



Zusammenfassung

Wertorientiertes Kommunikationscontrolling in der Praxis

Eine empirische Studie im Rahmen einer Diplomarbeit
zum Stand der Entwicklung in deutschen
DAX-Unternehmen

S. Parres Lopez
Prof. Dr. W. Jäger

Wintersemester 2006/2007

Inhalt

1. Einführung und Zielsetzung.....	1
2. Merkmale der empirischen Studie.....	2
3. Zusammensetzung der Stichprobe	2
4. Stellenwert des Kommunikations-Controllings.....	3
5. Planung und Umsetzung des Kommunikations-Controllings.....	4
6. Einsatz, Bekanntheit und Einschätzung der Methoden	5
7. Chancen und Risiken des Kommunikations-Controllings.....	8
8. Zukunftsperspektiven des Kommunikations-Controllings.....	9
9. Fazit und Ausblick	10

1. Einführung und Zielsetzung

„Wertschöpfung durch Kommunikation“, „Kommunikation als Werttreiber“ und „strategisches Kommunikations-Controlling“ sind die Themen, die in den deutschen Wirtschaftswissenschaften derzeit heiß diskutiert werden. Dass Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, ist mittlerweile unbestritten. Sie unterstützt zum einen die laufende Leistungserstellung und die Vermarktung der Leistungen. Zum anderen schafft sie unverwechselbare, immaterielle Werte wie Reputation, Marken, Bekanntheit und Vertrauen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, Kommunikation als Werttreiber aktiv zu managen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg über Kennzahlen auszuweisen.

Innerhalb der letzten vier Jahre gab es einen Schub hinsichtlich der Entwicklung von diskussionsfähigen Instrumenten zur Wertbeitragsmessung von Kommunikation. Das Spektrum reicht von Kennzahlensystemen über Scorecard-Modelle, Methoden der Markenbewertung und der Cultural Due Diligence bis hin zu einem Communication Control Cockpit.

Doch führt die Vielzahl der vorliegenden Ansätze in der Unternehmenspraxis nicht eher zu Verwirrung als zu sichtbarem Erkenntnisgewinn? Kommen die entwickelten Methoden zum Management und Controlling von Kommunikation in deutschen Unternehmen überhaupt zum Einsatz? Oder handelt es sich bei dem Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ nur um eine „Modewelle“?

In Bezug auf die Steuerung und Bewertung immaterieller Vermögensgüter scheint eine „**Kluft**“ **zwischen theoretischem Anspruch und praktischem Stellenwert** zu herrschen. Anhand von empirischen Erhebungen konnte bereits bei Methoden des Human Capital Managements bzw. der Markenbewertung eine **Implementierungslücke** nachgewiesen werden. Daher stellt sich die Frage, ob ein geringer Einsatz auch in Bezug auf die jüngst entwickelten Kommunikations-Controlling-Instrumente zu erwarten ist. Dies gab den Anlass, eine Studie durchzuführen. In einer eigenen **empirischen Befragung** bei den deutschen DAX100-Unternehmen sollte erhoben werden, inwieweit die bisher entwickelten Methoden zur monetären Beitragsmessung von Kommunikation bekannt und auch in der Praxis eingesetzt werden. Aus den Anforderungen, die die Unternehmen an Kommunikations-Controlling-Instrumente stellen, sollten darüber hinaus Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung der Instrumente gegeben werden.

2. Merkmale der empirischen Studie

Aus den möglichen Erhebungsmethoden wurde die **schriftliche Befragung** gewählt. Angeschrieben wurden die **Leiter aus dem Bereich Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit**. Ihnen wurde eine **Frist von 10 Tagen** zur Beantwortung und Rücksendung des Fragebogens eingeräumt. Ausgefüllte Fragebögen, die nach dem 15. Dezember 2006 bis zum Ende des Jahres eingegangen sind, flossen noch in die Auswertung ein. Alle Rücksendungen aus dem neuen Jahr wurden dagegen nicht mehr berücksichtigt.

Um einen frühzeitigen Ausstieg der Probanden aus dem Fragebogen zu verhindern, wurden überwiegend geschlossene Fragen eingesetzt. Entweder wurden den Unternehmen verschiedene Antworten vorgegeben, aus denen sie eine bzw. mehrere Möglichkeiten auswählen konnten, oder sie mussten auf einer Skala von eins bis fünf die Bedeutung eines Kriteriums angeben. Innerhalb der Analyse wurden Fragen zu den folgenden **fünf Kernuntersuchungsbereichen** gestellt, die in den Fragebögen explizit gekennzeichnet waren:

- (1) Stellenwert des Kommunikations-Controllings
- (2) Planung und Umsetzung des Kommunikations-Controllings
- (3) Einsatz, Bekanntheit und Einschätzung der Instrumente
- (4) Chancen und Risiken des Kommunikations-Controllings
- (5) Zukunftsperspektiven des Kommunikations-Controllings

