

## Im Gespräch

# BRAUCHEN WIR EIN KOMMUNIKATIONS- CONTROLLING?



Dipl.-Ing. Manfred Piwinger

Fachjournalist (DFJV) Diplom-Betriebswirt Alfred **Biel**, Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein e. V. (ICV) im Gespräch mit Dipl.-Ing. Manfred **Piwinger**, Unternehmens- und Kommunikationsberater in Wuppertal (<http://www.piwinger.de>)

Biel (B): Herr Piwinger, Frau Karen Ehrhardt, PR-Referentin, GWV Fachverlage GmbH, hat freundlicherweise dieses Interview vermittelt, da Sie Mitherausgeber des im Gabler Verlag erschienenen Buches „Kommunikations-Controlling“ sind. Schön, dass Sie sich spontan zu diesem Dialog bereit gefunden haben.

Bitte lassen Sie mich aus einem Vortrag zitieren, den Sie am 21. Mai 2003 in Stuttgart auf dem „Public Relations Forum live“ zu dem Thema „Rechnet sich PR?“ gehalten haben: „Ziel ist der Aufbau eines Kommunikations-Controllings, welches den Weg zu einer ergebnisbasierten Ressourcenallokation und Kostenkontrolle im Kommunikationsbereich weist. Daran müssen wir arbeiten. Aber dazu brauchen wir Verbündete: Controller, Wirtschaftsprüfer, Revisoren u.a. Wir müssen es zuallererst selbst wollen und uns nicht hinter Floskeln verstecken. Sonst verlieren wir Kompetenz und Ansehen.“

Ihre Aussage ist für mich geradezu eine Aufforderung, Ihre Überlegungen zum Kommunikationscontrolling für diese Zeitschrift, die zugleich Organ des Internationalen Controller Vereins e. V. ist, zu hinterfragen. Derzeit wird die Diskussion zum Kommunikationscontrolling überwiegend von Journalisten bzw. aus dem Medien- und PR-Bereich geführt, weniger von „klassischen Controllern“. Ziel dieses Interview ist es daher, dieser Diskussion auch in der Controller-Community einen An Schub zu geben.

Wir beobachten, dass vermehrt Veröffentlichungen und mündliche Diskussionsbeiträge zum Kommunikationscontrolling bzw. einzelnen Aspekten des Kommunikationscontrollings erfolgen. Beispielsweise beschäftigen wir uns im Deutschen Fachjournalisten Verband e. V. ([www.dfjv.de](http://www.dfjv.de)), für den ich mich engagiere, zunehmend mit dieser Fragestellung. In einem sehr aktuellen Buch „PR für Fachmedien“, das der Deutsche Fachjournalisten Verband gemeinsam mit Prof. Dr. Günter Bentele, dem „PR-Papst“ Ihrer Universität herausgibt, widmet sich auch ein Kapitel dieser Thematik. Auch im Internationalen Controller Verein e. V. ([www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)) wird diskutiert, ob man z. B. in Form eines Arbeitskreises das Kommunikationscontrolling thematisieren soll.

**Was sind die Thementreiber?** Geht mit dem Bedeutungszuwachs auch eine

steigende Rechenschaftspflicht der Unternehmens- und Organisationskommunikation einher? Dient Kommunikationscontrolling vielleicht als Instrument zur Legitimation von Kommunikations- und PR-Bereichen? Oder geht es doch mehr um Professionalisierung und Optimierung der Kommunikationsprozesse und um effizientere Etatkontrolle?

**Piwinger (P):** Alles hat mit allem zu tun. Zunächst verzeichnen wir ganz allgemein ein deutlich stärkeres Interesse an Fragen der Kommunikation. Der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung in Unternehmen und Institutionen ist in letzter Zeit stärker ins Bewusstsein der Unternehmensvorstände getreten. Der Erfolg, besonders der bilanzielle Erfolg, ist in hohem Maße abhängig von der öffentlichen Positionierung eines Unternehmens. Themen, die als wichtig empfunden

**Zur Person:** Dipl.-Ing. Manfred Piwinger verfügt als Kommunikationsmanager über mehr als dreißig Jahre Praxiserfahrung in der Industrie. Er war ursprünglich Journalist und ist seit 1998 als Unternehmens- und Kommunikationsberater tätig.

**Arbeitsschwerpunkte:** Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit, Gestaltung der Unternehmenskultur, Prozesse der Wertschöpfung und Imagebildung, Investor Relations.

**Aufgaben und Funktionen:** Lehrbeauftragter am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Universität Leipzig. Mitglied im Deutschen Rat für Public Relations und von 2000 bis 2005 Vorsitzender der Jury für den Deutschen PR-Preis; weiterhin Mitglied dieses Gremiums. Mitglied im Beirat der econet AG (München). Umfangreiche Publikationen zu Kommunikationsthemen, u. a. jeweils Herausgeber eines Standardwerks der Investor Relations und der Unternehmenskommunikation.

