

Christoph Lautenbach/Jan Sass

„Return on Communications“ – ein schwedisches Pilotprojekt

Erschienen in: www.pr-guide.de, 15. September 2004

„Return on Communications“ – ein schwedisches Pilotprojekt

Von Christoph Lautenbach und Jan Sass

Den Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg hat in Schweden schon vor Jahren ein Richtungweisendes, aber international wenig beachtetes Projekt untersucht. Christoph Lautenbach und Jan Sass haben die Überlegungen zum „Return on Communications“ bei ihrer Arbeit für den Arbeitskreis „Communications Value System“ der GPRA wiederentdeckt.

Die immateriellen Werte („Intangible Assets“) eines Unternehmens, dazu gehören zum Beispiel Unternehmenskultur, Innovationskraft, Lizenzen oder Kundenbeziehungen, haben wesentlichen Anteil an seinem Gesamtwert und werden maßgeblich durch Kommunikation beeinflusst. Welcher systematische Zusammenhang lässt sich zwischen Kommunikation und der Steigerung des Unternehmenswerts herstellen? Mit dieser Ausgangsfrage hat der schwedische PR-Verband (Sveriges Informationsförening) bereits im Frühjahr 1995 das Projekt „Return on Communications“ initiiert. Elf führende schwedische Unternehmen haben sich daran beteiligt, darunter Electrolux, Ericsson, Skandia und Vattenfall.

Das Projekt sollte zeigen, inwieweit die Investition in Kommunikation nachweislich zu messbaren und betriebswirtschaftlich relevanten Effekten führt bzw. langfristig den Unternehmenswert steigern kann. Auch wenn es der Projektname nahe legt: Die Initiatoren hatten nicht den Anspruch, den finanziellen Wertbeitrag von Kommunikation konkret in Kronen auszurechnen. Sie wollten jedoch Brücken bauen von den durch Kommunikation beeinflussten immateriellen Werten zu den Finanzkennzahlen des Unternehmens. Zum Ende des Projekts im Sommer 1996 hat die Arbeitsgruppe einen Handlungsrahmen vorgelegt, der die Kommunikation systematisch enger mit den finanziellen Zielen des Unternehmens verknüpft.

Stakeholder stehen im Fokus

Das Modell geht von den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern aus, weil die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf diesen Beziehungen beruht. Neben dem Management („Leadership“), das mit seinen Visionen, Zielen und Leitbildern im Zentrum des Modells steht, sind dies die Stakeholder-Perspektiven: Markt („Market“), Mitarbeiter („Employees“), Investoren („Owners/Investors“) und Öffentlichkeit („Community“).

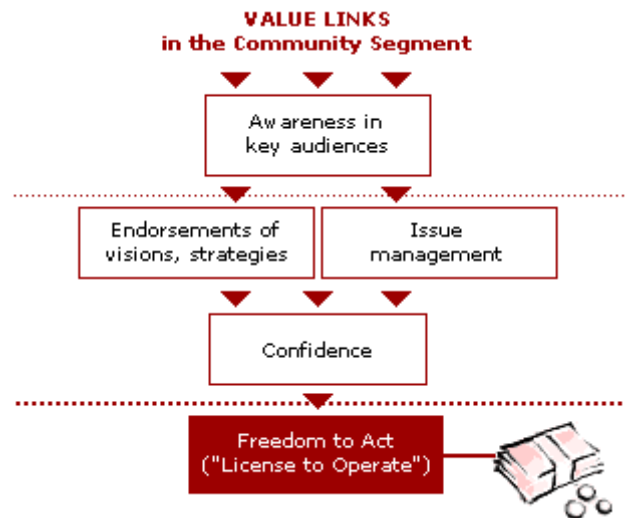


Kommunikation wirkt in jeder Stakeholder-Perspektive auf Wissen, Einstellungen und Verhalten der einzelnen Dialoggruppen ein, die wiederum den Unternehmenserfolg und -gewinn beeinflussen. Das Stakeholder-Modell sei die „Arena der Kommunikationsverantwortlichen“ und damit Ausgangspunkt für die Planung und Umsetzung von Kommunikation, begründet Margaretha Sjöberg, die Generalsekretärin des schwedischen PR-Verbands, den Ansatz. Mittlerweile sei der Begriff „Relationship Capital“ in Schweden etabliert und anerkannt, dass Kommunikation durch die Entwicklung oder Beeinflussung von Beziehungen einen Wertbeitrag für das Unternehmen schaffen könne.