3. Zusammensetzung der Stichprobe

Zum Stand des wertorientierten Kommunikations-Controllings wurden die **deutschen DAX100-Unternehmen** befragt. Dabei wurde von der Annahme ausgegangen, dass überwiegend die Unternehmen Methoden zur monetären Beitragsmessung von Kommunikation einsetzen, die an der Börse notiert sind und damit die Wertorientierung als zentrale Zielsetzung in die Unternehmensführung integriert haben. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) wurden aus diesem Grund nicht in die Studie einbezogen. Die Stichprobe umfasste insgesamt 103 deutsche DAX-Unternehmen, von denen 26 den Fragebogen ausgefüllt und zurückgesendet haben. Das entspricht einer **Rücklaufquote von 25,24 Prozent**. Diese Quote kann jedoch von Fall zu Fall variieren, da einige Unternehmen nicht alle Fragestellungen beantwortet haben. Als Gründe für die Nichtbearbeitung des Fragebogens gaben die Unternehmen überwiegend die hohe Anzahl an Anfragen durch Diplomanden sowie die geringen personellen und zeitlichen Kapazitäten an.

Mehrheitlich geantwortet haben Unternehmen aus den **Branchen Maschinenbau/Metallbau, Chemie/Pharma, Banken/Versicherungen und Informationstechnologie**.¹

Mit 52 Prozent gab die Mehrheit der Probanden an, **überwiegend im B2B-Bereich**² tätig zu sein, während dagegen nur drei von 25 Unternehmen fast ausschließlich mit Endkunden in Kontakt treten. 36 Prozent verkaufen ihre Produkte bzw. Dienstleistungen sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich.

Klassifiziert man die Unternehmen nach ihrer **Umsatzhöhe**³ im letzten Geschäftsjahr, stellt man fest, dass es sich bei der Stichprobe überwiegend um größere Unternehmen bzw. Konzerne handelt. Mehr als zwei Drittel der Probanden gaben einen Gesamtumsatz von mehr als einer Milliarde Euro an. 20 Prozent setzten im letzten Geschäftsjahr sogar mehr als zehn Milliarden Euro um.

¹ Frage 1 zu „Allgemeine Angaben“: „Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?“

² Frage 3 zu „Allgemeine Angaben“: „In welchem Geschäft sind Sie tätig?“

³ Frage 4 zu „Allgemeine Angaben“: „Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens bzw. Ihres Geschäftsbereichs im vergangenen Geschäftsjahr (in Euro)?“

4. Stellenwert des Kommunikations-Controllings

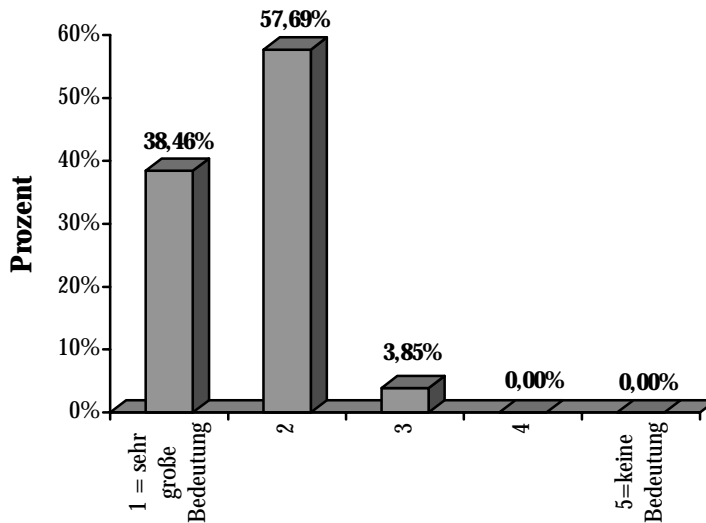


Abb. 1: Bedeutung der Kommunikation⁴
(Stichprobe: 26 Unternehmen)

Ausgangspunkt der empirischen Studie war die Frage, welche Bedeutung die Unternehmen der **Kommunikation als Werttreiber** im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung beimesen. Als durchaus positives Ergebnis ist festzuhalten, dass für insgesamt **96,15 Prozent** der befragten Unternehmen die Kommunikation einen **großen bis sehr großen Stellenwert** einnimmt. Allein ein Proband sprach der Kommunikation als Werttreiber nur eine mittelmäßige Bedeutung zu.

