



Die Communication Scorecard: Struktur und Funktionsweise

Die Communication Scorecard ist ein Modell des Kommunikationsmanagements, das ‚weiche‘ mit ‚harten‘ Faktoren verbindet. So wird Kommunikation steuer- und messbar, Kommunikation und Unternehmensstrategie werden miteinander verzahnt. Kommunikation beeinflusst die Werttreiber des Unternehmenserfolgs und wird selbst zum entscheidenden Wertschöpfungsfaktor.

Im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung (Value Based Management) werden Umsatzwachstum, Rendite und Risiko als die drei hauptsächlichen Determinanten des Unternehmenswerts betrachtet. Sie bestimmen die strategische Stossrichtung. Die Unternehmensstrategie wird in zweifachem Sinn gefasst, nämlich als Management- und als Kennzahlensystem. Der Struktur der Balanced Scorecard folgend, baut die Unternehmensstrategie auf vier Perspektiven und definiert für diese sowohl ein Kennzahlen- und Messsystem als auch ein Instrumentarium zur Strategieumsetzung. Von grundlegender Bedeutung für die Kommunikationsstrategie sind die beiden Begriffe ‚Ergebniskennzahlen‘ und ‚operative Werttreiber‘. Sie stellen jene Bezugsgrößen dar, von denen das Herzstück der Communication Scorecard abgeleitet wird: die ‚kommunikativen Ergebniskennzahlen‘ und die ‚kommunikativen Werttreiber‘.

Ergebniskennzahlen und operative Werttreiber

Einfach gesagt bezeichnen Ergebniskennzahlen den angestrebten Unternehmenserfolg und operative Werttreiber (oder Leistungstreiber) die zu diesem Zweck notwendigen Faktoren und Massnahmen. Unter Ergebniskennzahlen versteht man mehr als eine blosse Ansammlung von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen. Vielmehr sollen diese Zielwerte von der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet werden und die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven fokussieren: der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive der internen Geschäftsprozesse und der Innovationsperspektive. Entscheidend ist, dass die Balanced Scorecard diese Ergebniskennzahlen, die ja letztlich immer das Resultat vergangener Leistungen ausdrücken, um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt. Während sie durch die finanzielle Perspektive das vielerorts dominierende Interesse an kurzfristig orientierter Finanzleistung aufrechterhält, offenbart sie auch die Wert- und Leistungstreiber für wichtige langfristige und wettbewerbsfähige Leistungen. Erst diese operativen Werttreiber machen klar, wie man zu den angestrebten Ergebnissen kommt.

Ergebniskennzahlen und Werttreiber stellen ein Kausalsystem dar: Ergebniskennzahlen ohne Werttreiber würden nicht aufzeigen, ob und wie die Strategie erfolgreich umgesetzt wird. Umgekehrt würden Werttreiber allein zwar operative Verbesserungen bewirken, jedoch nichts darüber aussagen, ob diese Verbesserungen das unternehmerische Ergebnis steigern konnten. Eine gute Balanced Scorecard stellt daher eine genau auf die Unternehmensstrategie zugeschnittene Kombination aus Ergebniskennzahlen und Werttreibern dar.



Traditionelle Ergebniskennzahlen sind meist Spätindikatoren (lagging indicators), die also rückwirkend Auskunft über den Erfolg der Unternehmensstrategie geben. Beispiele dafür sind z.B. ROI, EVA, Rentabilität (Finanzperspektive) oder Marktanteil und Kundenrentabilität (Kundenperspektive). Operative Werttreiber oder Leistungstreiber hingegen stellen Frühindikatoren (leading indicators) dar, weil sie eine in Bezug auf die Ergebniskennzahlen vorlaufende Wirkung haben. Sie reflektieren also die finanziellen Treiber für die Rentabilität und die Treiber für Kundenrentabilität, Prozessqualität oder Mitarbeiterproduktivität usw. Beispiele für operative Werttreiber sind etwa Ertrags- und Produktivitätssteigerung, Kostensenkung, Vermögensnutzung, Risikomanagement (Finanzperspektive) oder Produkt- und Dienstleistungseigenschaften und Kundenloyalität (Kundenperspektive).

Systematische Verknüpfung von Ergebnissen und Werttreibern

Eines bleibt sich gleich, ob ein Unternehmen eine Balanced Scorecard umfassend oder nur teilweise eingeführt hat oder aber mit einem anderen wertorientierten Managementansatz operiert: Basis für jedes Kommunikationsmanagement muss zwingend eine explizite Unternehmensstrategie sein. Die Strategie muss den Weg zu Zielen schlüssig aufzeigen, also sowohl Ergebniskennzahlen als auch Leistungs- bzw. Werttreiber beinhalten. Nur durch einen entsprechenden Kausalzusammenhang lässt sich eine Strategie darstellen, erklären und vermitteln. Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung kann in einer Reihe von Wenn-Dann-Aussagen ausgedrückt werden: Operative Ergebniskennzahlen und Werttreiber stehen so mit kommunikativen Erfolgskennzahlen und Werttreibern in einer Kausalbeziehung.

