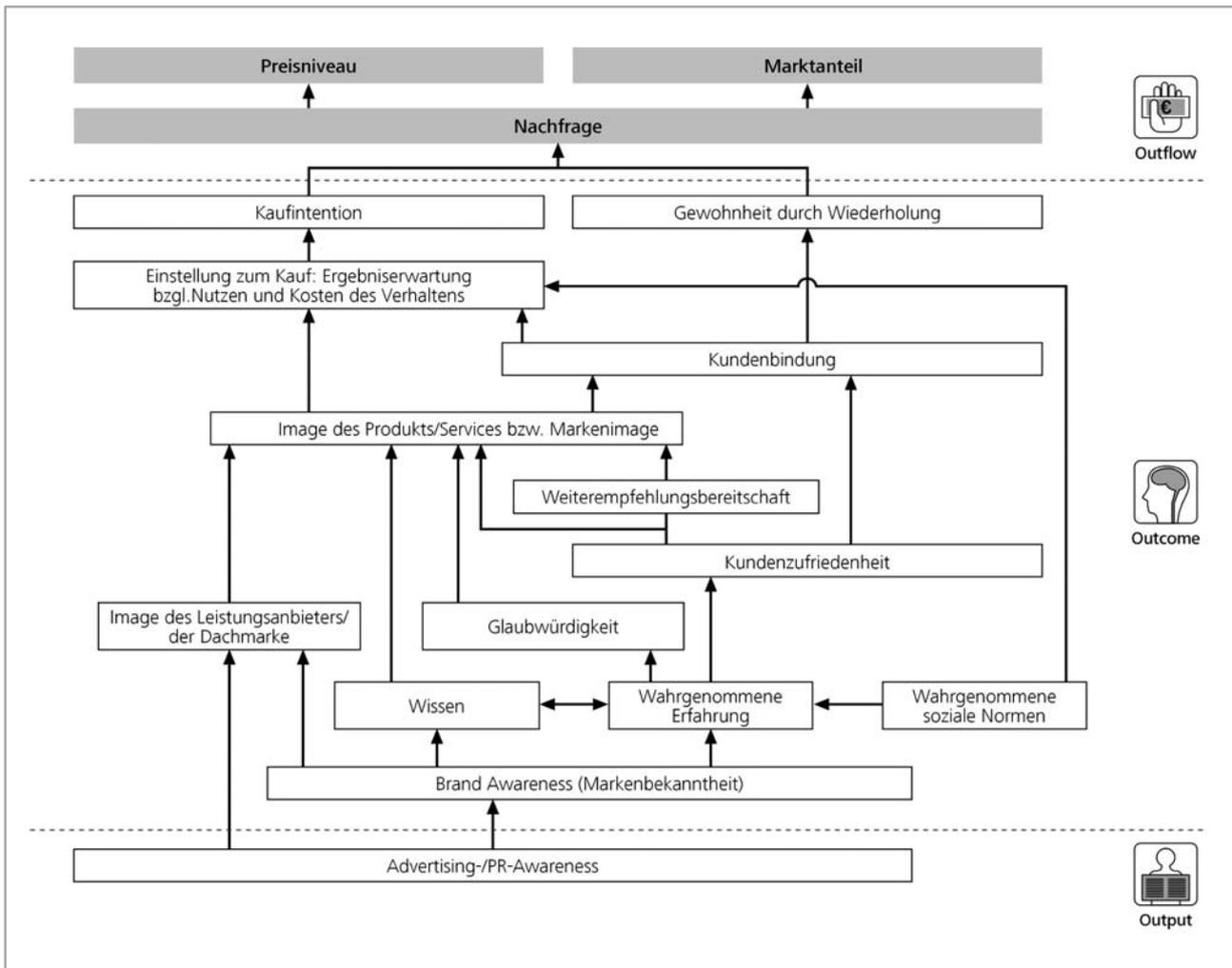


Abbildung 8: (DPRG/Pfannenber 2006). Direktes Ziel der Marketing-Kommunikation ist stets Aufmerksamkeit: Advertising- bzw. PR-Awareness ist die Voraussetzung dafür, dass das Produkt/der Service bekannt wird und die potenziellen Käufer Wissen darüber akkumulieren. Insofern ist Brand Awareness (Markenbekanntheit) Basistreiber der Marketing-Kommunikation. Gleichzeitig sammeln die Verbraucher Erfahrungen mit den Produkten/Services: Der Abgleich zwischen kommuniziertem Kundennutzen und eigener Erfahrung prägt wesentlich Intensität und Richtung von Wissen und Einstellungen darüber. Die wahrgenommene Erfahrung mit einem Produkt/Service bestimmt zudem die Kundenzufriedenheit, die wiederum maßgeblich die Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflusst. Das Wissen über das Produkt/den Service und die Kundenzufriedenheit sind die wesentlichen Treiber für das Image der Leistungen – bzw. in markenorientierten Märkten für das Markenimage. Darüber hinaus spielen auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und die Empfehlungen von Opinion Leaders im Umfeld des Käufers/Verbrauchers eine Rolle. Das Image der Leistungen beeinflusst zusammen mit der Zufriedenheit die Kundenbindung. Sie führt idealerweise zum gewohnheitsmäßigen Gebrauch und damit zum wiederholten Kauf. Andererseits bestehen beim potenziellen Käufer – vom Image getriebene – Einstellungen zum möglichen Kauf/Nicht-Kauf. Diese Einstellungen führen ggf. zur Kaufintention. Kaufintention und gewohnheitsmäßiger Wiederholungskauf sind die Treiber für Nachfrage – und damit für die Steigerung des Preisniveaus und/oder des Marktanteils. (Vgl. DPRG/Pfannenber/Sass/Jossé/Schönefeld 2007)