**Auszeichnungen:** 1997 in Helsinki Auszeichnung mit dem „PR-Oscar“, dem Golden World Award der IPRA; 1995 mit dem Deutschen PR-Preis.

werden, finden auch eine entsprechende Aufmerksamkeit. Die wachsende Bedeutung der Fragen der Kommunikation und damit auch des Kommunikationscontrollings wiederum ist auf verschiedene aktuelle Trends und daneben auch auf einige Umbrüche in den Unternehmen und im Umfeld zurückzuführen. **Kommunikation hat sich zu einer eigenständigen Managementdisziplin entwickelt und wird als Erfolgsfaktor gesehen.** Wir stellen heute höhere Anforderungen an das Kommunikationsmanagement und erheben verstärkt die Frage, in welchem Umfang Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wie u. a. auch Ihre Veröffentlichungen zeigen, erfahren **die so genannten immateriellen Faktoren seit einiger Zeit eine deutliche Aufwertung.** Und die interne und externe Unternehmenskommunikation zählen zu den wichtigsten immateriellen Ressourcen. Dem steigenden Bewusstsein für deren Bedeutung entsprechend, gehen **immaterielle Vermögenswerte in immer größerem Maße in die Bewertung von Unternehmen und bei Mergers & Acquisitions ein.** Weshalb jetzt das Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ so wichtig geworden ist? – Nun, wie Sie selbst wissen, geht ein wichtiger Impuls von den neuen Rechnungslegungsvorschriften und Managementsystemen aus wie Value Based Management, Economic Value Added Concept, Balanced Score Card sowie zahlreichen Markenbewertungsmodellen. Darüber hinaus steigt der Kostendruck. Sowohl die Rechnungslegungsregulierung über die Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) als auch die International Financial Reporting Standard (IFRS) setzen neue Maßstäbe. Schlagwortartig sei in diesem Zusammenhang auf den Impairmenttest, den Goodwill oder auch auf die Diskussion zur Erweiterung der Berichterstattung um immaterielle Vermögenswerte verwiesen.

**B:** Der Marktwert eines Unternehmens beruht zum einen auf dem finanziellen Vermögen, auf den physischen, materiellen Ressourcen, und zum anderen auf dem immateriellen Vermögen. Wie sehen Sie unter diesem Aspekt die Bedeutung und den Einfluss des Immateriellen und damit auch der Kommunikation?

**P:** Ihre Frage lenkt völlig zu Recht den Blick auf den in der Vergangenheit maß-

los unterschätzten Einfluss des Immateriellen Vermögens auf den Unternehmenswert. Es ist ja allgemein bekannt und wird gestützt durch eine Untersuchung von PwC, dass heutzutage mehr als die Hälfte des Unternehmenswertes nicht mehr in den materiellen Vermögenswerten zu finden ist, sondern in – wie es heißt – schwer Fassbarem, dem nicht-finanziellen bzw. den immateriellen Werten bzw. den Intangible Assets. Die Berichterstattungspflichten über immaterielle Vermögenswerte sind wesentlich erweitert worden. Während also eine eng gefasste Bilanz nur die tatsächlich im Preis ausgedrückte Position enthält, muss eine erweiterte Bilanz oder Rechenschaftslegung die sogenannten ergebnisbeeinflussenden Faktoren mit berücksichtigen. Dazu gehören neben Image und Basisgoodwill **weitere vorökonomische Größen wie Managementfähigkeiten, Prozessgeschwindigkeit, Standortfaktoren, das Ausbildungsprofil der Mitarbeiter, Kompetenzen zur internen und externen Unternehmenskommunikation** etc. Zu prüfen ist dabei, welchen anteiligen Einfluss einzelne dieser Faktoren auf Preis, Ergebnis und Firmenwert haben. Die erwähnten Berichtspflichten betreffen sowohl Controller als auch Kommunikationsmanager – in unterschiedlichen Phasen und in unterschiedlicher Aufgabenstellung. Eine beiderseitige Befassung liegt insoweit nahe.

**B:** Wie gehen nach Ihrem Eindruck die Controller mit den immateriellen Größen und insbesondere mit dem Erfolgsfaktor Kommunikation um?

**P:** Die Aufwandsseite lasse ich hier einmal beiseite. Die Betrachtung nämlich der Wertentwicklung und deren strategische Steuerung durch das Controlling. Daran hapert es zur Zeit. Es fehlen ganz einfach gemeinsame Grundlagen. Unsere **Erfahrung ist aber auch die, dass Controller wenig von Kommunikation verstehen, und umgekehrt Kommunikationsleute wenig vom Controlling verstehen.** Nein, um eine Selbstlegitimation oder ein Upgrading geht es nicht. Wir wollen nur zusammenbringen, was zusammen gehört. Unternehmenskommunikation ist doch wahrlich kein der Strategie nachgeordneter Prozess. Einen vernünftigen Grund, Kommunikation im Controlling als quantitate negligeeable zu behandeln, gibt es vernünftigerweise nicht. Umgekehrt gilt das genau so.