Kommunikation wird also nicht nur seitens der Wirtschaftswissenschaften, sondern zunehmend auch von deutschen Unternehmen als wesentlicher Werttreiber der weichen Faktoren anerkannt. Daraus resultiert die Frage, **wo bzw. wodurch Kommunikation** aus Sicht der Unternehmen **Werte schafft**.⁵ **Image/Reputation** und **Vertrauen** waren mit 88 bzw. 76 Prozent die am häufigsten durch die Probanden genannten Werte. Auch **Akzeptanz** mit 40 Prozent wird von den Unternehmen als wesentlicher, durch Kommunikation generierter Erfolgsfaktor gesehen.

⁴ Frage I.1: „Welche Bedeutung messen Sie der Kommunikation als Werttreiber im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung bei?“

⁵ Frage I.2: „Wo bzw. wodurch schafft Kommunikation aus Ihrer Sicht Werte?“

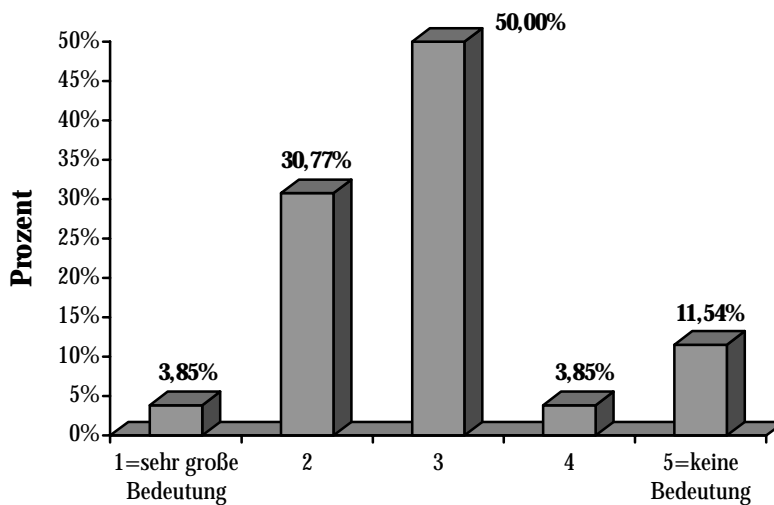


Abb. 2: Stellenwert wertorientiertes Kommunikations-Controlling⁶
(Stichprobe: 26 Unternehmen)

Anhand der Studie sollte außerdem der **Stellenwert des wertorientierten Kommunikations-Controllings** in deutschen Unternehmen untersucht werden. Mit 50 Prozent ist sich gegenwärtig die Hälfte der befragten Unternehmen unschlüssig über die Bedeutung des wertorientierten Kommunikations-Controllings. Die Unsicherheit hängt unter Umständen mit der Neuartigkeit des Themas „Wertschöpfung durch Kommunikation“ zusammen. Erst vor ca. drei bis vier Jahren entfachte in Deutschland die Diskussion darüber, wie sich der monetäre Beitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg messen lässt. Trotz des großen Anteils in der Mitte lässt sich doch eine leicht positive Tendenz verzeichnen. So gaben **ca. ein Drittel** der Probanden an, dass die Messung des monetären Beitrags von Kommunikation in ihrem Unternehmen einen **großen bis sehr großen Stellenwert** einnimmt.

5. Planung und Umsetzung des Kommunikations-Controllings

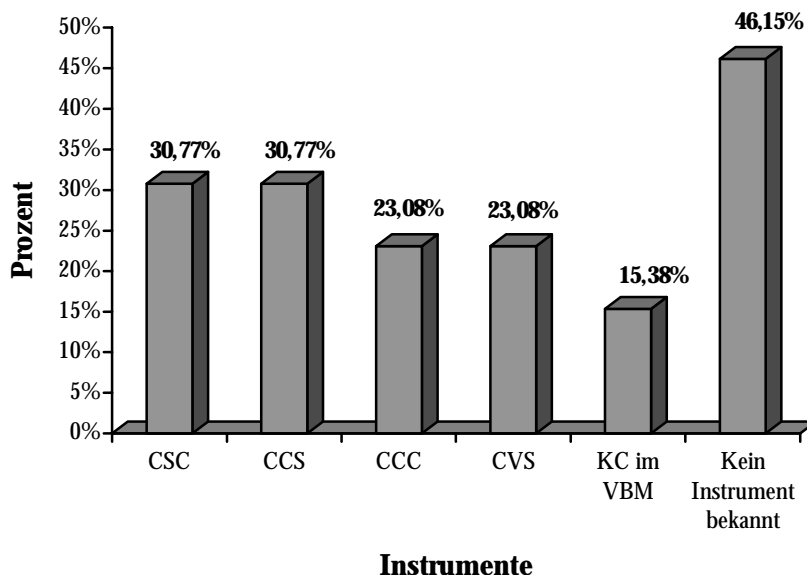
Auf Grundlage der **Wirkungsebenen von Kommunikation** sollte in Frage fünf der Studie der Fortschritt des Kommunikations-Controllings in deutschen Unternehmen untersucht werden.⁷ Mit 15,38 Prozent führen vier von 26 Unternehmen auf keiner der drei Wirkungsdimensionen Kommunikations-Controlling durch. **Je ein Drittel** setzt die **Instrumente der Output bzw. Output- und Outcome-Ebene** ein. Damit wird deutlich, dass sich diese Methoden im Rahmen der PR-Evaluation bereits bewährt haben und demnach häufiger eingesetzt werden als die Instrumente der Outflow-Ebene. Nur 3,85 Prozent der befragten Unternehmen führt auf allen drei Ebenen Kommunikations-Controlling durch.