„Value Links“ verknüpfen immaterielle Werte und Unternehmenserfolg

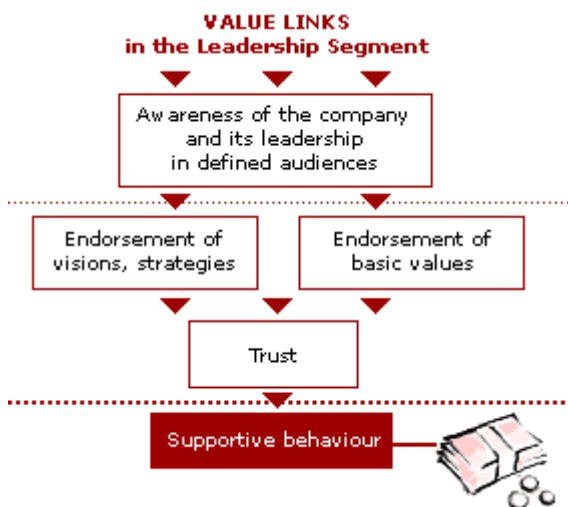
Für jede Stakeholder-Perspektive lassen sich im Modell die jeweiligen kommunikativen Werttreiber im Unternehmen identifizieren und zueinander in Beziehung setzen. Die Wertschöpfungsketten, so genannte „Value Links“, zeigen die Verbindung zwischen kommunikativen Handlungen und Unternehmenserfolg. Über drei Stufen entstehen dabei Wertgewinne: Von Bekanntheit („Get them on board“) über Unterstützung („Get them involved“) bis zu betriebswirtschaftlich relevanten Ergebnissen („Get returns/ benefits“). Das Endziel der Kommunikation ist also: Die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern so weiter zu entwickeln, dass ein Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und -ergebnisse geleistet wird.

Zwei Beispiele: Für das Management sei die Bekanntheit des Unternehmens und seiner Führung die Grundvoraussetzung zur Akzeptanz von Visionen, Strategien und Grundwerten. Der Grad der Akzeptanz wiederum



beeinflusse das Vertrauen ins Unternehmen, und Vertrauen schließlich rufe Unterstützung für die Unternehmensziele hervor.

Verschiedenen Stakeholder-Perspektiven werden verschiedene Handlungs- bzw. Unterstützungspotenziale für die Unternehmensziele zugeordnet. Daraus folgt nach den Schweden, dass in den „Value Links“ jeweils spezifisches Wissen bereit gestellt werden muss, das erst zu Akzeptanz und dann zu Unterstützung führen kann. Bei den Dialoggruppen, die zur meinungsbildenden Öffentlichkeit gehören, wie lokale oder nationale Politiker, Medien oder andere Einflussgruppen, ist die Bekanntheit des Unternehmens und seines Betätigungsfelds die Voraussetzung dafür, seine Visionen, Leitbilder und langfristigen Ziele zu vermitteln. Auch müssen Umweltverhalten oder soziale Verantwortung zunächst verstanden werden, damit sie akzeptiert werden können und Vertrauen in das Unternehmen und seine Führung entsteht. Das wiederum ist die Grundlage für die „Licence to operate“ des Unternehmens, die in Handlungsräumen gegenüber den Stakeholdern besteht und damit in den Bereich finanziellen Werts führt.



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“) und empfiehlt für jede Stakeholder-Perspektive davon nicht mehr als vier bis sechs. Denn mit Blick auf Steuerbarkeit und Aufbereitung für das Management, z.B. in einer Balanced Scorecard, müsse Kommunikation auf maximal 30 verfügbare Messgrößen verdichtet werden können. Messgrößen, die die Unterstützung durch die Stakeholder verdeutlichen, sind z.B. Markenbekanntheit oder Kundenzufriedenheit; Messgrößen, die auf den finanziellen Beitrag verweisen, sind z.B. Marktanteil oder Preisniveau.