**B:** Ich wollte zu Beginn unseres Dialoges folgenden Aspekt herausarbeiten: Wenn wir die Kommunikation zum Thema des Controllings erheben wollen, müssen wir zunächst einen **Nachweis führen, dass Kommunikation wirklich controlling-relevant ist.** Ihre engagierten Antworten lassen bereits jetzt den Schluss zu, dass wir dies bejahen können. Angesichts der Bedeutung dieses Aspektes lassen Sie uns bitte dennoch an dieser Stelle unsere Überlegungen etwas vertiefen. Ist die Kommunikation in diesem Sinne ein Werttreiber? Sie hatten ja bereits den Bezug der Kommunikation zum Unternehmenswert genommen und herausgestellt, dass die Kommunikation eine wesentliche Einfluss- und Bestimmungsgröße des Firmen- bzw. Geschäftswertes bzw. des Goodwill ist.

**P:** Genau das ist der Punkt. Schauen Sie, kein Mensch gibt Geld für etwas aus, von dem er sich nichts verspricht. Jeder Euro wäre verschwendet, wenn er nicht wertschaffend eingesetzt würde. Unternehmen sind nicht naiv. Image, Reputation, Ruf, Ansehen und Vertrauenswürdigkeit sind Wettbewerbskategorien. Sie dienen der Vorteilsverschaffung. Es wäre ein Fehler, sie als Sekundärtugenden anzusehen. Für die Wertschöpfung ist – ich folge damit Volkart – nicht nur eine effiziente Bewirtschaftung des Realkapitals, sondern auch des intellektuellen Kapitals erforderlich. Parameter für die Wertgenerierung könnte die (zurechenbare) Veränderung des Goodwills sein – unter Einbeziehung wettbewerbsrelevanter Faktoren. Und wenn dies unser Ziel und Anspruch ist, dann müssen wir in der Tat auch eine Diskussion über die Notwendigkeit sowie über geeignete Formen der Wirkungs- und Erfolgsmessung führen. Kommunikation ist immer wertschöpfend, wenn ihr Einsatz ohne eine Alternative ist. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich lange Zeit nur peripher mit diesem Thema befasst.

Wenn Sie einen Blick **auf viele Intangible Assets werfen**, um den oft gebrauchten Fachausdruck zu benutzen, **kommen diese fast ausschließlich in Verbindung mit Kommunikation zur Geltung und Wirkung.** Beispielsweise ist der Markenwert, sind das Unternehmensimage, die Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, das Ansehen bei den Stakeholdern, um einige Beispiele zu nennen, nur auf der Grundlage einer

professionellen Kommunikation vorstellbar. Und was wäre ein Unternehmen ohne z. B. eine entsprechende Reputation in der Öffentlichkeit und am Kapitalmarkt oder ohne eine von den Mitarbeitern verstandene Unternehmensvision, Planung und Führung? Insofern schließt sich der Kreis.

**B:** Wenn wir Kommunikation als wichtigen Werttreiber erkennen, kommt im Rahmen unserer betriebswirtschaftlichen Betrachtung die Frage auf, wie ordnen wir die Kommunikation im Wertschöpfungsprozess ein? Ist vielleicht der klassische Begriff der Wertschöpfung zu eng?

**P:** Das ist schon möglich. Wertänderungen zu messen, setzt das Vorhandensein von Werten voraus. Wir müssen uns klar machen, um welche Werte es dabei im Einzelnen geht. Um den Reputationswert? Die Kapitalverzinsung? Den Wert des Immateriellen Vermögens bzw. der Intangible Assets? Den Goodwill? Oder vielleicht noch andere Wertkategorien. Nicht immer ist der Marktwert die entscheidende Größe. Genauso gut kann ich eine ganz andere Betrachtung anstellen. Kommunikation ist eng mit der Führungsaufgabe im Unternehmen verbunden. Wenn durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Faktoren die Führungsqualität verbessert wird, ist das doch wohl auch Wertschöpfung – oder nicht? Es besteht aber noch keine Begriffsklarheit. Einheitliche Begriffsauffassungen bilden wiederum die Voraussetzung der Kostenzuweisung von Information und Kommunikation. Bezogen auf den Wertschöpfungsprozess ist es doch beispielsweise wichtig, Information und Kommunikation zu trennen. Informationsprozesse laufen anders als Kommunikationsprozesse. Anhand der Pflicht- und Regelpublizität kann ich sehr wohl Maßstäbe für die Informations-

qualität finden. Das hat zunächst mit Kommunikation überhaupt nichts zu tun. In der Funktion als Führungs- und Entscheidungsinstrument hingegen hat Kommunikation eine ganz andere Rolle als Information. **Kommunikation ist das Medium, womit die Transaktionsprozesse im Unternehmen laufen.** Der Versuch einer Einordnung zeigt aber, dass sich der Relevanzbereich von Kommunikation über alle Arten des Intellektuellen Kapitals erstreckt. Information und Kommunikation sind eng an die Strategie gebunden und deren Bestandteil. Die mir notwendig erscheinende Verknüpfung mit dem betriebswirtschaftlichen Controlling ist nur die logische Konsequenz aus dieser Funktion.