## Werttreiber und Value Links der Finanzkommunikation

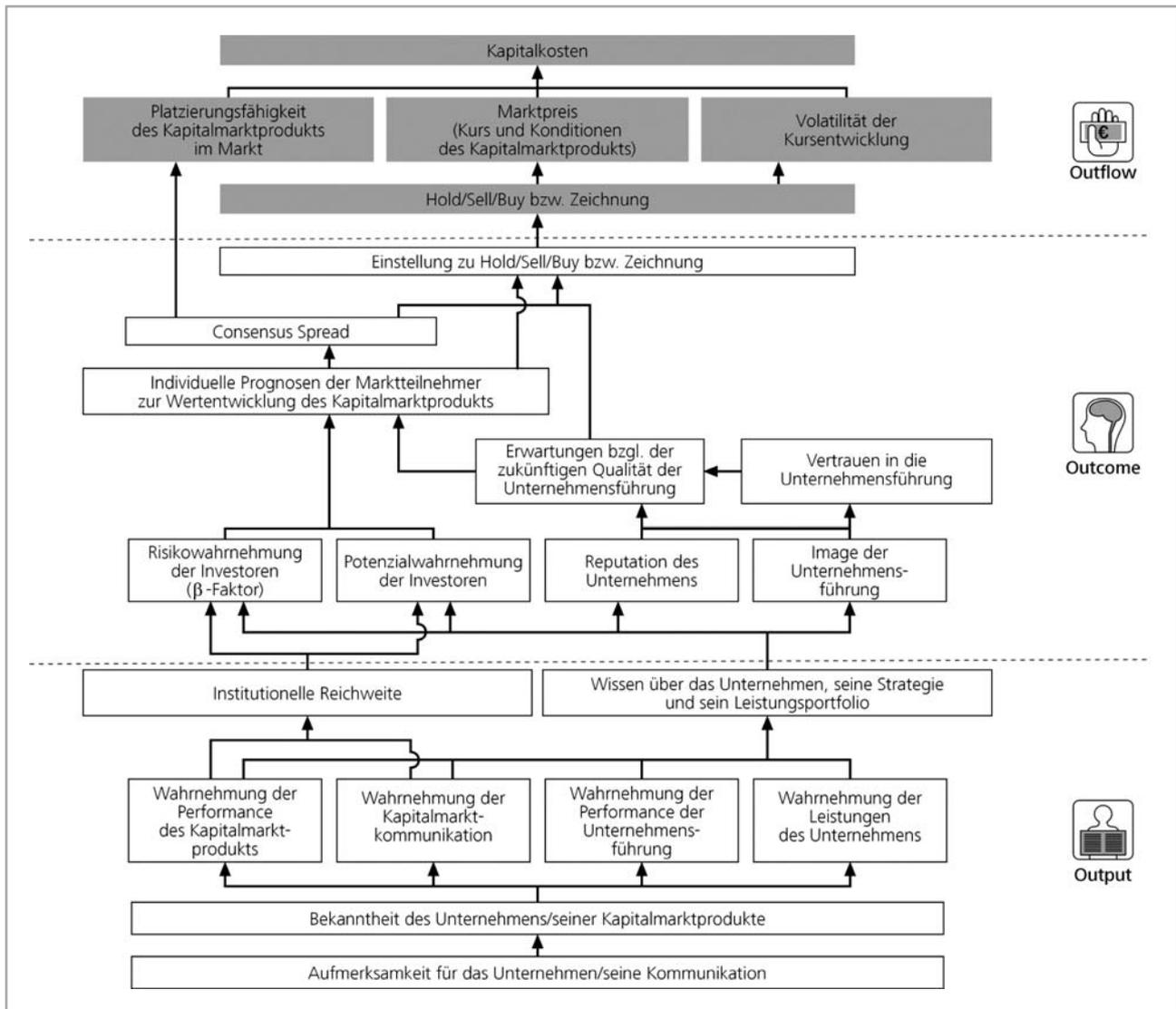


Abbildung 9: (DPRG/JP|KOM 2007). Die Wahrnehmung der Performance des Kapitalmarktprodukts und der Kapitalmarkt-kommunikation beeinflussen die institutionelle Reichweite des Kapitalmarktprodukts, d. h. die Anzahl der covernden Journalisten und die Verfügbarkeit von Research-Berichten in internationalen Datenmedien wie Bloomberg, Reuters und Thomson. Das Wissen über das Unternehmen, seine Strategie und sein Leistungsportfolio sind die Basis für die Reputation des Unternehmens und das Vertrauen in die Unternehmensführung. Sie sind außerdem Treiber der Risiko- und Potenzialwahrnehmung der Investoren/Fremdkapitalgeber und Analysten und damit ihrer individuellen Prognosen zur Wertentwicklung des Kapitalmarktprodukts. Entscheidend ist hier die Earnings Expectations Guidance: die Differenz zwischen dem Durchschnitt der Gewinnschätzungen der führenden Finanzanalysten (EPSConsensus) und dem vom Unternehmen selbst berichteten Gewinn je Aktie. Die Earnings Expectations Guidance wirkt direkt auf die Platzierungsfähigkeit des Kapitalmarktprodukts im Markt. Basierend auf den individuellen Prognosen der Marktteilnehmer zur Wertentwicklung des Investments und den Erwartungen an die Qualität der Unternehmensführung entwickeln sich Einstellungen zu der Frage, ob das Kapitalmarktprodukt gehalten, verkauft oder gekauft bzw. gezeichnet werden soll (Hold/Sell/Buy/Zeichnung). Dies führt auf der Outflow-Ebene zur Investition oder Desinvestition. Der Marktpreis des Investments und im Zeitverlauf die Volatilität der Kursentwicklung sind zusammen mit der Platzierungsfähigkeit des Kapitalmarktprodukts direkte Treiber für die Kapitalkosten des Unternehmens. (Vgl. DPRG/Pfannenbergs/Frank 2007)

## Werttreiber und Value Links für das Management der Kommunikationsfunktion

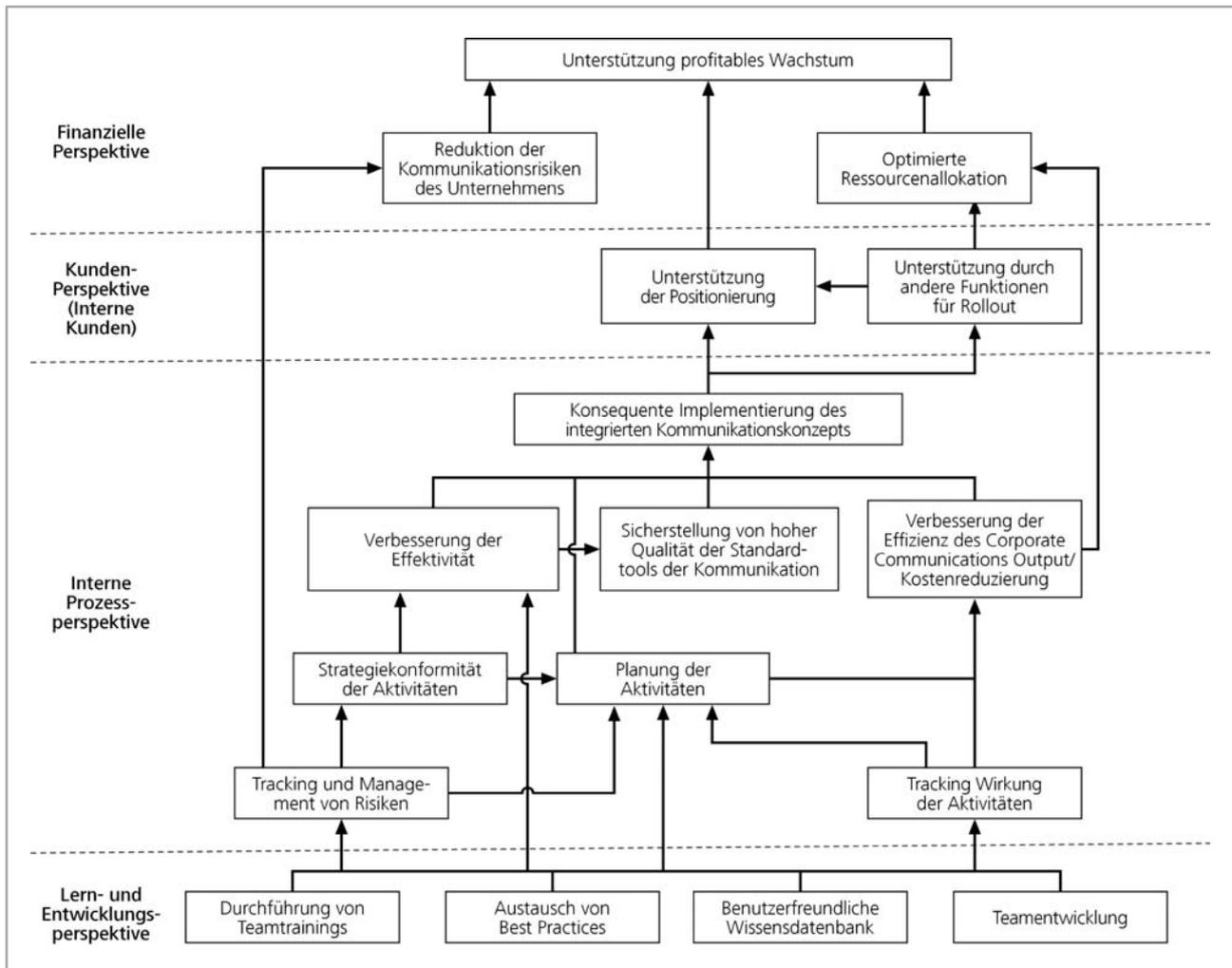


Abbildung 10: (Pfannenberg 2008). Die Kommunikationsfunktion unterstützt als oberstes Ziel das profitable Wachstum des Unternehmens. Wesentlich hierfür sind die Reduzierung von Risiken und die optimale Nutzung der personellen und finanziellen Ressourcen. Von ihren »internen Kunden« wird die Kommunikationsabteilung wesentlich daran gemessen, ob sie die Positionierung des Unternehmens in seinen Märkten – Finanzmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt – unterstützt. Dafür braucht sie jedoch den Support anderer Funktionen bzw. Abteilungen im Unternehmen. In der Internen Prozessperspektive der Kommunikationsabteilung geht es vor allem um die konsequente Implementierung der Kommunikationsstrategie. Die Treiber für den Erfolg ähneln den Treibern bei anderen Funktionen: Effektivität, Qualität, Effizienz. Dies wird möglich durch zielführende Maßnahmen, die in die Kommunikationsstrategie einzahlen, und sorgfältige Planung. Das operative Kommunikations-Controlling sowie das Tracking und Management von Kommunikationsrisiken sind die Voraussetzung dafür, dass die Strategie laufend angepasst und optimiert wird. Dafür braucht es gut ausgebildete, gut informierte Mitarbeiter und ein Wissensmanagement, z. B. mit Wissensdatenbanken und Best-Practice-Transfer.

Im Rahmen des Projekts des DPRG-Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« wurden auf Basis der Werttreiberbäume auch Vorschläge für KPIs sowie für Erhe-

bungs- und Messverfahren in den vier Feldern des Kommunikations-Controlling von Unternehmen entwickelt.

Ebene	Interne Kommunikation	Externe (Unternehmens-) Kommunikation	Marketing-Kommunikation	Finanzkommunikation
<b>Outflow</b>	Fluktuationsquote Mitarbeiter		Brand Potential Index (GfK)	Abweichung vom Fair Value Kurs-Buchwert-Verhältnis in Peergroup Marktwert-Buchwert-Verhältnis (Tobin's Q) Spread (→ Fixed Income) Volatilität: Beta im Verhältnis zum Gesamtmarkt (Benchmarks)
<b>Outcome</b>	Commitment-Index (TNS)	Reputations-Quotient (Harris/Fombrun)	Brand Awareness <i>Customer Satisfaction</i> Purchase Intention Imageprofile u. ä. (GfK u. a.)	Reputations-Quotient (Harris Fombrun oder TNS Infratest) Customer Satisfaction Purchase Intention Imageprofile u. ä. (GfK u. a.)
<b>Output</b>	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Information/Kommunikation		Advertising-/PR-Awareness ■ gestützt ■ ungestützt	Wahrnehmung (→ Perception Profiles) Bekanntheit Institutionelle Reichweite

Abbildung 11: Vorschläge für Kennzahlen von Mitgliedern des DPRG AK Wertschöpfung (2007)

## 6. Fallstudie: Scorecard-System für das Kommunikationsmanagement bei Cognis

Jörg Pfannenberg, Susanne Marell

Cognis ist der ehemalige Unternehmensbereich »Chemieprodukte« der Henkel KGaA. Seit November 2001 befindet sich Cognis im Besitz von Private Equity Funds. Heute ist Cognis als weltweiter Anbieter von innovativen Produkten der Spezialchemie mit Fokus auf die Trends Wellness und Sustainability aufgestellt. Cognis liefert Roh- und Wirkstoffe auf natürlicher Basis für den Ernährungs- und Gesundheitsmarkt (Strategische Geschäftseinheit Nutrition & Health) sowie für die Kosmetik-, Wasch- und Reinigungsmittelindustrie (Care Chemicals). Ein weiterer Schwerpunkt sind Produkte für industrielle Märkte wie Farben und Lacke, Schmierstoffe, Agrar und Bergbau (Functional Products). Cognis beschäftigt rund 5.900 Mitarbeiter und verfügt über Produktionsstätten und Servicecenter in 30 Ländern. Im Jahr 2008 erzielte das Unternehmen einen Gesamtumsatz von rund 3 Milliarden Euro und ein Adjusted EBITDA (operatives Ergebnis) von 351 Millionen Euro.