⁶ Frage I.3: „Welchen Stellenwert messen Sie dem wertorientierten Management und Controlling von Kommunikation bei?“

⁷ Frage II.5: „Kommunikations-Controlling kann ergebnisorientiert auf den Ebenen Output, Outcome und Outflow durchgeführt werden. Auf welcher der genannten Ebenen werden in Ihrem Unternehmen Kommunikations-Controlling-Instrumente eingesetzt?“

Frage sechs der Studie beschäftigte sich mit den **Anlässen**⁸, die in dem jeweiligen Unternehmen dazu führten, **sich mit einem Kommunikations-Controlling auseinanderzusetzen**. Mit 75 Prozent sieht die Mehrheit der befragten Unternehmen in der **Verbesserung der Kommunikationsqualität** den Hauptgrund für die Auseinandersetzung bzw. Einführung eines Kommunikations-Controllings. Ebenfalls häufig genannt wurden mit je 25 Prozent der erhöhte Kommunikationswettbewerb und der Zwang zu Kosteneinsparungen. Punkt zehn der Studie fragt nach den **Gründen**, die bis dato **gegen die Einführung eines wertorientierten Kommunikations-Controllings** sprachen.⁹ 27,27 Prozent von elf Unternehmen gaben an, dass wertorientiertes Kommunikations-Controlling zwar sinnvoll, aber zu **zeit- und kostenintensiv** sei. Mit 72,73 Prozent waren acht Unternehmen der Ansicht, dass es **keine geeignete Methode** gäbe, um den monetären Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg zu messen.

6. Einsatz, Bekanntheit und Einschätzung der Methoden



CSC: Communication Scorecard
 CCS: Corporate Communication Scorecard
 CCC: Communication Control Cockpit
 CVS : Communication Value System
 KC im VBM : Kommunikations-Controlling im Value Based Management

Abb. 3: Bekanntheit wertorientierter Kommunikations-Controlling-Instrumente¹⁰
 (Stichprobe: 26 Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich)

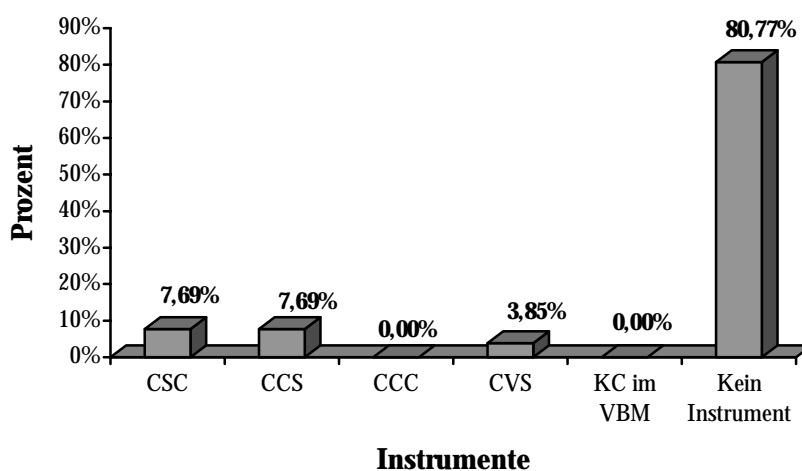
⁸ Frage II.6: „Welche Beweggründe haben in Ihrem Unternehmen dazu geführt, sich mit einem wertorientierten Kommunikations-Controlling auseinanderzusetzen?“

⁹ Frage II.10: „Nennen Sie Gründe, warum Sie bisher noch kein wertorientiertes Kommunikations-Controlling in Ihrem Unternehmen geplant, implementiert bzw. durchgeführt haben!“

¹⁰ Frage III.11: „Welche der folgenden Methoden des wertorientierten Kommunikations-Controllings sind Ihnen bekannt?“

In den vergangenen drei Jahren sind viel versprechende Ansätze zur Messung der Kommunikationswirkung auf der Outflow-Ebene entwickelt worden. Wie bei den meisten innovativen Produkten bedarf es einer bestimmten Zeit, bis ein gewisser Bekanntheitsgrad erreicht ist. Entsprechend zeigt die oben stehende Abbildung, dass knapp der Hälfte der befragten Unternehmen die Ansätze und Methoden des wertorientierten Kommunikations-Controllings nicht geläufig sind.