**B:** Wenn wir den Begriff der „klassischen Wertschöpfung“ aus der Sicht unserer Themenstellung als zu eingeschränkt ansehen, fragt sich, ob wir auch den „klassischen Risikobegriff“ weiter fassen müssen. Schließlich gibt es z. B. einige bemerkenswerte Beispiele, wo Vorstandsvorsitzende, Finanzvorstände oder andere bedeutende Unternehmensvertreter mit einigen lockeren Bemerkungen in der Öffentlichkeit ihrem jeweiligen Unternehmen deutlich geschadet haben.

**P:** Ich bin froh, dass Sie dieses Thema erwähnen. Den Begriff „Kommunikationsrisiko“ gibt es nicht – noch nicht. Wenn Sie sich die Risikoberichte der großen Unternehmen ansehen: „Nix da“ muss man sagen. „Reputationsrisiko“ hingegen kommt vereinzelt, man kann sagen erst seit 2005, vor (SAP, Deutsche Bank, Commerzbank). Die Commerzbank definiert Reputationsrisiko als die Gefahr von Verlusten, sinkenden Erträgen oder einem verringerten Unternehmenswert aufgrund von Geschäftsvorfällen, die das Vertrauen in die Bank in der Öffentlichkeit, bei Ratingagenturen, Investoren oder Geschäftspartnern mindern. Ruf- und

Imagebeschädigung, Vertrauensverlust sind essentielle Risiken. Der Goodwill kann schnell verspielt werden. Bemerkenswert ist in diesem Kontext eine Bemerkung des Finanzvorstands von ThyssenKrupp, der auf einer Tagung der Schmalenbach Gesellschaft sich weit zum Fenster hinaus gelegt hat, indem er vortrug, **statt auf Sachrisiken müssten Unternehmen ihr Augenmerk zunehmend auf Reputationsrisiken richten.** Es entsteht allmählich ein Bewusstsein dafür. Was auffällt ist, dass der Wert von Reputation meistens in der Negativabgrenzung zum Tragen kommt. Auf dem Gebiet des Risikomanagements zeigen sich ebenso wie an anderen Beispielen vorher enge Verbindungslinien zum betriebswirtschaftlichen Denken und den Überlegungen der Controller. Auch das Reputationsrisiko lässt sich ja als positiver Unternehmenswert gegenrechnen. **Wert verlieren kann doch nur etwas, was schon vorher einen Wert besessen hat. Oder sehe ich das falsch?**

**B:** Zum Abschluss unserer kleinen betriebswirtschaftlichen Diskussion rund um die Kommunikation drängt sich noch die Frage auf, sehen Sie die Ausgaben, die mit kommunikativen Tätigkeiten verbunden sind, eher als Aufwand bzw. Kosten oder vielmehr als Investition oder kommt es vielmehr auf den Einzelfall an?

**P:** Es kommt weniger auf den Einzelfall als vielmehr auf den Zweck an. Tatsächlich macht uns die Abgrenzung zwischen Kosten und Investition noch zu schaffen. Darin offenbart sich die Erfassungs- und Zuteilungsproblematik. Wenn ich in **Ansehenswerte wie Reputation, Image, Marke, Vertrauenswürdigkeit u. a. investiere**, rentiert sich die Investition nicht kurzfristig. Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Punkt. Ihre „Herstellung“ ist, anders als bei materiellen Vermögen, kein zeitlich begrenzter Prozess. Solche Aufwendungen zählen nach den kaufmännischen Regeln eindeutig zu den Investitionen. Der ROI kann im Goodwill, soweit es den Unternehmenswert betrifft, dem Ranking und der Marktstellung u. a. festgestellt werden. Im Unterschied zu Investitionen in Sachanlagen handelt es sich nämlich bei den Investitionsaufwendungen für die Reputation eines Unternehmens um **Investitionen in Meinungen, Bindungen, Wertschätzungen und Ansehen.** Vor- oder Nachteil einer solchen Auffassung – da gibt es

Dieses Interview kam auf Vermittlung des Gabler Verlages innerhalb der GWV Fachverlage GmbH, mit dem beide Gesprächspartner zusammenarbeiten, zustande. Darüber hinaus waren der Deutsche Fachjournalisten Verband (DFJV) e. V., der Internationale Controller Verein (ICV) e. V. sowie die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) e. V. hilfreich und nützlich. Dieses Interview erkennt die Kommunikation als wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs und folgert, dass alle für den Unternehmenserfolg wesentlichen Faktoren Gegenstand des Controlling sein müssen. Die Diskussionspartner sehen daher die Notwendigkeit eines Kommunikationscontrollings. Die Konzeption und Umsetzung eines Kommunikationscontrollings steht noch am Anfang. Die Interviewpartner fordern zu einer Belebung der Diskussion zum Kommunikationscontrolling und dazu auf, dass im Interesse einer erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderung die Kommunikations- und die Controllingseite aufeinander zugehen und intensiver zusammenarbeiten.