Mit der Übernahme durch die Investoren wurde das Zieltafeln des Unternehmens auf Performance und Wertsteigerung ausgerichtet. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation besteht darin, Management und Investoren bei der Erreichung ihrer Ziele wirkungsvoll zu unterstützen (vgl. Abbildung 12):

- Stärkung des Images und der Reputation von Cognis als gesundes, langfristig wettbewerbsfähiges Unternehmen
- Sicherung und Ausbau der Handlungsspielräume von Management und Investoren
- Sicherung des Commitments und der Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern, insbesondere vor dem Hintergrund der öffentlichen Diskussionen
- Gezielte Unterstützung der Businesses in ihren Märkten.

Zur Koordination und Steuerung der Kommunikationsaktivitäten werden neben Guidelines und der Balanced Scorecard auch ein Themenmanagement-Tool und Service Databases eingesetzt. Die Werttreiberbäume und Scorecards der Kommunikation wurden 2008 von der Abteilung in moderierten Workshops erarbeitet. So entstand ein Scorecard-System mit einer übergeordneten Scorecard für die Funktion Corporate Communications und Scorecards für die wesentlichen Kommunikationsfelder der Unternehmens- und Marketing-Kommunikation (vgl. Abbildung 13):

Die Balanced Scorecards für die Kommunikationsfelder konnten auf bestehende Evaluationsinstrumente aufsetzen.

- **Mitarbeiter.** Das Commitment aller Mitarbeiter weltweit wird im Zwei-Jahres-Rhythmus mit einer Befragung gemessen, dem so genannten Cognis Barometer. Cognis verwendet dazu das TRI\*M Analysesystem, das die Befragungsergebnisse zu benchmarkfähigen Indexwerten verdichtet, Handlungsoptionen in einem Stärken-Schwächen

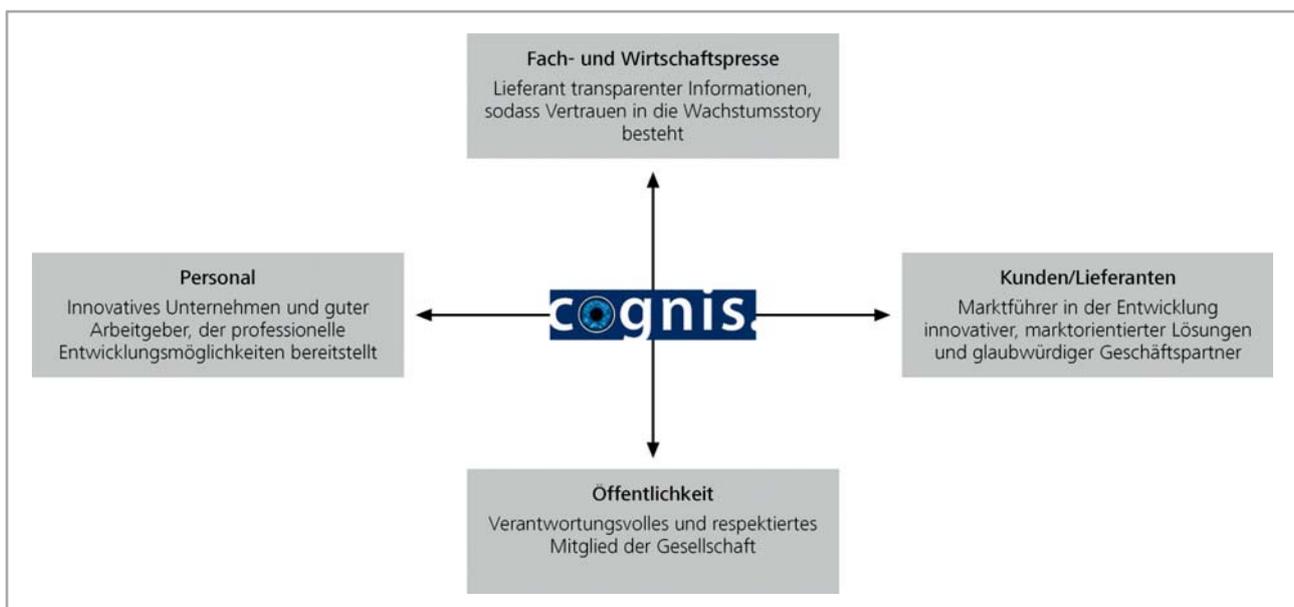


Abbildung 12: Zielsetzungen der Cognis Kommunikation

chen-Profil der Kommunikation aufzeigt und Vergleiche mit anderen Unternehmen sowie nach Branchen und Ländern bzw. Regionen ermöglicht. Weitere Evaluations-tools in der internen Kommunikation sind u. a. Round Tables, Feedbackkarten in den Newslettern und Google Analytics für die Auswertung von Seitenaufrufen und Klicks im Intranet.

- **Presse.** Die Ergebnisse der Pressearbeit werden im halbjährlichen Rhythmus mit einer detaillierten Medienresonanzanalyse evaluiert, die Analysen der Tonalität, des Input/Output-Quotienten, der Wiedergabe von Unternehmensbotschaften sowie gewichtete Werbeäquivalenzwerte enthält. Das umfassende Tracking zur Identifizierung von Stärken und Schwächen wird zur Optimierung der nächsten Schritte genutzt.
- **Kunden.** Cognis lässt die emotionale Kundenbindung rund alle zwei Jahre in einer Kundenbefragung erfassen. Diese Studie berücksichtigt neben der Leistungsebene (Zufriedenheit) auch die Kommunikationsebene (Markenführung, Image).
- **Financial Community.** Maßstab für den Erfolg der Finanzkommunikation sind die Finanzierungskosten des Unternehmens, z. B. bei Refinanzierung/Neuausrichtung der Verbindlichkeiten.

Exemplarisch werden in diesem Dossier der Werttreiberbaum und die Scorecard für die externe Kommunikation gezeigt.

Als Werttreiber für das übergeordnete Management der Kommunikationsfunktion wurden identifiziert:

- **in der Lern- und Entwicklungsperspektive:** Durchführung von Trainings/Schulungen und Teamentwicklungsmaßnahmen; Austausch von Best Practices, Motivation, Zufriedenheit (KPIs: Commitment, Krankheitstage).
- **in der Internen Prozessperspektive:** Planung der Aktivitäten (Maßnahmen- und Budgetplanung); Controlling der Wirkung der Kommunikationsaktivitäten; Tracking und Management von Risiken; Strategiekonformität der Aktivitäten/konsequente Implementierung (z.B. der Corporate Story), Verbesserung der Effizienz (Senkung der Kosten); Verbesserung der Effektivität (Output-Qualität); Optimierung der Projekt- und Datenablage (einheitliche Struktur, Transparenz, Usability); hohe Qualität der Standardtools der Kommunikation; definierter Abstimmungsprozess und Workflows, z. B. projektübergreifender Einkauf von Leistungen wie Fotomaterialien mit transparenten Nutzungs- und Urheberrechten sowie Bündelung der Abläufe von Zahlungen; Innovation, z. B. Entwicklung weiterer übergreifender Tools; Implementierung eines Issue-Management-Tools.
- **in der Perspektive der (internen) Kunden:** Unterstützung der Positionierung in strategischen Kernbereichen; Zufriedenheit der unternehmensinternen Kunden, (KPI z. B. Reklamationen); Weiterentwicklung des Full-Service-

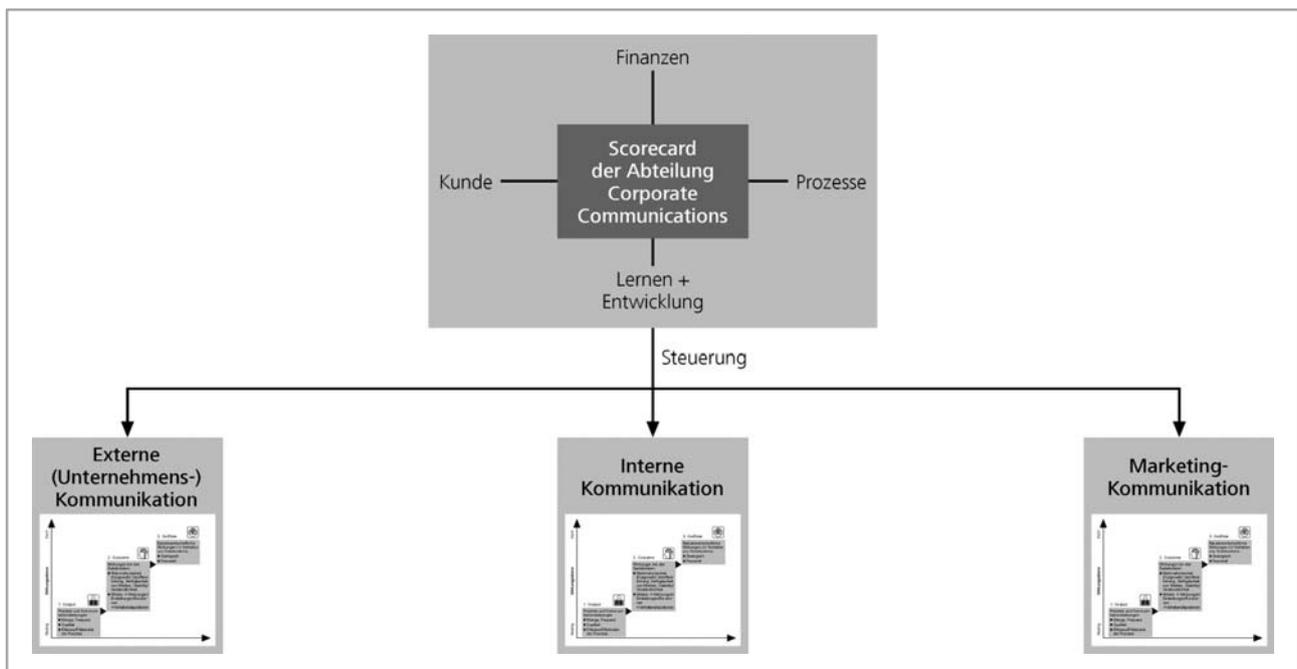


Abbildung 13: Das Cognis Scorecard-System

Angebots; Zustimmung des Vorstands zur Corporate Story und Implementierungsplanung; Unterstützung durch andere Funktionen für Roll-out der Corporate Story.