Kommunikative Ergebniskennzahlen und Werttreiber

Die stringente Ableitung von kommunikativen Ergebniskennzahlen und Werttreibern aus den übergeordneten operativen Ergebniskennzahlen und Werttreibern stellt sicher, dass sich die Kommunikationsstrategie nicht im luftleeren Raum abspielt. Sie soll eine Funktion der Unternehmensstrategie sein und entsprechende Wertschöpfungsdienste leisten, die nachvollziehbar und im Erfolgs- wie im Misserfolgsfall überprüfbar sind. Kommunikative Werttreiber werden also aus operativen Werttreibern abgeleitet. Sie stellen Faktoren dar, die in besonderem Masse Anteil am Erfolg der operativen Werttreiber haben. Kommunikative Ergebniskennzahlen wiederum sind die Entsprechungsgrößen der operativen Ergebniskennzahlen.

Kommunikationsstrategie und Communication Scorecard

Kommunikative Ergebniskennzahlen und Werttreiber bilden die Kernelemente der Communication Scorecard, die gleichzeitig ein analytisches und operatives Instrumentarium des Kommunikationsmanagements darstellt. Die Scorecard ist beides: Kennzahlen- und Managementsystem, Mess- und Steuerungssystem. Den Schritt der Ableitung kommunikativer Ergebniskennzahlen und Werttreiber von den operativen Grundlagen bezeichnen



wir als Deduktion. Dies ist nach der Initialisierung die zweite Phase in einem siebenstufigen Verfahren, das nach der Konsolidierung wiederum zu einem neuen ‚Anfang‘ führt. Also eine kreisförmige Methodik, wie es sich für eine Managementfunktion in Anlehnung an den ursprünglichen Managementkreislauf gehört. Oder besser: eine Spirale. Denn die erste Initialisierung greift ja – wenn es sich nicht gerade um einen unternehmerischen Start handelt – immer schon in einen laufenden Prozess der Unternehmenstätigkeit ein und stellt eine Standortbestimmung mit zahlreichen Hypothesen dar. Erst in den weiteren Durchläufen wird ein Unternehmen die Resultate des Kommunikationsmanagements und den Beitrag der Kommunikation zur Unternehmenswertsteigerung immer präziser ermitteln und neu planen können.

Die Communication Scorecard führt durch sieben Phasen:

1. Initialisierung: Analyse der unternehmensstrategischen Basis.
2. Deduktion: Ableitung der kommunikativen Ergebniskennzahlen und Werttreiber aus den operativen Ergebniskennzahlen und Werttreibern.
3. Scoring: Definition der Parameter für die Evaluation und Einbindung ins strategische Controlling.
4. Konzeption: Definition der kommunikationsstrategischen Leitlinien im Sinne der integrierten Kommunikation und Markenführung.
5. Implementierung: Umsetzung der Kommunikationsmassnahmen gemäss der Kommunikationsstrategie.
6. Evaluation: Messen und Bewerten von Erfolg und Wirkung der Kommunikation auf Basis des Scorings.
7. Konsolidierung: Optimierung des funktionalen Beitrags der Kommunikation zur Unternehmenswertsteigerung.

Drei dieser Schritte sind im Hinblick auf die Mess- und Steuerbarkeit von Kommunikation besonders bedeutsam:

- In der Deduktion werden die kommunikativen Werttreiber und Ergebniskennzahlen aus den operativen Leistungsvorgaben abgeleitet. Diese Ableitung stellt erfahrungsgemäss das fehlende Glied in allen bisherigen Ansätzen des Kommunikationsmanagements dar. Erst durch die Deduktion verbindet sich die Unternehmenskommunikation mit der Unternehmensführung und erhält damit die Möglichkeit, ihren Wertschöpfungsbeitrag aufzuzeigen.
- Mittels des Scorings wird die Performance der Kommunikation definiert und messbar gemacht. So wird das strategische Controlling um die Messung und Auswertung der Unternehmenskommunikation erweitert.
- In der Evaluation misst und bewertet das Unternehmen den Erfolg und die Wirkung der Kommunikation auf Basis der im Scoring definierten Parameter und vor allem im Hinblick auf die Optimierung der Unternehmenskommunikation in der Phase der Konsolidierung.

Buchpublikation:

Ralf Hering, Bernd Schuppener, Mark Sommerhalder: Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements. Bern, Stuttgart, Wien – Haupt Verlag 2004.