unterschiedliche Interessen: Kommunikation hätte sich zunächst den allgemeinen Investitionsrichtlinien zu unterwerfen wie eine Sachinvestition. Ein Vorteil, den ich hierbei für uns sehe ist der, dass Kommunikationsaktivitäten als Folge auch in den normalen Planungsrhythmus eines Unternehmens eingehen und periodisch nachgehalten werden. Manche unserer Kollegen scheuen diesen Weg, weil für die meisten immateriellen Vermögenswerte zurzeit keine monetären Bewertungsverfahren vorliegen. Eingesetzt wird in vielen Fällen die Balanced Score Card und daran angelehnte Instrumente. Das sind reine Indikatorenmodelle, die nicht nutzlos sind, aber noch nicht das ausgereifte Instrumentarium darstellen, welches wir uns wünschen. Anders verhält es sich bei Aufwendungen, z. B. für die Pflicht- und Ad-hoc-Publizität oder andere Informations-tätigkeiten, die in den entsprechenden Aufwand- bzw. Kostenkonten erfasst werden. Ruud/Pfister haben in unserem Controlling-Buch zu Recht darauf hingewiesen, dass die Problematik der Bestimmung von Informations- und Kommunikationskosten weniger in der Erfassung liegt, als vielmehr in der Zuteilung. Daraus allerdings die Annahme abzuleiten, eine vernünftige Zuteilung der anteiligen Kosten sei spekulativ, ist falsch. In manchen Fällen **können wir mit Schätzkosten auskommen**. Es muss auch nicht alles und jedes erfasst werden, insbesondere dann nicht, **wenn die Kosten der Erhebung den Nutzen übersteigen**. Oft hilft es auch, wenn die Begriffe unternehmensspezifisch eingeschränkt werden. Worüber wir hier sprechen, ist freilich noch längst nicht gängige Praxis. Was ich vereinzelt gesehen habe ist, dass Aufwendungen für Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Repräsentation unter „Verwaltungskosten“ gebucht werden. Dienstzeitaufwendungen u. a. sind darin vermutlich nicht enthalten.

**B:** Wir haben die Relevanz der Kommunikation für betriebswirtschaftliche Fragestellungen bejaht und sind auch gemeinsam der Überzeugung, dass Kommunikation Gegenstand des Controllings sein muss. Kritiker bemängeln einen gewissen Begriffswirrwarr. Wir stoßen bei dieser Diskussion auf eine Vielzahl von Begriffen, die mehr oder weniger präzise voneinander abgegrenzt werden wie z. B. Evaluation, Wirkungskontrolle, Effect Controlling, Erfolgskontrolle, Effizienz,

Effektivität usw. Mein früherer Interviewpartner Dr. Ali Arnaout und Mitautor Ihres Buches rückt in Ihrem eingangs erwähnten Sammelband das Kommunikationscontrolling relativ dicht an das „allgemeine Unternehmenscontrolling“. Spiegelt diese Sichtweise auch die ansatzweise zu beobachtenden Entwicklungen in der Unternehmenspraxis wider?

**P:** Sie müssen sehen: Die Diskussion um und über ein Kommunikationscontrolling hat gerade erst begonnen; wir stehen **erst am Anfang der Diskussion und der praktischen Umsetzung**. Wir sind wirklich **noch ganz am Anfang**. Der Anstoß kommt von der Kostenseite. **Die Pflicht- und freiwilligen Informations- und Kommunikationsaufwendungen haben insbesondere bei börsennotierten Unternehmen mittlerweile Größenordnungen erreicht, die früher keiner für möglich gehalten hat**. Die Crux ist, dass die tatsächlichen Aufwendungen keiner wirklich kennt; schlicht deshalb nicht, weil sie nicht sachgerecht zusammengeführt werden. Unternehmensführer erleben diesen Umstand als Kontrollverlust und drängen von daher auf eine stärkere Einbindung in das betriebliche Rechnungswesen und die Einbindung in das strategische Controlling. Für Kommunikation kann es aus meiner Sicht keinen Ausnahmetatbestand geben. Es müssen dieselben Regeln gelten wie für alle, Begriffs- und Zielklarheit eingeschlossen. Ob uns das nun passt oder nicht. Ziel ist der Aufbau eines **Kommunikationscontrollings, welches den Weg zu einer ergebnisbasierten Ressourcenallokation und Kostenkontrolle im Kommunikationsbereich** weist. So hatten Sie mich anfangs zitiert. Dabei bleibe ich.

**B:** Die in der Controller-Community weit verbreitete Definition von Controlling der International Group of Controlling lautet: „Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich“. Controller werden analog definiert: „Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung“. Kommt diese hier dargelegte Sichtweise dem von Ihnen publizierten Prozessmodell der Kommunikation entgegen?

**P:** Absolut. Allerdings müssen im Kommunikationsbereich noch die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört neben eindeutigen Zielfestlegungen auch ein Prozessmodell von Kommunikation sowie ferner ein Kommunikationsplanungs- und Kontrollsystem. Wie wollen Sie denn sonst planen und steuern und in laufende Prozesse eingreifen können? Auf der anderen Seite wäre aber auch zu wünschen, dass sich das Controlling auf den Kommunikationsbereich zubewegt oder sich überhaupt einmal eingehend mit den Bedingungen in der modernen Kommunikationsgesellschaft auseinandersetzt. Mir persönlich wäre es am liebsten, wir könnten aus beiden Disziplinen heraus ein praxistaugliches Instrumentarium entwickeln. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Kommunikation als Werttreiber und der Forderung nach einem Nachweis des Wertes nicht-finanzieller Vermögenswerte laufen wir sowie so aufeinander zu. Vielleicht kann ich das noch mit einem passenden Zitat von Gracian ergänzen. **„Wert haben und ihn zu zeigen verstehen, heißt zweimal Wert haben.“** Die Erkenntnis ist also nicht ganz neu.