- **in der Finanzperspektive:** Optimierte Ressourcenallokation, Reduzierung interner und externer Kosten für die Erstellung von Medien; effizienter Personaleinsatz (Auslastung, Prioritätensetzung); Kommunikationsrisiken des Unternehmens reduzieren; Unterstützung von profitabilem Wachstum.

Nach der Pilotphase 2008 wurde das Balanced Scorecard-System der Cognis Kommunikation Anfang 2009 mit geringfügigen Änderungen implementiert. 2008 erhielt die Cognis Kommunikation den European Excellence Award des Magazins »Communications Director« in der Kategorie »Evaluation« für das Kommunikationsmanagement inkl. Kommunikations-Controlling.

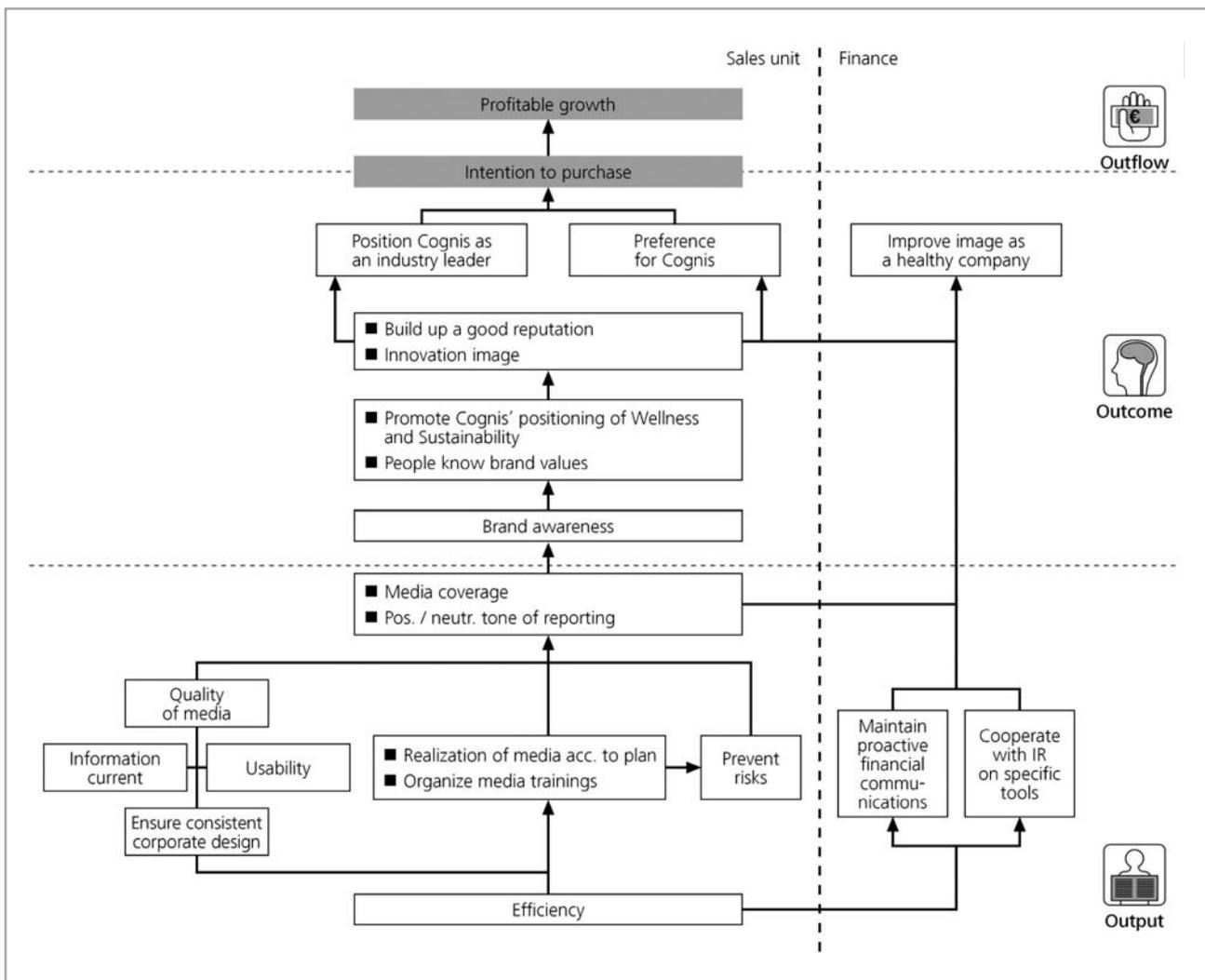


Abbildung 14a: Cognis – Werttreiber und Value Links und Scorecard der Externen (Unternehmens-)Kommunikation

Balanced Scorecard Cognis Corporate Communications							
External Communications							
Area	Value Driver	KPI/Dimension	Measurement System	Target 2008 (2009)	2007	Frequency	Respons. ZEG (%)
<b>Outflow</b>							
<b>Outcome</b>	(Re-) purchase intention	Intention to repurchase (% of customers)	Customer survey		Survey 2006 % of customers % of customers of competitors	Yearly	
	Preference for Cognis	Willingness to recommend Cognis (% customers)	Customer Survey		Survey 2006: % of customers % of customers of competitors	every 2 years	
	Strong reputation and branding: - innovation - sustainability	Agreement on statement "Cognis acts sustainably" (0-100)	Customer Survey		Survey 2006: x (customers)	every 2 years	
		Agreement on statement "Cognis is innovative" (0-100)	Customer Survey		x (customers)		
	Strong reputation and branding - wellness	Agreement on statement "Cognis offers products serving the wellness trend" (1-100)	Survey among customers (not covered in customers survey yet)		n/a	every 2 years	
	Brand Awareness	High profile among customers of competitors (%)	Customer Survey		Survey 2006: %	every 2 years	
<b>Output</b>	Overall media coverage - increase of circulation - coverage of key messages	Coverage of topics - Green Chemistry - innovation - strategic success - sustainability - wellness	Media response analysis		% % % % %	semiyearly	
	Positive reporting	Tonality (pos./neg./neutr.)	Media response analysis		% positive % neutral % negative	semiyearly	
	Prevent risks	Tonality (% negative) Performance during crisis training (rating)	Media response analysis rating of professional trainer		% negative	semiyearly	
	Proactive financial communications	Quality of media coverage in financial communications	Media response analysis corporate communications		% positive % neutral % negative	semiyearly	
	Realization of media according to plan	Implementation acc. to time and cost schedule (%)	Project list review (Q1-Q4)		x% project implement on plan	quarterly	
	Quality of media - usability	Hits (No.)	Internet tracking		x hits	monthly	
Session length (Ø min.)				x.x minutes			

Abbildung 14 b: Cognis – Scorecard der Externen (Unternehmens-)Kommunikation

## 7. Fallstudie: Entwicklung und Implementierung des weltweiten Kommunikations-Controlling bei Hoerbiger

Jörg Pfannenberg, Ludwig Schönefeld, Susanne Reichelt

Der HOERBIGER Konzern ist weltweit in führender Position in den Geschäftsfeldern Kompressortechnik, Automatisierungstechnik und Antriebstechnik tätig. 6.400 Mitarbeiter erzielten 2008 einen Umsatz von rund 1 Milliarde Euro. Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit sind Schlüsselkomponenten und Serviceleistungen für Kompressoren, Gasmotoren und Turbomaschinen, Hydrauliksysteme und Piezotechnologie für den Fahrzeug- und Maschinenbau sowie Komponenten und Systeme zum Schalten und Kuppeln von Antriebssträngen verschiedenster Fahrzeugtypen. Mit Innovationen in attraktiven technologischen Nischenmärkten setzt der HOERBIGER Konzern Standards und schafft damit hochwertige Alleinstellungsmerkmale mit nachhaltigem Kundennutzen.

Die drei Unternehmensbereiche der mittelständisch geprägten Unternehmensgruppe agierten über Jahre unabhängig am Markt. Seit 2006 verfolgt die Konzernleitung das Ziel, die HOERBIGER Gesellschaften und ihre Geschäftsfelder unter der Konzern-Dachmarke stärker zu vernetzen, um die Synergiepotentiale in den Schlüsselmärkten deutlich stärker als bisher zu nutzen. In diesem Zusammenhang spielt die Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle bei der

- **Stärkung der Dachmarke:** Das Ziel liegt darin, die Reputation der einzelnen Unternehmens- und Geschäftsbereiche in den Zielmärkten durch ein abgestimmtes Zusammenspiel von externer Kommunikation und Marketing-Kommunikation synergetisch für den Gesamtkonzern zu nutzen. Dazu wurden unter anderem über 20 Internet-Präsenzen der HOERBIGER Gesellschaften unter der Konzern-Homepage [www.hoerbiger.com](http://www.hoerbiger.com) zusammengeführt, das neue Kundenmagazin HOERBIGER@MOTION entwickelt sowie das Corporate Design überarbeitet und der Messeauftritt unter weltweit einheitlichen Gestaltungsvorgaben standardisiert.
- **Integration der Unternehmensbereiche unter die Dachmarke:** Das 2007 eingeführte Mitarbeitermagazin HOERBIGER@MOTIONinside macht die Mitarbeiter systematisch mit den mittel- und langfristigen Zielen des Konzerns vertraut.
- **Wachstum und Wandel:** Die interne Kommunikation begleitet das organische und akquisitorische Wachstum der HOERBIGER Kompressortechnik und unterstützt

den Eintritt des Unternehmensbereichs in den neuen Markt industrieller Gasmotoren. Sie strukturierte den Integrationsprozess von rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Akquisition eines Wettbewerbers im Unternehmensbereich Antriebstechnik und begleitet den mit strategischen Akquisitionen und Desinvestitionen verbundenen Wandel des Unternehmensbereichs Automatisierungstechnik zu einem führenden Anbieter intelligenter Aktuatorik.