Den höchsten **Bekanntheitsgrad** erreicht haben die Communication Scorecard von HERING/SCHUPPENER/ SOMMERHALDER sowie die Corporate Communication Scorecard von ZERFASS mit je 30,77 Prozent. Nur sechs von 26 Unternehmen haben bereits vom Communication Control Cockpit bzw. vom Communication Value System gehört oder gelesen. Der Ansatz eines im Value Based Management integrierten Kommunikations-Controllings, wie ihn PFANNENBERG vorgestellt hat, ist nur 15,38 Prozent der befragten Unternehmen bekannt.



CSC: Communication Scorecard
 CCS: Corporate Communication Scorecard
 CCC: Communication Control Cockpit
 CVS : Communication Value System
 KC im VBM : Kommunikations-Controlling im Value Based Management

Abb. 4: Einsatz wertorientierter Kommunikations-Controlling-Instrumente¹¹
 (Stichprobe: 26 Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich)

Noch geringer als die Bekanntheit ist der tatsächliche **Einsatz wertorientierter Kommunikations-Controlling-Instrumente**. Bei insgesamt knapp 20 Prozent aller befragten Unternehmen wurde eine der genannten Methoden eingesetzt. Die Communication Scorecard und die Corporate Communication Scorecard kommen bei je zwei Unternehmen zum Einsatz, wobei eines der insgesamt drei Unternehmen angab beide Instrumente zu verwenden. Lediglich ein Unternehmen setzt das Communication Value System ein. Weder das Communication Control Cockpit von ROLKE noch das in das Value Based Management integrierte Kommunikations-Controlling von PFANNENBERG finden bei den befragten Unternehmen Verwendung. Einer der fünf Probanden gab an, eine eigene Balanced Scorecard in seinem Unternehmen einzusetzen.

¹¹ Frage III.12: „Welche der Instrumente kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?“

Es lässt sich eine **Lücke** zwischen der starken Bedeutung von Kommunikation auf der einen Seite und der tatsächlichen Umsetzung einer wertorientierten Messung und Steuerung von Kommunikation feststellen. Diese lässt sich mit der **Formel 95 – 50 – 20** zusammenfassen: 95 Prozent der befragten, deutschen DAX-Unternehmen erkennt die zunehmende Bedeutung von Kommunikation als Werttreiber immaterieller Vermögensgüter, nur 50 Prozent kennen eines der genannten Verfahren und lediglich 20 Prozent setzen sie auch in ihrem Unternehmen ein.

Auf einer Skala von eins bis fünf sollen die Unternehmen **einschätzen, inwieweit sich die Instrumente eignen, den monetären Beitrag von Kommunikation zu messen.**¹² Bildet man den **Mittelwert** zu den jeweiligen Instrumenten zeigen diese im Schnitt Qualitätseinschätzungen zwischen drei und vier. Das bedeutet, dass nach Meinung der deutschen Unternehmen die Eignung der Kommunikations-Controlling-Instrumente mittelmäßig bis gering ist. Am besten abgeschnitten haben das Communication Value System der GPRA und die Communication Scorecard von HERING/ SCHUPPENER/ SOMMERHALDER mit einem Mittelwert von 3,25 bzw. 3,29. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass bei dieser Frage die Repräsentativität der Ergebnisse zu hinterfragen ist. Beispielsweise gaben beim Communication Value System nur vier von 103 Probanden eine Bewertung ab. Aus diesem Grund wird empfohlen, in zwei bis drei Jahren speziell für Bekanntheit, Einsatz und Eignung der wertorientierten Kommunikations-Controlling-Instrumente eine eigene Erhebung durchzuführen. Die Bekanntheit der Methoden ist unter deutschen Unternehmen gegenwärtig noch zu gering, als dass die Ergebnisse eindeutige Aussagen über die Fähigkeit der Instrumente zulassen.

Abschließend zum dritten Teil der Studie sollten die Probanden angeben, welche **Anforderungen** sie an wertorientierte Kommunikations-Controlling-Methoden stellen. Anhand der **Mittelwerte** soll erhoben werden, welche Anforderungen von den deutschen Unternehmen als am wichtigsten bzw. unwichtigsten angesehen werden.