**B:** Auf dem 31. Congress der Controller im Mai 2006 haben der Internationale Controller Verein eV und die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) eine umfassende Studie „Controlling 2006 – Stand und Perspektiven“ vorgestellt, die unter der Leitung des Controllingwissenschaftlers Professor Dr. Jürgen Weber erstellt wurde. Gemäß dieser Studie **sehen die meisten Controller „Controlling als Rationalitätssicherung der Führung“**. Könnte man Kommunikationscontrolling auch als „Rationalitätssicherung der externen und internen Unternehmenskommunikation“ verstehen? Könnte es in diesem Sinne z. B. eine Inputrationalität, eine Prozessrationalität und eine Ergebnisrationalität geben? Oder verbietet der von Ihnen vertretene „Integrationsansatz“ eine eigenständige Definition?

**P:** Ich hatte vorhin schon gesagt, dass ich Kommunikation eng mit der Führungsaufgabe im Unternehmen verknüpft sehe. Die wichtigste Funktion des Kommunikationscontrollings ist diejenige als Führungs- und Entscheidungsinstrument. Wir wollen Kommunikation

nicht separieren, sondern integrieren. Insofern verbietet sich tatsächlich eine eigene Definition. Das wäre aus meiner Sicht eher kontraproduktiv. Unabhängig hiervon haben wir selbstverständlich ein starkes Interesse an der Klärung der Rolle und der Wertigkeit von Kommunikation mit allen ihren Konsequenzen. Aber innerhalb der bestehenden und weitgehend erprobten Unternehmensprozesse. Schließlich entscheidet das intellektuelle Kapital immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Und wir wissen alle – wie bereits betont –, dass ein erheblicher Anteil des intellektuellen Kapitals auf das Ergebnis von Kommunikation zurückzuführen ist. Gleichzeitig gerät das Intellektuelle Kapital stärker in das Blickfeld und das Bewusstsein von Investoren, Analysten, Banken und Ratingagenturen. Es muss von uns deswegen in der Unternehmensrechnung erklärt und detailliert ausgewiesen werden – für sich gesehen wird hierbei weiterer „Mehrwert“ geschaffen. Schließlich ist das Kommunikationscontrolling ein Mittel, immer wieder über die eigene Rolle im Markt und in der öffentlichen Arena nachzudenken.

**B:** Bitte lassen Sie mich einschleichen, dass Controlling in unserem Sinne nicht nur Messen und Bewerten bedeutet – und darauf beziehen sich aber die meisten Beiträge aus dem Bereich Medien und PR –, sondern auch Steuern. Ist ein derartiges und eher umfassendes Controllingverständnis auch für das Kommunikationscontrolling geeignet und praxistauglich?

**P:** Ich kenne diesen eher einengenden und begrenzenden Standpunkt, teile ihn jedoch nicht. Er ist für manche sehr bequem. Deshalb gibt es auch ein gewisses Beharrungsvermögen in unserer Branche. Es geht bei einer solchen Betrachtung nicht so sehr um das Controlling, sondern ganz allgemein darum, den Objektbereich „Information und Kommunikation“ in das betriebswirtschaftliche Inventar zu überführen und an die moderne betriebswirtschaftliche Methodik anzubinden – und rechtlich abzusichern, wenn Sie mir dies als Zusatz gestatten. Die Aufgabe ist erkannt. So gibt es innerhalb unseres Berufsverbandes DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft – [www.dprg.de](http://www.dprg.de)) einen Arbeitskreis „Wertschöpfung“. Das Thema findet daneben Eingang in Studienfächer und Seminar-

angebote. Etliche neue Buchveröffentlichungen zeigen letztlich, dass wir schon ein gutes Stück auf dem Weg vorangekommen sind. Für uns in der Kommunikationsbranche ist das kein Modethema, sondern eine ernsthafte Aufgabe, an der wir engagiert arbeiten.

**B:** Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit unserer Thematik erfordert es auch, sich der Frage zu stellen, warum Kommunikationscontrolling in der Praxis nur ansatzweise oder häufig nur in einer eher minimalen Ausgestaltungsform vertreten ist. In der Tat gibt es vielfältige Hürden und Schwierigkeiten zu überwinden. PR-Fachleute sowie Evaluationsexperten nennen immer wieder ähnliche Gründe, weshalb Kommunikationscontrolling nicht oder nur unzureichend stattfindet. Da wird auf die begrenzten Ressourcen verwiesen, die man lieber in die Maßnahmen selbst als in deren Messung, Bewertung und Steuerung investieren möchte, zumal anspruchsvolle Verfahren komplex und aufwändig sind. Es wird auf fehlende praxistaugliche Methoden und Instrumente verwiesen sowie auf die Problematik der Quantifizier- und Qualifizierbarkeit des Kommunikationserfolges. Ganz besonders wichtig erscheint, dass sich Wirkungszusammenhänge und -beziehungen nicht isoliert bestimmten Kommunikationsmaßnahmen zurechnen lassen. Nicht zuletzt mag auch die Angst vor Transparenz und möglichen negativen Ergebnissen eine Rolle spielen. Sie beschäftigen sich schon länger mit dem Kommunikationscontrolling, daher interessiert Ihre Sicht zu diesen Einwänden ganz besonders.