Für die Entwicklung und Umsetzung der globalen Kommunikationsstrategie ist der Zentralbereich Unternehmenskommunikation in Zug/Schweiz verantwortlich. Die Unternehmenskommunikation ist in einem weltweiten Kommunikationsnetzwerk organisiert, das aus dem Zentralbereich Unternehmenskommunikation, den Kommunikationsverantwortlichen der Unternehmensbereiche an den Standorten Wien, Österreich (Kompressortechnik), und Schongau, Deutschland (Automatisierungs- und Antriebstechnik), sowie den regionalen Kommunikationsmanagern für Amerika und Asien mit Sitz in Deerfield Beach, USA, und Singapore besteht. Für die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen stehen sowohl externe Partner als auch die Inhouse-Agentur Werbung Deutschland zur Verfügung.

### Zielsetzung

Der HOERBIGER Konzern hat für die Zukunft klar formulierte Wachstumsziele, die vom Unternehmens-Controlling in die finanzielle Langfristplanung übersetzt werden. Die Ziele der Unternehmenskommunikation leiten sich aus Konzernstrategie und Langfristplanung ab. Um die Kommunikationsaktivitäten der internen und externen Unternehmenskommunikation sowie der Marketing-Kommunikation im Rahmen dieses globalen Controlling-Ansatzes steuern und bewerten zu können, sollte eine Kommunikations-Scorecard erarbeitet werden, die folgende Ziele unterstützt:

- **Alignment aller Mitarbeiter mit Kommunikationsaufgaben** auf die strategischen Kommunikationsziele des Konzerns
- **Steuerung einer effektiven und effizienten Implementierung** der wichtigsten Kommunikationsprojekte.

### Taktische Planung und Implementierung

Bei der Umsetzung von Strategie und Kommunikationsmaßnahmen sollte das konzerninterne Kommunikationsnetzwerk und die Inhouse-Agentur Werbung Deutschland,

die im Auftrag des Zentralbereichs Unternehmenskommunikation auch Steuerungsaufgaben übernimmt, nicht nur ausführend, sondern aktiv und gestaltend eingebunden werden.

Die ersten Kommunikations-Scorecards wurden von den Kommunikationsverantwortlichen des Konzerns, der Subholdings und der Regionen im Frühjahr 2007 in einem gemeinsamen zweitägigen Workshop (»Brandstorm Meeting«) erarbeitet. Basis waren die im DPRG-Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation« 2004 bis 2007 entwickelten Expertenpapiere zu Kennzahlen der Kommunikation. Für die Moderation des Scorecard-Workshops wurde ein Berater engagiert. Alle Arbeitsschritte wurden transparent und unter starker Einbeziehung der Teilnehmer als Metaplan-Workshop durchgeführt.

Das Moderationskonzept sah folgende Schritte vor:

- **Identifikation der Zielsetzungen der Kommunikation.** Die Frage »Wenn Sie abends von der Arbeit nach Hause fahren: Wann haben Sie das Gefühl, etwas Nützliches für das Unternehmen geschaffen zu haben?« führte die Teilnehmer zur Nennung von Zielsetzungen der Kommunikation für die Wirkungsdimensionen Output, Outcome und Outflow.

- **Aufbau von Value Links.** Die per Kartenabfrage gesammelten Zielsetzungen wurden geclustert und den Ebenen zugeordnet. Dadurch wurden bereits die Value Links zwischen den Ebenen erarbeitet und die Wirkungskette vom Input über die immateriellen zu den materiellen/finanziellen Effekten der Kommunikation aufgebaut. Auf diese Weise entwickelten die Teilnehmer des Workshops Wirkmodelle für die verschiedenen Kommunikationsfelder bei HOERBIGER (vgl. Abbildung 15).
- **Festlegen von KPIs.** Im nächsten Schritt legten die Teilnehmer KPIs und Zielwerte für Output, Outcome und Outflow fest. Dabei schätzten sie die Ist-Werte bzw. die Werte für das Vorjahr ab und definierten auf dieser Basis die konkreten Ziele für das Jahr 2007.
- **Erstellen der Scorecard.** Die KPIs mit ihren Messdimensionen und die Zielwerte für 2007 wurden für die Ebenen Input, Output, Outcome und Outflow in eine Standard-Scorecard eingetragen. Gleichzeitig mit diesem Schritt wurden mögliche Messverfahren diskutiert. Dies führte teilweise zur Auswahl der KPIs nach dem Kriterium Messbarkeit: Gibt es Messinstrumente für den KPI?

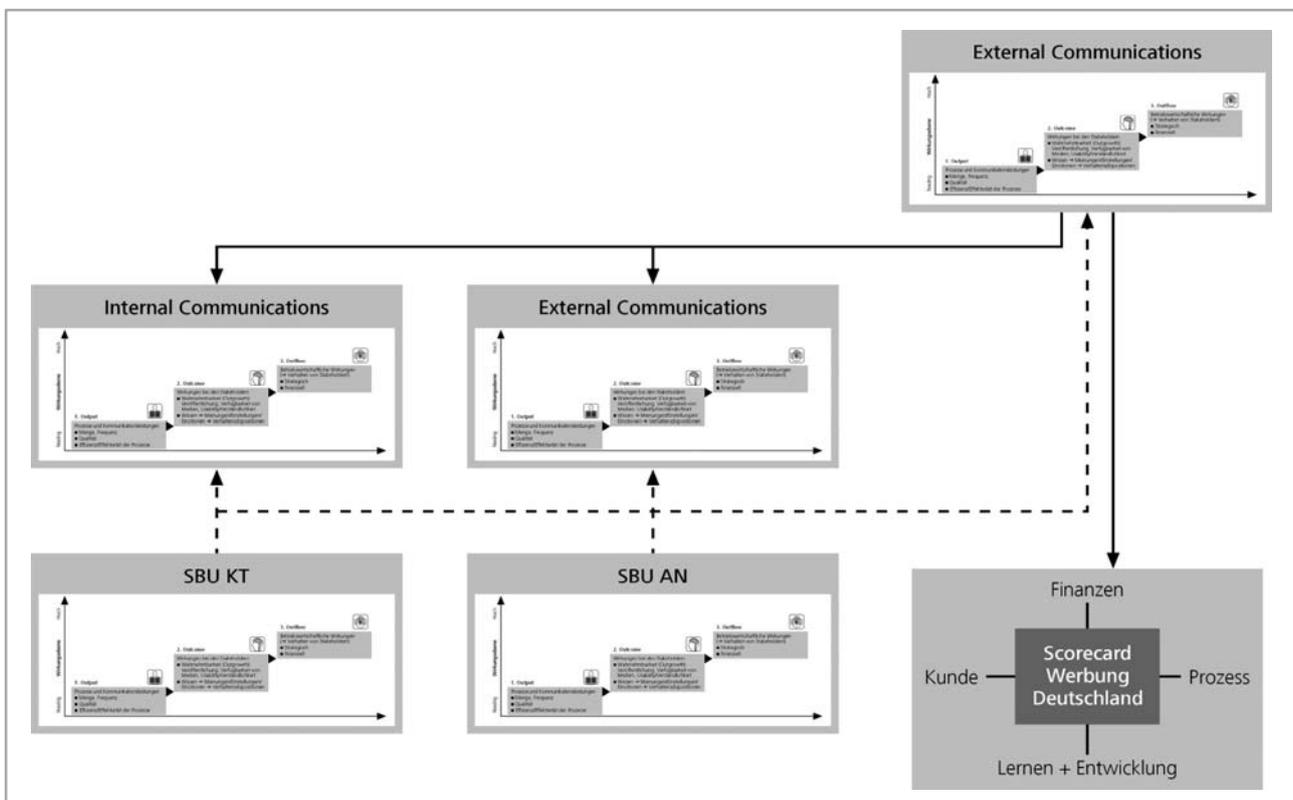


Abbildung 15: Scorecard-System des Kommunikationsmanagements in der Hoerbiger-Gruppe

Welche KPIs können besonders kostengünstig gemessen werden bzw. für welche KPIs liegen bereits Daten vor?

Insgesamt bildet die HOERBIGER Balanced Scorecard fünf Aktionsfelder der Unternehmenskommunikation ab: Kommunikationsstrategie, Interne und Externe Kommunikation, die Inhouse-Agentur Werbung Deutschland sowie die Implementierung der Balanced Scorecard selbst. Darüber

hinaus gibt es Scorecards für die Geschäftsbereiche, überwiegend mit operativen Zielen und KPIs. Da sich die Kommunikation des Unternehmens im Aufbau befindet, dominieren zunächst Werttreiber auf Output-Ebene. Neben aktuellen und Zielwerten berücksichtigen die Scorecards Messintervalle, Aktivitäten, Implementierungshürden und Zuständigkeiten. Durch die Einbeziehung des Inputs schaffen sie zudem Budgettransparenz.