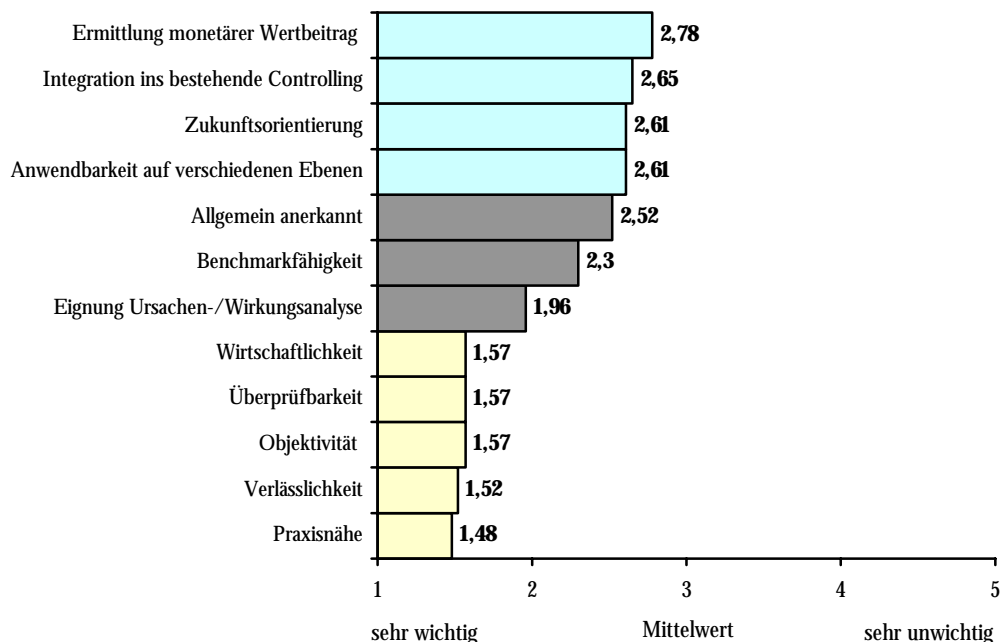


Abb. 5: Vergleich der Anforderungen anhand der Mittelwerte¹³

¹² Frage III.14: „Wie hoch schätzen sie die Eignung/Fähigkeit dieser Instrumente ein, den monetären Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg zu messen?“

¹³ Vgl. Frage III.15: „Welche Anforderungen muss ein Kommunikations-Controlling-Instrument Ihrer Meinung nach erfüllen? Bitte beurteilen Sie die Wichtigkeit folgender Kriterien!“

Seitens der deutschen Unternehmen wird die **Praxisnähe** der Methoden als **wichtigste Eigenschaft** der Kommunikations-Controlling-Instrumente empfunden. Darauf folgen Eigenschaften, die aus der **Tradition der Resonanzanalyse** als wichtig angesehen werden.

Dazu gehören

- Verlässlichkeit,
- Objektivität,
- Überprüfbarkeit und
- Wirtschaftlichkeit.

Die blau markierten Eigenschaften werden von den Unternehmen als weniger wichtig angesehen. Die Ermittlung des monetären Wertbeitrags von Kommunikation, die das eigentliche Ziel der wertorientierten Instrumente darstellt, ist dabei die am wenigsten gestellte Anforderung. Daraus kann man schließen, dass sich die deutschen Unternehmen bisher nur sehr wenig mit dem Kommunikations-Controlling der Outflow-Ebene beschäftigt haben.

7. Chancen und Risiken des Kommunikations-Controllings

Mit der Einführung eines wertorientierten Kommunikations-Controllings sind sowohl **Chancen als auch Risiken** für das Unternehmen verbunden. Diese sind im **vierten Teil der Studie** aufgeführt. Auf einer Skala von eins bis fünf sollten die Unternehmen die Bedeutung der Chancen¹⁴ und Risiken¹⁵ einschätzen.

Bildet man die **Mittelwerte** zu den einzelnen Kriterien und stellt diese in einem Diagramm gegenüber, so kommt man zu der Erkenntnis, dass die **Steigerung der Effizienz bzw. Effektivität** von Kommunikation als **höchste Chance** angesehen wird.

Die **Verbesserung der internen Kommunikation** wird dagegen als **geringste Chance** eingestuft. Die deutschen Unternehmen versprechen sich demnach von der externen Kommunikation eine höhere Wertschöpfung als über die verbesserte Mitarbeiterkommunikation. Als **höchste Gefahr** wird seitens der deutschen Unternehmen der **hohe Kosten- und Zeitaufwand** gesehen, der mit der Einführung eines wertorientierten Kommunikations-Controllings verbunden ist. Der **Widerstand auf Führungsebene bzw. seitens der Mitarbeiter** wird dagegen als **gering** eingestuft. Angesichts der Tatsache, dass Werbung und Controlling zwei völlig gegensätzliche Disziplinen sind, lässt doch sehr über die allgemeine Einschätzung der **Gefahr eines Kreativitätsverlustes** verwundern. Diese wird mit einem Mittelwert von 3,43 **nur als mittelmäßige bzw. geringe Gefahr** gesehen.