**P:** Alles ist richtig, was Sie sagen. Aber damit müssen wir leben. Mit der Messbarkeit verhält es sich wie mit Allem im Leben. Was ich nicht definiere, kann ich nicht messen. Ich habe schon bei mehreren Gelegenheiten gesagt: Es fehlt uns nicht an Methoden und Instrumenten, sondern an präzisen Zielen, die sich messen und bewerten lassen. Das wiederhole ich hier gerne. Nein, das Methodeninstrumentarium ist reichhaltig aus anderen Disziplinen und der eigenen vorhanden. Als Ausrede würde ich das nicht gelten lassen wollen. Die Problematik der Quantifizier- und Qualifizierbarkeit des Kommunikationsergebnisses besteht hingegen wie bei allen nicht-finanziellen Leistungsindikatoren tatsächlich. Denn

die Wirtschaftlichkeit kann nur beurteilt werden, wenn der Erfolg in den gleichen Dimensionen gemessen wird wie die Aufwendungen, nämlich in Währungseinheiten (Euro). Wobei ich dies bei der Qualifizierbarkeit etwas zurücknehme. In der externen Berichterstattung werden zumindest börsennotierte Unternehmen durch die neuen Vorschriften zur Rechnungslegung in die Pflicht genommen. Mit der Zeit werden sich als weitere Kriterien der Rechnungslegung praxistaugliche Standards herausbilden. Dessen bin ich mir ganz sicher. Wissensbilanzen und andere Ansätze sind erste Hinweise darauf. Dann haben Sie noch die Angst vor Transparenz angesprochen. Gemeint ist wohl die Transparenz der eigenen Leistung. Der Faule wird sie haben, der Tüchtige nicht.

**B:** Lassen Sie uns bitte noch einmal auf unseren Ausgangspunkt zurückkommen. Für Controller sind Methoden und Instrumente stets besonders wichtig. Um die Kommunikation konsequent an der Wertsteigerung des Unternehmens auszurichten, ihren Erfolg zu evaluieren, brauchen wir, um mit dem Herausgeber unserer Zeitschrift zu sprechen, einen „Werkzeugkasten“. In den einschlägigen Veröffentlichungen werden verschiedene „Werkzeuge“ genannt. Das Spektrum reicht von Scorecard-Ansätzen und dem Value Based Management bis zur integrierten Markenbewertung und Reputationsanalyse. Häufig werden auch Indikatorenmodelle vorgeschlagen. Welche Instrumente und Methoden halten Sie für geeignet und vor allem für praxistauglich?

**P:** Sie haben sich sehr geschickt die schwierigste Frage bis zum Schluss aufgehoben. Praxistauglich sind im Grunde sämtliche Modelle. Die Frage ist eher, welche Ergebnisse Sie damit erzielen und was Sie damit bezogen auf unser Thema anfangen können. Wir sind noch in einer Inkubationsphase. Es existiert noch vieles nebeneinander. Das muss ja auch nicht schlecht sein. **Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.** Ich habe Sie aber eher so verstanden, dass Sie fragen wollten, ob wir von den richtigen Anforderungen/Fragestellungen ausgehen. Ob richtig oder falsch kann ich im Einzelfall nicht beurteilen. Aber gewiss ist es nicht falsch, vom Ende her zu denken. Welche Fakten und Auskünfte benötige ich für die externe und interne Kommunikation? Welche

Informationen sind entscheidungsrelevant für die Unternehmensführung? Wie kann ich die Wertschöpfungsfaktoren identifizieren und strategisch im Sinne der Unternehmensentwicklung sinnvoll einsetzen? In welchen Feldern ist Kommunikation ohne Alternative und nicht durch ein anderes Herangehen zu ersetzen? Der Einsatz von Kommunikation gehorcht anderen Gesetzen als der Einsatz von materiellen Gütern. Und vielleicht noch die Frage: Wo schafft Kommunikation einen Mehrwert oder wann entstehen Windfalleffekte? Darüber könnte man noch lange sprechen.

**B:** Am Ende unseres interessanten Dialogs verbleibt noch zu fragen, welche Empfehlungen möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern mit auf den Weg geben? Wie sehen Sie die voraussichtliche weitere Entwicklung des Kommunikationscontrollings?