Area	Value Driver	KPI (Dimension)	Tracking Frequency
Output	Ongoing update and implementation plan including agreement with Board	Decision of Board (yes/no/ongoing)	yearly
	Install monitoring system	Fulfilment (yes/no)	
	Define and agree "driving motivators" - Group - SBUs	Agreement (Number of agreed "motivators")	
	Wording of messages: For all key words like "Standards" or "Key components / products" - Definition of exact meaning and message - Guidelines for correct use	Fulfilment (yes/no)	End 2222
	Build up management tool for "Issue Management" - Messages / Wording - Target groups - Media - Timing	Fulfilment (yes/no)	End 2222
	Redefining SBUs motivators and "words"	Fulfilment (yes/no)	
	Representation of messages in Group / SBU communications	Messages: - Share of voice in the press (%) - Content in own media (%)	yearly
Out-come	Knowledge	Active knowledge at target groups (in %)  Managers - Employees - Customers - Industry	yearly
	Acceptance/Emotion	Agreement of target groups (in %)	yearly
	Behavior - Readiness for change (employees) - Requests for information (customers)	tbd	yearly
Outflow	Operational excellence	tbd	yearly
	Sales	tbd	yearly

Abbildung 16: Hoerbiger – Scorecard der übergreifenden Corporate Story/Botschaften (Auszug)

**Evaluation und weitere Implementierung**

Zur Umsetzung des Tracking aller relevanten KPIs wurde 2008 ein Tracking-Tool auf Excel-Basis aufgesetzt. Es erleichtert das Monitoring sämtlicher KPIs der Unternehmenskommunikation. Auf Basis der in den Scorecards formulierten Zielsetzungen und KPIs wurden darüber hinaus die Evaluationsinstrumente des Kommunikations-Controlling angepasst und effizienter gestaltet. So wird der Outcome der Unternehmenskommunikation im Rahmen von jährlich durchgeführten Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (Fremdbild und Selbstbild) gemessen. Sowohl in die Kunden- als auch in die Mitarbeiterbefragungen wurde ein Fragekomplex zur Unternehmensreputation auf Basis des international benchmarkfähigen Befragungsinstruments TRI\*M-Index von TNS Infratest integriert.

Die Messfrequenz richtet sich nach der strategischen Bedeutung der jeweiligen Indikatoren und der Verfügbarkeit der Messinstrumente: Die Werttreiber auf operativer Output-Ebene werden monatlich überprüft. Die KPIs auf höherer Output- sowie auf Outcome-Ebene werden jährlich erhoben. Der Outflow der Unternehmenskommunikation wird im Rahmen eines jährlichen Financial-Review-Prozesses auf Konzernebene ermittelt.

Auf Basis der übergeordneten Scorecard der Unternehmenskommunikation wurde in einem weiteren Implementierungsschritt die Scorecard für die Inhouse-Agentur Werbung Deutschland aufgebaut. Dies geschah in einem separaten Workshop mit den Mitarbeitern der Werbung Deutschland. Im Zusammenspiel mit den übrigen, bereits genannten und ebenfalls monatlich erhobenen KPIs ermöglicht das Tracking der Rendite hier kurzfristige Kurskorrekturen.

Aufgrund besonderer Vereinbarungen mit der Arbeitnehmervertretung konnte die Scorecard im Shared Service Werbung Deutschland bei der außertariflich beschäftigten PR-Führungskraft und bei den tariflich beschäftigten Grafikern, Mediengestaltern und PR-Fachkräften auch als Instrument für die Mitarbeiterführung und -entwicklung eingeführt werden. Mit der Balanced Scorecard kann HOERBIGER bei den Zielvereinbarungen aller Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation einen direkten Bezug zu den strategischen Zielen des Konzerns herstellen.

**Erfahrungen**

Die Balanced Scorecard ist seit ihrer Einführung Anfang 2007 das zentrale strategische Führungsinstrument des Zentralbereichs Unternehmenskommunikation. Für die inhalt-

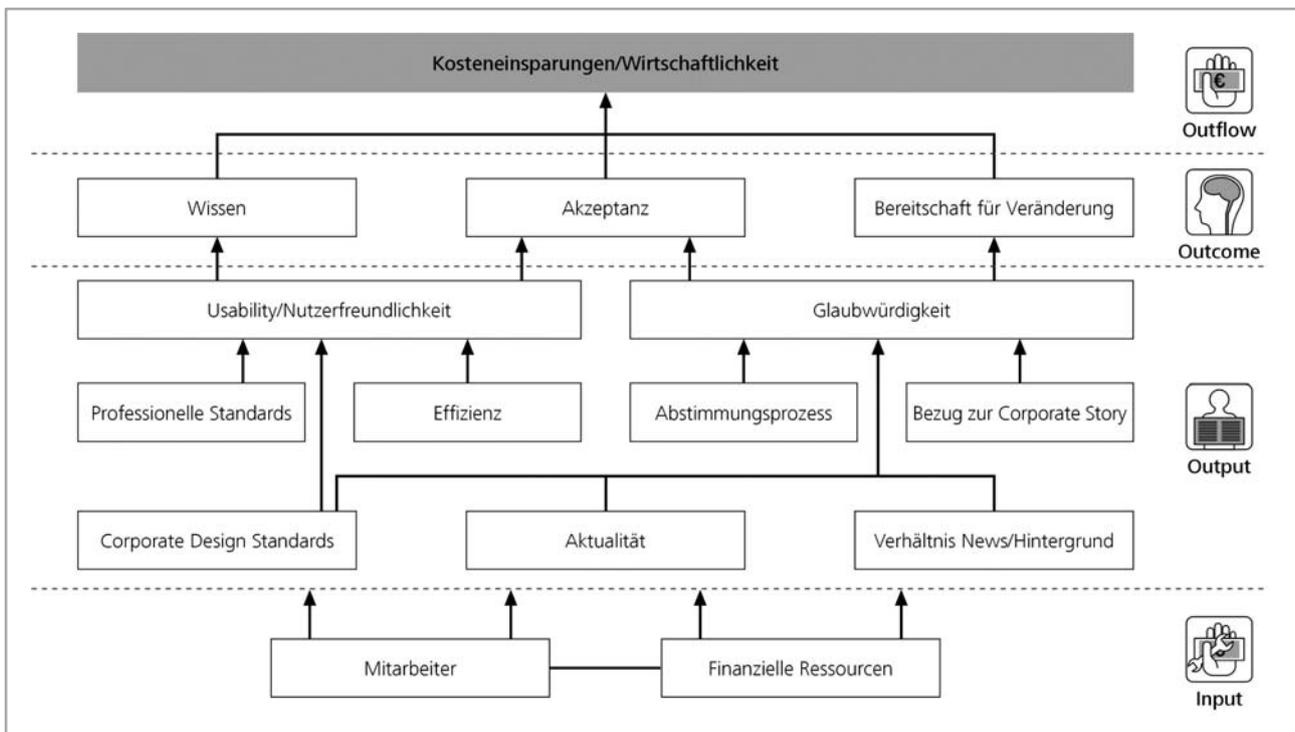


Abbildung 17: Hoerbiger – Werttreiber und Value Links der Internen Kommunikation

Area	Value Driver	KPI (Dimension)	Tracking Frequency
Output I (operative)	Efficiency of media production	- Budget acc. to plan (%) - Timing acc. to plan (%)	every month
	Agreement process	- Agreement steps (1-n average) - Agreement process (1-n) going up one hierarchy level	every month
	Corporate Design Standards	- CD Guidelines (%) - CD Fulfilment (%)	every year
	Professional quality standards (by content-owners)	- Planning - Journalistic standards - Info Management (% fulfilment compared with benchmark)	every year
	Up-to-dateness	Reaction time in urgent case, except online (days)	every month
	Messages (context) - Group / SBU - regions / countries - issues	Fulfilment of defined storyline / messages (%)	yearly
	News value of messages: current vs. background	Relation news / background (%/%)	
	- Successful recruitment - Reduce fluctuation	HR Communication - Benchmarking - Develop concept with HR (Fulfilment yes/no)	
	Leadership alignment	Alignment (Fulfilment yes/no)	yes
	@motion inside: 4 editions / year with - Comprehensive content according to Corporate Story(s) - Proporz of businesses - Strategic subjects of SBUs	SBU (businesses): - provide editorial plan for 1 year  (Fulfilment yes/no)	yearly
	Intranet Ad/Update-Content - Corporate - Headquarter	Fulfilment: yes/no	
Process Optimi- sation	Brand Strategy: Fulfilment	Fulfilment yes/no	yes/no until 11.1111
	Media production: Process planning and description for - Brochures - Magazines - Exhibits - Shootings - Press Releases - Adverts	Fulfilment yes/no	
	Project database	Concept and implementation (Fulfilment yes/no)	
	Dictionary	Update content and technical platform (Fulfilment yes/no)	
	Image archive / cumulus	Concept and implementation incl. IT-solution/ infrastructure (yes/no)	
	Copyright photographs, artwork + "Künstlersozialabgabe"	Concept and implementation (Fulfilment yes/no)	
	Groupwide product database	Concept and implementation (Fulfilment yes/no)	
	Publication archive	Concept and implementation (Fulfilment yes/no)	
Output II (direct effect)	Credibility	Commitment: TNS (Commitment Index 1 - 100)	yearly
	Usability	- Feedback (% of target groups) - Use links to internet (% of target groups) - Participation at events (% of target groups) - Request of information (% of target groups)	yearly
Out- come	Knowledge	Active knowledge (in %)	yearly
	Acceptance	Commitment: (TNS Commitment Index 1 - 100)	yearly
	Readiness for change	Commitment (TNS Commitment Index 1 - 100)	yearly
Outflow	Cost savings	tba	yearly