¹⁴ Frage IV.16: „Welche Vorteile versprechen Sie sich mit der Implementierung eines wertorientierten Kommunikations-Controllings in Ihrem Unternehmen?“

¹⁵ Frage IV.17: „Welche Gefahren sehen Sie mit der Einführung eines umfassenden, wertorientierten Kommunikations-Controllings in Ihrem Unternehmen?“

8. Zukunftsperspektiven des Kommunikations-Controllings

In den vorangegangenen Teilen des Fragebogens wurde der gegenwärtige Stand des wertorientierten Kommunikations-Controllings erhoben. Der **fünfte und letzte Abschnitt der Studie** fragt nach den Zukunftsperspektiven der strategischen Kontrolle und Steuerung von Kommunikation aus Sicht der deutschen Unternehmen.

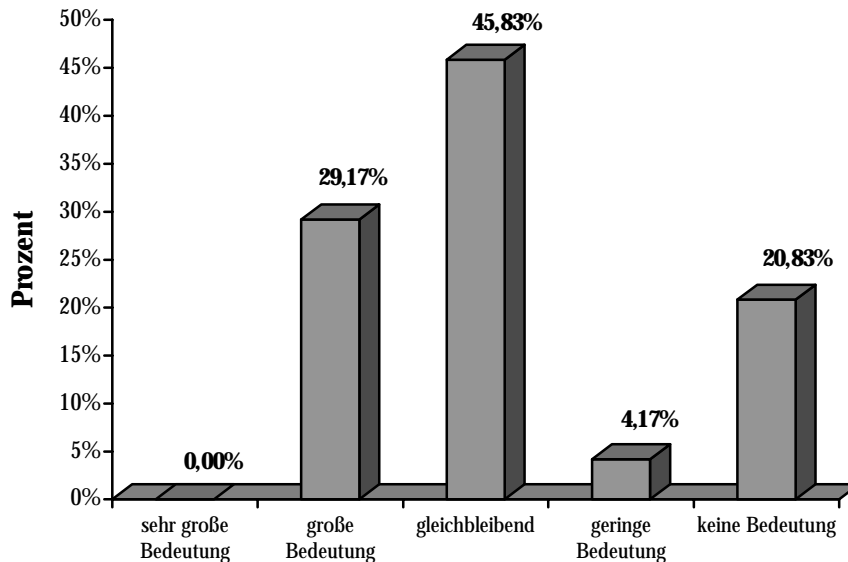


Abb. 6: Bedeutung des Kommunikations-Controllings für die nächsten 18 Monate (Stichprobe: 24 Unternehmen) ¹⁶

Für knapp **30 Prozent der Unternehmen** wird das wertorientierte Kommunikations-Controlling **in den nächsten 18 Monaten eine hohe Relevanz** einnehmen. Dem gegenüber stehen jedoch 25 Prozent, für die eine strategische Messung von Kommunikation eine geringe bis keine Bedeutung haben wird. In der Summe wird der Stellenwert des Kommunikations-Controllings in den nächsten 18 Monaten demnach gleich bleiben.

Bezüglich der weiteren Entwicklung¹⁷ der Instrumente glaubt keines der befragten Unternehmen, dass sich eine Methode als Standard durchsetzen wird. Mit **60,87 Prozent** von 23 Unternehmen ist die Mehrheit von dem **Nebeneinander der Instrumente** am deutschen Markt überzeugt. **39,13 Prozent** sind der Meinung, dass die **Instrumente in der Praxis nicht angenommen** werden.

¹⁶ Frage V.18: „Welche Bedeutung messen Sie dem wertorientierten Kommunikations-Controlling in Ihrem Unternehmen für die nächsten 18 Monate bei?“

¹⁷ Frage V.19: „Welche der folgenden Aussagen treffen bzgl. der weiteren Entwicklung von wertorientierten Kommunikations-Controlling-Instrumenten zu?“

9. Fazit und Ausblick

Generell kann festgehalten werden, dass in der Praxis derzeit eine Lücke zwischen der Einschätzung der Kommunikation als Werttreiber von immateriellen Vermögenswerten und der tatsächlich stattfindenden Bewertung und Steuerung von Kommunikation besteht (**Implementierungslücke**). Die geringe Bereitschaft der Unternehmen, wertorientierte Evaluationsmethoden zu implementieren, liegt unter Umständen an der vorherrschenden **Skepsis gegenüber der Aussagekraft finanzieller Kennzahlen**. Möglicherweise lässt die Frage, ob der monetäre Wertschöpfungsbeitrag von weichen Faktoren wie Kommunikation, Humankapital oder Marken glaubwürdig gemessen werden kann, die Unternehmen vor einer Einführung der Instrumente zurückschrecken.