„Direkte Verbindung mit harten Finanzzahlen ist eine Illusion“

Der Handlungsrahmen der Schweden überzeugt dadurch, dass er klare Planungsschritte enthält und auf Messbarkeit angelegt ist. Dabei konzentriert er sich auf die Effektivität von Kommunikation („Doing the right things“), nicht aber auf die ebenfalls wertrelevante Effizienz („Doing things right“). Die grob

angelegten „Value Links“ sind als orientierender und frei zu adaptierender Handlungsrahmen grundsätzlich auf die meisten Unternehmen und Organisationen anwendbar. Die Gewichtung und Kalibrierung muss jeweils unternehmensspezifisch erfolgen: Es gibt keine universelle Methode den Wertbeitrag zu messen, sondern nur individuelle unternehmensspezifische Lösungen – so eine wesentliche Schlussfolgerung des Projekts.

Der Handlungsrahmen liefert damit vor allem Anregungen, weniger ein direktes Praxismodell für die Implementierung. Dies sei aber auch nicht die eigentliche Intention gewesen, so die Projektverantwortliche Sjöberg. „Wir haben eine Diskussion über immaterielle Werte im Unternehmen angestoßen, mit der wir das Denken verändern wollten“, sagt sie. Die Initiatoren wollten mit ihrem Projekt vor allem die Unternehmensführung erreichen. Für die Unternehmenskommunikation sei es wichtig, vom Management ernst genommen und in die Entscheidungen einbezogen zu werden. „Dafür war es wichtig zu zeigen, dass Kommunikation nicht losgelöst von den Unternehmensergebnissen betrachtet werden kann, sondern integraler Bestandteil der Unternehmensführung ist,“ so die Generalsekretärin des schwedischen PR-Verbands weiter.

Während das Modell plausible Wege aufzeigen kann, wie ein „Return on Communications“ zu erreichen ist, betrifft dies nicht eine konkret bezifferbare finanzielle Bewertung von Kommunikation – solche Erwartungen erfüllt der Handlungsrahmen nicht. Sven Hamrefors, als Professor an der Stockholm School of Economics am Projekt beteiligt, ist sicher: „Es gibt keine direkte Verbindung zu einem finanziellen „Return on Investment“. Aber es besteht eine Reihe von indirekten Verbindungen, die zeigen, wie über Kommunikation ein betriebswirtschaftlicher Wert geschaffen wird.“ Der harte finanzielle Wertbeitrag von Kommunikation sei in aller Regel nicht nachweisbar und der Versuch,

„Return on Communications“

diesen Nachweis zu unternehmen ein Irrweg. Kennziffern seien wichtig, aber Hamrefors spricht eine deutliche Warnung aus: „Finanzkennzahlen im Zusammenhang mit Kommunikation sind nur eine Illusion.“

Diskussionsbeitrag hat praktischen Nutzen

Der schwedische PR-Verband sieht in der Adaption des Modells durch die Praxis unterschiedlichen möglichen Nutzen. So eigne es sich beispielsweise, um Balanced Scorecards oder „Top sheets“ für Management oder Controlling zu entwickeln, um Wettbewerbsanalysen zu konzipieren und auszuwerten, um unternehmensintern Vergleiche mit anderen Abteilungen anzustellen oder die Kommunikation insgesamt systematisch auf die Unternehmensstrategie auszurichten. „Der Prozess an sich schafft bereits Wert“, glaubt Hamrefors.

In Schweden hat sich seit Abschluss des Projekts einiges verändert:

Mehr als 150 schwedische Kommunikationsverantwortliche sind seitdem an der Stockholm School of Economics weitergebildet worden, um ihr Know-how in Betriebswirtschaft und Unternehmensführung zu verbessern. „Return on Communications“ mündete in einer Reihe von Folgeprojekten. So beteiligten sich die Schweden am 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 von 1997 bis 2001 untersucht, wie immaterielle Güter zum Innovationsmanagement beitragen.

Im Herbst 2003 begann, wiederum auf Initiative des schwedischen PR-Verbands, das Projekt „Business Effective Communication“. Unter Leitung von Sven Hamrefors untersucht eine Arbeitsgruppe an der Stockholm School of Economics, wie Information und Kommunikation von der Unternehmensführung genutzt werden können, um die Effektivität des Unternehmens zu verbessern. Das auf fünf Jahre angelegte Projekt wird von einem Konsortium schwedischer Unternehmen mit 650.000 Euro gefördert.

*Christoph Lautenbach und Jan Sass sind Gründer und Partner von LAUTENBACH SASS. Die Unternehmensberatung ist auf das Management von Unternehmenskommunikation spezialisiert.
Kontakt: info@lautenbachsass.de*

Erschienen in: www.pr-guide.de,
15. September 2004