Abbildung 18: Hoerbiger – Scorecard (Auszug) der Internen Kommunikation

Area	Value Driver	KPI (Dimension)	Tracking Frequency	
Finanzen	Umsatz-maximierung	Interne Rendite	1 – Gewinn/Kosten in %	monatlich
		Umsatz	Jahresumsatz gesamt in Tausend € (bereinigt um evtl. Veränderungen der Konzernstruktur)	monatlich
			Anteil Umsatz mit neuen Kunden in % an Anteil Jahresumsatz in %	jährlich
		Umsatzverteilung auf UBs + ZBs	Maximaler Anteil eines UBs (bzw. ZBs gesamt) an Gesamtumsatz in %	jährlich
	Minimaler Anteil eines UBs (bzw. ZBs gesamt) an Gesamtumsatz in %		jährlich	
	Kostensenkung	Effizienter Personaleinsatz	Abbau Überstunden in Stundenanzahl	monatlich
			Auslastung Team: Stunden in %, die nicht auf Kundenprojekte und definierte interne Projekte gebucht werden können - Leerlauf vermeiden	jährlich
			Einsatz Mitarbeiter gemäß Kompetenzen/Stellenbeschreibung: Geleistete Stunden in %, die nicht der Stellenbeschreibung/Aufgaben des Mitarbeiters entsprechen	jährlich
		Reduzierung Druckkosten	Reduzierung gegenüber Ist des Vorjahres (projektbezogen/Betrachtung der Preise für Einzeldrucke) in %	jährlich
		Reduzierung interner und externer Erstellungskosten bei ORIGA	max. Überschreitung 1. Angebot, Plan, Budget in %	jährlich bzw. laufend nach Abschluss jedes Projektes
Kunden		Kundenzufriedenheit	Reklamationen: Anzahl im Jahr	monatlich
	Kundenfluktuation (jährlich): Volumen entzogene Aufträge in % Jahresumsatz (bereinigt um evtl. Veränderungen der Konzernstruktur)		jährlich	
	Full-Service-Angebot (Entwicklung)	Anzahl Entwicklung neuer Leistungen, Angebote (insbes. Beratung, Planung, Steuerung)	Mai 09	
	Aktive Jahresplanung mit/für Kunden (vorausschauende Maßnahmen- und Budgetplanung)	Anzahl der Kunden/Bereiche, die diesen Service nutzen (die WD in ihre Planung einbeziehen)	jährlich	
Prozesse	Operative Exzellenz	(Produkt-) Qualität	Fehlerfreiheit: $\Delta$ Fehlerfreiheit bei 1. Vorlage beim Kunden in % - Keine durch WD verursachten Fehler in Typo, RS, Bildauswahl u. Qualität, Standbeschriftung etc.	monatlich
			CD-Einhaltung durch WD (alle Vorgaben) in %	jährlich
		Erstellung & Verfügbarkeit CD-Guidelines: - fehlende Themengebiete definieren - Vollständige Guidelines für definierte Themengebiete erstellen	1.1.1111	
		Corporate Story, Messages, Wording: Umsetzung der Vorgaben der BSC CC in % aller durch WD gestalteten Medien/Maßnahmen		
		Umsetzung journalistischer Standards: Umsetzung der Richtlinien der CC in %	jährlich	
	Termintreue	Einhaltung aller (vereinbarten) End- u. Zwischentermine in % ( $\emptyset$ aller Projekte)	monatlich	
	Budgettreue	Einhaltung des Projekt-Budgets in % ( $\emptyset$ aller Projekte)	monatlich	
	Abstimmungsprozess	Abstimmungsschritte je Hierarchie-ebene (Ebene 1: UBL / CEO, Ebene 2: UK, Ebene 3: Operativ/Projektpartner): Anzahl im $\emptyset$	Ebenen 1 und 2: monatl. Schätzung	
		Abst. Prozesse, die eine Hierarchieebene im Konzern höher gehen: Anzahl im Jahr	jährlich	
		Anzahl der Reklamationen im Jahr	monatlich	
	Aktualität	Reaktionszeit in eiligen Fällen (ohne online) in Tagen	jährlich	
		Aktualität Medienspiegel: Verzögerung in Tagen (nach Vorliegen der Clippings)	jährlich	
	Angebot Produkte und Leistungen	Motivation, Zufriedenheit	Commitment: TNS Commitment Index 1-100	jährlich
Krankheitstage: % (nach System Personalabteilung, Personalstatistik)			monatlich	

Abbildung 19: Hoerbiger – Scorecard der Werbung Deutschland (Auszug)

lichen Ziele der Unternehmenskommunikation und für die operativen Leistungen der Shared Service-Funktionen gelten harte KPIs. Dadurch trägt die Scorecard dazu bei, dass im Rahmen des globalen Controlling-Ansatzes von HOERBIGER Transparenz, Prozess- und Kosteneffizienz bei allen Kommunikations- und Werbemaßnahmen sichergestellt werden können. Durch die Balanced Scorecard wird der wertschöpfende Beitrag der Kommunikationsmaßnahmen unmittelbar nachgewiesen.

Die Entwicklung der Balanced Scorecards für den Bereich Unternehmenskommunikation und für die Shared Service-Funktion Werbung Deutschland inklusive Tracking Tool hat rund 20.000 Euro gekostet. Darüber hinaus wurde das Budget für das Kommunikations-Controlling nicht wesentlich erhöht – es liegt einschließlich der Budgets für Mitarbeiter- und Kundenbefragungen bei rund 100.000 Euro pro Jahr. Dem stehen eindeutige strategische und finanzielle Nutzen gegenüber. Insbesondere konnte die Professionalität der mit Kommunikationsaufgaben betrauten Mitarbeiter

gesteigert werden, zum Beispiel bei der Shared Service Funktion Werbung Deutschland: Die Anzahl der Reklamationen konnte gesenkt, die Sensibilität für die Anforderungen der internen Kunden deutlich erhöht werden.

Im Jahre 2008 wurde die HOERBIGER Holding AG für die Entwicklung und Implementierung des weltweiten Kommunikations-Controlling in der Kategorie »Wertschöpfung durch Kommunikation« als einer von zwei Finalisten beim Deutschen PR-Preis nominiert.

2009 baut der HOERBIGER Konzern den Anwendungsbereich der Balanced Scorecard weiter aus: Künftig werden die bisher für die Inhouse-Agentur Werbung Deutschland angewendeten Performance-Kriterien auch zur Steuerung der Lead-Agenturen und Freelancer im weltweiten Communications Support Netzwerk des HOERBIGER Konzerns genutzt. Die entsprechenden KPIs werden im Rahmen eines Agenturtages, zu dem HOERBIGER seine wichtigsten Kommunikationsdienstleister einmal jährlich einlädt, vorgestellt.

Umsatz	
Umsatz YTD	
Monat	Umsatz
Januar 2008	
Februar 2008	
März 2008	
April 2008	
Mai 2008	
Juni 2008	
Juli 2008	
August 2008	
September 2008	
Oktober 2008	
November 2008	
Dezember 2008	
<b>Gesamt 2008 (kumuliert YTD)</b>	

Überstunden		
Überstunden YTD		
<i>Benutzungsanweisung: Monatlich Überstunden je Mitarbeiter in die Liste eintr kumulierte Anzahl der Überstunden YTD wird in der unteren Zeile der Tabelle obigen Statuszeile angezeigt</i>		
Monat	Mitarbeiter	Überstunden
Januar 2008	A	
	B	
	C	
	D	
	E	
	F	
	G	
	H	
	<b>Gesamt</b>	
r 2008	A	
	B	
	C	
	D	
	E	
	F	
	G	

Abbildung 20: Hoerbiger – Excel-basiertes Tracking Tool für die BSC der Werbung Deutschland

## 8. Weitere Fallstudien/Implementierungen der Balanced Scorecard im Kommunikations-Controlling

Unternehmen	Projekt	Quelle
Henkel	Scorecard und Strategy Map der Unternehmenskommunikation und des Corporate Brand Management bei Henkel (Deutscher PR-Preis 2008 in der Kategorie »Wertschöpfung durch Kommunikation«)	<a href="http://www.henkel.de/SID-0AC8330A-92952F7C/presse/presse-informationen-2008-18828_henkel-gewinnt-deutschen-pr-preis-2008-17239.htm">www.henkel.de/SID-0AC8330A-92952F7C/presse/presse-informationen-2008-18828_henkel-gewinnt-deutschen-pr-preis-2008-17239.htm</a>
vivesco Apotheken-Kooperation	Controlling der Marketing-Kommunikation	<a href="http://www.communicationcontrolling.de">www.communicationcontrolling.de</a> → Fallstudien
Festo	Ausrichtung Unternehmenskommunikation auf weltweite Unternehmensstrategie	<a href="http://www.communicationcontrolling.de">www.communicationcontrolling.de</a> → Fallstudien
Allianz	Bewertung der integrierten Altersvorsorge-Kampagne »Länger leben« - Allianz Lebensversicherungs-AG	<a href="http://www.communicationcontrolling.de">www.communicationcontrolling.de</a> → Fallstudien

## 9. Glossar

### Strategy Map

Masterplan/Modell zur umfassenden und konsistenten Beschreibung der Unternehmensstrategie. Der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens wird durch die Darstellung der strategischen Zielsetzungen in expliziten Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgezeigt.

### Balanced Scorecard (BSC)

Steuerungs- und Controlling-Instrument in Tabellenform, das dem Management die strategische und operative Kontrolle von Unternehmensprozessen ermöglicht. Die BSC nach Kaplan/Norton vereint vier Scorecards für die vier Perspektiven der → Strategy Map: Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Der Zusatz »Balanced« bedeutet, dass die → Werttreiber aller vier Perspektiven in einem ausgewogenen Verhältnis gemanagt werden müssen, damit der Unternehmenswert gesteigert werden kann.

### Value Links

Wirkungsbeziehungen zwischen → Werttreibern (Value Driver) in Werttreiberbäumen, z.B. in der → Strategy Map oder auch in Werttreiberbäumen der Kommunikation. Die Value Links stellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Werttreibern dar.

### Value Driver/Werttreiber

Faktoren in Unternehmensaktivitäten, die das wirtschaftliche Ergebnis maßgeblich beeinflussen und deren Verbesserung zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führt.