**P:** Die Forderung nach einem Kommunikationscontrolling ist unabweisbar. Da spricht die Macht des Faktischen mit. Auf jeden Fall ist es sinnvoll, wenn beide Seiten, die hiermit befasst sind, aufeinander zugehen und die Wasser nicht zu tief sind. Sowohl die Controllingseite als auch die Kommunikationsseite sollten ihr jeweiliges Fachwissen zusammenbringen und sich auf dann akzeptierte, standardisierte und praxiserprobte Standards einigen. Grundlagen müssen dafür auch im Rechnungswesen erarbeitet werden, geeignet erscheint mir dabei z. B. eine Prozesskostenrechnung. Voraussetzung zur Umsetzung eines Kommunikationscontrollings ist in erster Linie, dass die beteiligten Gruppen dessen Notwendigkeit anerkennen. Vielleicht verhilft ja diese Veröffentlichung dazu.

**B:** Ihren Wunsch, dass unsere Veröffentlichung zu Erkenntnisfortschritten führt und die praktische Diskussion zum Controlling des Erfolgsfaktors Kommunikation belebt, teile ich nachhaltig. Dies war und ist – in Abstimmung mit unserem Herausgeber, Herrn Dr. Albrecht Deyhle – Ziel und Anlass dieses Interviews. Ich habe in den letzten Tagen als Pressegast an einer zweitägigen Konferenz zum Strategischen Management der Unternehmensberatung Horváth & Partners teilgenommen und war sehr beeindruckt, wie stark viele Manager den Erfolgsfaktor Kommunikation betonten. Beispielfhaft und stellvertretend für viele andere

darf ich – mit freundlicher Genehmigung – Herrn Dr. Dietmar Voggenreiter von der AUDI AG erwähnen, der es auf die griffige Formel brachte: „Ohne Kommunikation läuft nichts“.

Bitte lassen Sie mich **zum Schluss ein kleines Resümee ziehen**.

▷ Sie haben zunächst die herausragende Bedeutung der immateriellen Werte am Beispiel der Kommunikation deutlich gemacht. Insofern unterstützen Sie nachhaltig die Bemühungen innerhalb der Controlling Community, den – lange verkannten – immateriellen Werten eine ungleich größere Aufmerksamkeit als bisher zu widmen und sie stärker in das Bewertungs- und Steuerungskonzept einzubinden. Als Ihr Interviewpartner bin ich Ihnen für dieses klare Bekenntnis zu den immateriellen Werten dankbar im Sinne einer Ermutigung und Unterstützung meines Publikationsvorhabens im Rahmen der Reihe Controlling Beispielhefte des Verlags für ControllingWissen AG, in dem auch das Controlling Magazin erscheint. Wie wir wissen, umfassen die immateriellen Werte einen großen Teil des Unternehmenswertes, oft die Hälfte, sie sind aber zu einem großen Teil nicht aktivierbar.

▷ Mit Ihrer Sicht der Kommunikations-sachverhalte bauen Sie eine Brücke zwischen Kommunikationsprofis wie Journalisten, PR- und IR-Leuten einerseits und Controllern andererseits.

▷ Bemerkenswert ist Ihre an der Zielorientierung ausgerichtete Unterscheidung zwischen Kommunikationsausgaben als Investition oder alternativ als Aufwand, ebenso wie Ihre Unterscheidung zwischen Information und Kommunikation.

▷ Sehr respektabel ist Ihr Eintreten für eine „neue Sicht“, d. h. dass sich die Kommunikation auf das Denken und auch auf die Verfahren und Methoden von Rechnungswesen und Controlling einlassen muss und künftig die Wertbeiträge der Kommunikation auch ökonomisch nachzuweisen sind.

▷ Nach einer Definition von Bruhn bedeutet Kommunikation die Übermitt-

lung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischen Zielsetzungen. Wir dürfen hinzufügen, dass wir den Anspruch verfolgen, dass eine so verstandene Kommunikation hinsichtlich ihres Erfolgsbeitrages zu bewerten ist.

▷ Angesichts der Komplexität und des innovativen Charakters der Themenstellung konnten wir zwar nur einen groben Überblick vermitteln, aber es dürfte deutlich geworden sein, dass wir es mit einem wichtigen Zukunftsthema zu tun haben, das uns herausfordert – dies war zugleich Anlass und Motivation für dieses Interview.

▷ Wir müssen aber auch deutlich machen, dass wir sowohl konzeptionell und noch mehr umsetzungsseitig am Anfang stehen. So verbleibt uns abschließend als gemeinsame Herausforderung, diese Diskussion in die Kommunikations- und Controlling-Community weiterzutragen, mit dem Ziel – wie Sie es treffend ausgedrückt haben –, dass beide Seiten bei dieser Aufgabenstellung intensiver zusammenarbeiten und aufeinander zugehen.

Nicht zuletzt ist es mir eine besondere Aufgabe, Ihnen – auch im Namen unseres Herausgebers, Herrn Dr. Deyhle, sowie unseren Leserinnen und Lesern – herzlich für dieses Interview zu danken.

Als Interviewpartner darf ich Ihnen auch ganz persönlich danken für die vielen anregenden Gespräche und für die „Wohlfühlatmosphäre“ während unserer Zusammenarbeit. Für Ihre weiteren Arbeiten und für Ihre Bemühungen als Protagonist auf diesem Gebiet wünsche ich Ihnen weiterhin viel Erfolg und gutes Gelingen Ihrer Vorhaben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	09	11	G	P	V