Weitere Ursachen sind in der **Neuartigkeit** bisher entwickelter Methoden zu suchen. Im Prinzip verhält es sich mit den Ansätzen zum wertorientierten Kommunikations-Controlling wie mit allen innovativen Produkten am Markt. Es gibt sog. First Mover, meist hervorragend geführte internationale Konzerne oder fortschrittliche Mittelständler, die sich von den Instrumenten einen Wettbewerbsvorteil versprechen und bereit sind, den hohen Kosten- und Zeitaufwand zu investieren. Der weitaus größere Anteil der Unternehmen wartet dagegen ab, ob sich der Einsatz der Methoden bewähren wird und Erfolge durch Kommunikations-Controlling erzielt werden können. Sobald erste valide Benchmarkergebnisse und standardisierte Verfahren vorliegen, werden möglicherweise mehrere Unternehmen nachfolgen.

Als weiterer Grund kann die **geringe Praxisnähe** der Instrumente genannt werden. Diese stellt laut der vorliegenden Studie das am stärksten von deutschen Unternehmen geforderte Kriterium dar. Bisher entwickelte Methoden zum wertorientierten Kommunikations-Controlling erfüllen diese Eigenschaft allerdings nur bedingt. Die Ansätze gelten zwar als intelligent, aber **übertheoretisiert**. Da Unternehmen in der Regel nicht über die Zeit verfügen, sich mit der komplexen Materie auseinanderzusetzen, werden die Instrumente folglich auf Ablehnung stoßen. Was die Unternehmen wollen, ist ein leicht verständliches, praxisbezogenes Kennzahlensystem, das funktioniert.

Der geringe Implementierungsgrad der Instrumente liegt unter Umständen auch darin begründet, dass in Deutschland bisher nur **wenige Unternehmen konsequent am Shareholder Value ausgerichtet** sind. Nach wie vor werden viele Entscheidungen getroffen, die offensichtlich mit dem Thema Wertschöpfung wenig zu tun haben – auch und gerade im Kommunikationsbereich. Die wissenschaftliche Entwicklung ist damit zwei Schritte zu schnell und nicht praxisorientiert genug. Erst wenn deutsche Unternehmen bis in die operativen Ebenen umfassend wertorientiert handeln, wird die monetäre Beitragsmessung von Kommunikation auch in Deutschland aktuell werden.

Für die **weitere Forschung und Entwicklung** von wertorientierten Kommunikations-Controlling-Instrumenten sind folgende Ansatzpunkte zu nennen:

Wenn sich tatsächlich keines der Modelle am Markt als Standard etablieren wird, sollte die **Konvergenz der Systeme** angestrebt werden. Denn die Vielzahl der Modelle und Terminologien – das hat die empirische Erhebung gezeigt – führen eher zu Verwirrung als zu sichtbarem Erkenntnisgewinn. Das Ziel sollte daher sein, ein **branchenweit anwendbares Kennzahlensystem** zu schaffen sowie **Sets von Werttreibern für die jeweiligen Kommunikationsfelder (Stakeholdergruppen) und verschiedenen Unternehmenstypen** zu definieren. Erst wenn das geleistet ist, werden die Unternehmen bereit sein, ein wertorientiertes Kommunikations-Controlling zu implementieren.

Laut der empirischen Studie wird die **Anforderung, den Wertbeitrag von Kommunikation finanziell nachzuweisen**, noch von relativ wenigen deutschen Unternehmen gestellt. Dennoch sollte dieses **Ziel** bei der Entwicklung der Instrumente **weiterhin verfolgt werden**. Denn die Frage „Was bringt mir Kommunikation finanziell?“ wird auch zukünftig verstärkt seitens der Unternehmensführung gestellt werden, weil bei der Zuweisung der Ressourcen immer der Return on Invest entscheidet. Und je höher die Budgets, desto wichtiger wird diese Frage – denn es geht darum, wie der Wert des Unternehmens und damit das Geld der Shareholder langfristig gesteigert werden kann.

Die führenden deutschen Aktienunternehmen befinden sich in einer **Orientierungsphase**. Klare Trends zeichnen sich noch nicht ab. Das zeigen die Auswertungen über den derzeitigen und zukünftigen Stellenwert des wertorientierten Kommunikations-Controllings in deutschen Unternehmen. Ob Bekanntheit und Einsatz der Instrumente zukünftig steigen werden, hängt davon ab, inwieweit die Entwickler den großen Anteil der unsicheren Unternehmen von der Wichtigkeit eines wertorientierten Kommunikations-Controllings überzeugen können. Um dies festzustellen empfiehlt es sich, die Studie in ein bis zwei Jahren zu wiederholen.

Das Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ wird in Deutschland weiterhin aktuell bleiben. Praxiserfahrungen werden die Entwicklung der vorhandenen Controllingssysteme voranbringen.