### Key Performance Indicators (KPIs)

KPIs sind Kennzahlen, die als Indikator für Veränderungen des gemessenen Sachverhalts dienen können, z.B. für die Veränderung eines → Werttreibers.

## 10. Literatur und Verweise

DPRG/Pfannenber, Jörg/Frank, Ralf (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Finanzkommunikation. Thesenpapiere des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. DPRG zu Kennzahlen der Kommunikation. (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>; Stand: 12.03.2009)

DPRG/Pfannenber, Jörg/Sass, Jan (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Kommunikation: Theoretische Grundlagen. Thesenpapiere des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. DPRG zu Kennzahlen der Kommunikation. (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>; Stand: 12.03.2009)

DPRG/Pfannenber, Jörg/Sass, Jan/Jossé, Harald/Schönefeld, Ludwig (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketing-Kommunikation. Thesenpapiere des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. DPRG zu Kennzahlen der Kommunikation. (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>; Stand: 12.03.2009)

DPRG/Sass, Jan/Schönefeld, Ludwig/Pütz, Horst/Stobbe, Reimer (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der internen Kommunikation. Thesenpapiere des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. DPRG zu Kennzahlen der Kommunikation. (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>; Stand: 12.03.2009)

DPRG/Schönefeld, Ludwig/Pfannenber, Jörg/Sass, Jan (2007): Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der externen Kommunikation. Thesenpapiere des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. DPRG zu Kennzahlen der Kommunikation. (<http://www.communicationcontrolling.de/kennzahlen-dprg-thesen.html>; Stand: 12.03.2009)

Evaluationsausschuss der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) & Gesellschaft für Public Relations Agenturen (GPRA) (2001): PR Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis. Booklet des Evaluationsausschusses von DPRG und GPRA. Bonn.

Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (2004): My Balanced Scorecard, 3. Aufl., Freiburg i. Br.

Henkel AG & Co. KGaA (2008): Henkel gewinnt Deutschen PR-Preis. (URL: [www.henkel.de/SID-0AC8330A-92952F7C/presse/presse-informationen-2008-18828\\_henkel-gewinnt-deutschen-pr-preis-2008-17239.htm](http://www.henkel.de/SID-0AC8330A-92952F7C/presse/presse-informationen-2008-18828_henkel-gewinnt-deutschen-pr-preis-2008-17239.htm); Stand: 16.03.2009)

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

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.

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

Lautenbach, Christoph/Sass, Jan (2005): Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hg): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt am Main: 36-45.

Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main. (Revidierte Auflage erscheint Ende 2009)

Pfannenber, Jörg/Diercks, Anna (2007): Controlling Marketing-Kommunikation der Apothekenkooperation vivesco (URL: [www.communicationcontrolling.de/ressourcen/fallstudien/browse/1.html](http://www.communicationcontrolling.de/ressourcen/fallstudien/browse/1.html); Stand 16.03.2009)

Pfannenber, Jörg/Diercks, Anna (2009): Kommunikations-Controlling in Veränderungsprojekten. In: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Frankfurt am Main: 92-102

Porter, Michael E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York.

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main.

Rappaport, Alfred (1995): Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Stuttgart.

Zerfaß, Ansgar (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? In: [prportal.de](http://prportal.de), Nr. 57.

## Herausgeber

Dr. Mark-Steffen Buchele, aexea  
 Jörg Pfannenber, JP|KOM  
 Dr. Christopher Storck, HERINGSCHUPPENER  
 Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig

## DPRG-Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation«

Der Arbeitskreis »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG) wurde 2002 gegründet, um die Professionalisierung des Kommunikationsmanagements voranzutreiben. Seitdem haben Unternehmensvertreter, Berater und Wissenschaftler neue Ansätze diskutiert und praktische Erfahrungen ausgetauscht. Ergebnis ist ein umfassendes Instrumentarium für die Kommunikationssteuerung. Arbeitspapiere, Praxisbeispiele und Kennzahlenkataloge bietet die Plattform [www.communicationcontrolling.de](http://www.communicationcontrolling.de). Seit 2005 macht der jährliche Fachtag Kommunikations-Controlling das verfügbare Expertenwissen einem breiteren Publikum zugänglich. 2009 haben sich die Arbeitskreise von DPRG und Internationalem Controller Verein (ICV) auf ein gemeinsames Grundmodell verständigt. Die DPRG ist mit mehr als 2.500 Mitgliedern der Berufsverband der Kommunikationsmanager und PR-Fachleute in der Bundesrepublik Deutschland. [www.dprg.de](http://www.dprg.de)

## Universität Leipzig

Die Universität Leipzig, Nr. 1 im Handelsblatt Karriere-Ranking 2006 der Medien-Studiengänge in Deutschland und Nr. 1 unter den von deutschen PR-Entscheidern empfohlenen Studienprogrammen (»Pressesprecher«-Umfrage Herbst 2008) gilt als einer der führenden Think Tanks für Kommunikationsmanagement und Public Relations in Europa. Das Spektrum der Kompetenzfelder und Forschungsgebiete reicht von Vertrauen und Reputation in der Mediengesellschaft über Themen wie Wertschöpfung durch Kommunikation, Kommunikations-Controlling, Interaktive Medientechnologien, Innovations-/Technologiekommunikation und Politischer Kommunikation bis hin zu Corporate Publishing sowie Fragen des Berufsfelds und der PR-Ethik. Über 50 deutschsprachige und internationale Buchpublikationen der Universitätsprofessoren Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Prof. Dr. Günter Bentele und zahlreiche empirische Studien sowie Anwendungsprojekte mit namhaften Unternehmen, Organisationen und Verbänden stehen für die Innovationskraft und Praxisverankerung des Leipziger Instituts.

[www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)

Das Portal rund um Wertschöpfung und Evaluation von Kommunikation

## communicationcontrolling.de

Das Portal [communicationcontrolling.de](http://communicationcontrolling.de) ist ein Gemeinschaftsangebot der Universität Leipzig und des Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG). Es bietet breites Wissen rund um die Themen Steuerung, Evaluation und Wertschöpfung von Kommunikation in deutscher und englischer Sprache:

- Aktuelles. Meldungen und Interviews rund um das Thema Kommunikations-Controlling; Vorschau auf wichtige Termine; Rezensionen.
- Kennzahlen und Value Links. Thesenpapiere des DPRG-Arbeitskreises »Wertschöpfung durch Kommunikation« zu Kennzahlen der Kommunikation.
- Wissen. Grundlagen und Definitionen des Kommunikations-Controllings; typische Kennzahlen für einzelne Bereiche der Unternehmenskommunikation; Referenzmodelle für die Umsetzung in der Praxis.
- Methoden. Definition der Methoden und Verfahren; zentrale Anwendungsbereiche; Umsetzungsanforderungen/Vor- und Nachteile; Kostenrahmen; relevante Dienstleister.
- Ressourcen. Fallstudien und weiterführende Materialien, Präsentationen oder Artikel; Literatur; Links zu relevanten Blogs, Foren, Informationsdiensten, Standards und internationalen Websites.

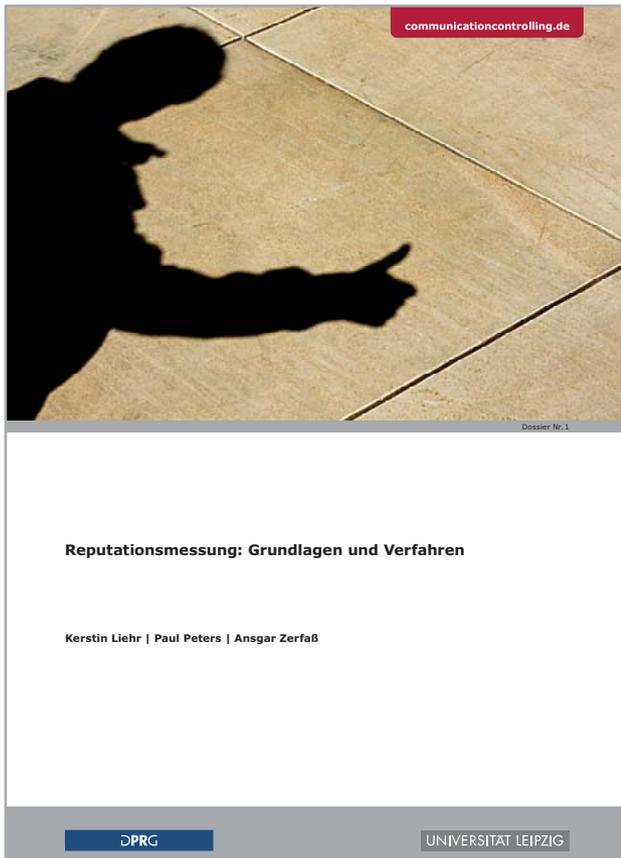
Titelbild: Paul Styrnol, Lahr / photocase.com

Layout: Mark-Steffen Buchele, Kenny Melzer

Kontakt: [redaktion@communicationcontrolling.de](mailto:redaktion@communicationcontrolling.de)

## communicationcontrolling.de

Bisher sind folgende Dossiers erschienen:



### **Dossier Nr. 1: Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren**

Reputation gilt als zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements. PR-Abteilungen und Berater nehmen für sich in Anspruch, dass sie den guten Ruf eines Unternehmens bei wichtigen Anspruchsgruppen beeinflussen. Doch Steuerung ist ohne Messung nicht möglich, und dies wiederum setzt ein klares Verständnis davon voraus, was überhaupt unter dem Begriff »Reputation« zu verstehen ist.

Kerstin Liehr, Paul Peters und Ansgar Zerfaß verdeutlichen, mit welchen Methoden man die zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements erfassen kann und welche Unterschiede dabei zu beachten sind. Sie stellen marktgängige Methoden (u.a. RepTrak, IREMS, Media Reputation Index) vor und beschreiben Fallbeispiele.