
**EIN NEUER ANSATZ FÜR UNTERNEHMENS- UND
ORGANISATIONSKOMMUNIKATION**

**BEZIEHUNGSKAPITAL
ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS**

 **Johanssen+**
Kretschmer

01

STRATEGIEPROZESS ZUR OPTIMIERUNG DES BEZIEHUNGSKAPITALS

Gut ein Jahr ist es jetzt her, dass J + K seinen Beratungsansatz vorgestellt hat, der auf dem wissenschaftlichen Konzept des Beziehungskapitals (Prof. Szyszka, Hochschule Hannover) beruht. In diesem Jahr konnten wir zahlreiche konkrete Erfahrungen in der Anwendung des Beratungsansatzes und des Konzepts Beziehungskapital sammeln. Wir wollen Ihnen nun drei Anwendungsbeispiele vorstellen, die auf rund einem Dutzend Beratungsprojekten basieren.

Ein erster Anwendungsfall bezieht sich auf die strategische Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation und die systematische Entwicklung einer Stakeholder-Strategie.

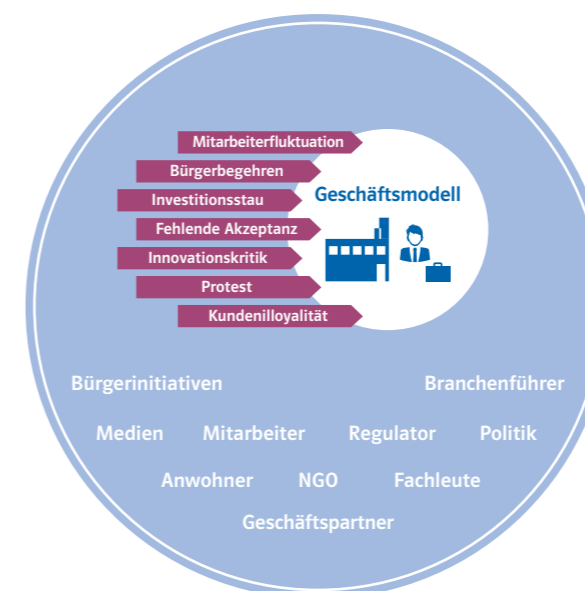
Hier steht also keine spezielle Fragestellung im Vordergrund, wie beispielsweise die Entwicklung eines Rating- und Reportingsystems, sondern der ganzheitliche Anspruch unseres Beratungsansatzes, in dem wir das gesamte Unternehmensumfeld berücksichtigen. In der Praxis variieren Aufwand und Prozessdesign entsprechender Projekte mitunter deutlich: So gibt es Beratungsprojekte, in denen die Strategien der Gesamtorganisation über ein Jahr erarbeitet und in verschiedenen Zwischenschritten in den Gremien abgestimmt werden. In anderen Projekten entwickeln wir auf der Basis von Research und qualitativen Befragungen Hypothesen für eine diskursiv angelegte Vorstandsklärung und können so eher pointierte Impulse geben. Obwohl die Prozesse unterschiedlich angelegt sind, lassen sich aus bereits realisierten Projekten einige allgemeine Schlussfolgerungen ziehen.

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass das Unternehmen oder die Organisation unter einem starken Einfluss seiner bzw. ihrer Stakeholder steht. Die Umwelt und die Entwicklung der Umwelt können gravierende Einwirkungen auf den Kerngeschäftsprozess haben: in Form von einschränkender Regulierung, Akzeptanzverweigerung und Bürgerprotesten, fehlender Unterstützung von Meinungsführern und Multiplikatoren, geschäftsrelevanten Reputationseinbrüchen usw.

In solchen Fällen reicht es nicht aus, das Stakeholder-Umfeld zu beobachten und anlassbezogen zu agieren, sondern systematisches Stakeholder-Management ist zwingend. Außerdem muss neben die Frage, wie man das Stakeholder-Umfeld besser managen und im eigenen Sinn beeinflussen kann, auch die Frage treten, welche Veränderungen an den eigenen Aktivitäten, an Geschäftsprozessen oder Genehmigungsprojekten Handlungsspielräume wieder vergrößern, das Beziehungskapital also vergrößern können.

Der Stakeholder ist eine strategisch relevante Größe für Unternehmen und andere Organisationen. Es ist daher auch kein Wunder, dass unser Ansatz der Strategiebildung nicht nur für viele Unternehmen von hoher Relevanz ist, sondern auch für nahezu alle Verbände und Institutionen Anwendung finden kann. Deren „Kerngeschäft“ ist ja gewissermaßen die Stakeholder-Kommunikation für ihre Mitglieder oder ihren öffentlichen Auftrag.

Stakeholder können verhindern, dass eine gute Geschäftsidee erfolgreich wird oder auf Dauer bleibt.





WELCHEN MEHRWERT BIETET UNSER BEZIEHUNGSKAPITALBASIERTER ANSATZ?

Kernelement unseres Beratungsansatzes ist der sogenannte **doppelte Perspektivwechsel**. Wir analysieren und bewerten die Ausgangslage sehr strikt aus den Augen der Stakeholder. Auf diese Weise erhalten wir zumindest eine hypothesengestützte bei umfangreichem Research eine qualitative Betrachtung des Beziehungskapitals, das die Stakeholder dem Unternehmen gewähren.

Daraus lassen sich zentrale Erkenntnisse

- über die Erwartungshaltungen verschiedener Stakeholder-Gruppen,
- mögliche divergierende Anforderungen verschiedener Stakeholder,
- Handlungsspielräume für das Unternehmen,
- drohende Konflikte etc. gewinnen.

Diese Analyse und Bewertung ist dann die Ausgangslage, sehr strikt aus der Perspektive des Unternehmens und seiner Interessen das Beziehungskapital zu bewirtschaften, mit dem Ziel, es im Interesse des Unternehmens zu optimieren.

Der doppelte Perspektivwechsel



Diese Vorgehensweise vermeidet drei weit verbreitete Fehler:

MARKETINGPERSPEKTIVE

Vielfach wird die Ausgangslage nur von außen betrachtet. Berater verstehen sich hier als Mittler zwischen der Außenwelt und der Innenwelt. Damit droht aber ein völliger Opportunismus. Unternehmen kommunizieren dann nur noch, was die Stakeholder hören wollen. Spätestens wenn dieses aber in Widerspruch zur eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit gerät, wird die Kommunikationsabteilung dann aber in den Unternehmen zum kritischen Kommentator, ohne zur strategischen Problemlösung beizutragen.

MANAGEMENTPERSPEKTIVE

Klassische Unternehmensberater neigen dagegen zur umgedrehten Vorgehensweise. Sie definieren das Stakeholder-Management als der Unternehmensstrategie dienende Rolle. Kommunikation hat dann eine rein vermittelnde Funktion, ohne Rückkopplungen vorzunehmen oder Reaktionen zu antizipieren und in die Strategie einfließen zu lassen.

KOMMENTIERENDE PERSPEKTIVE DER PR

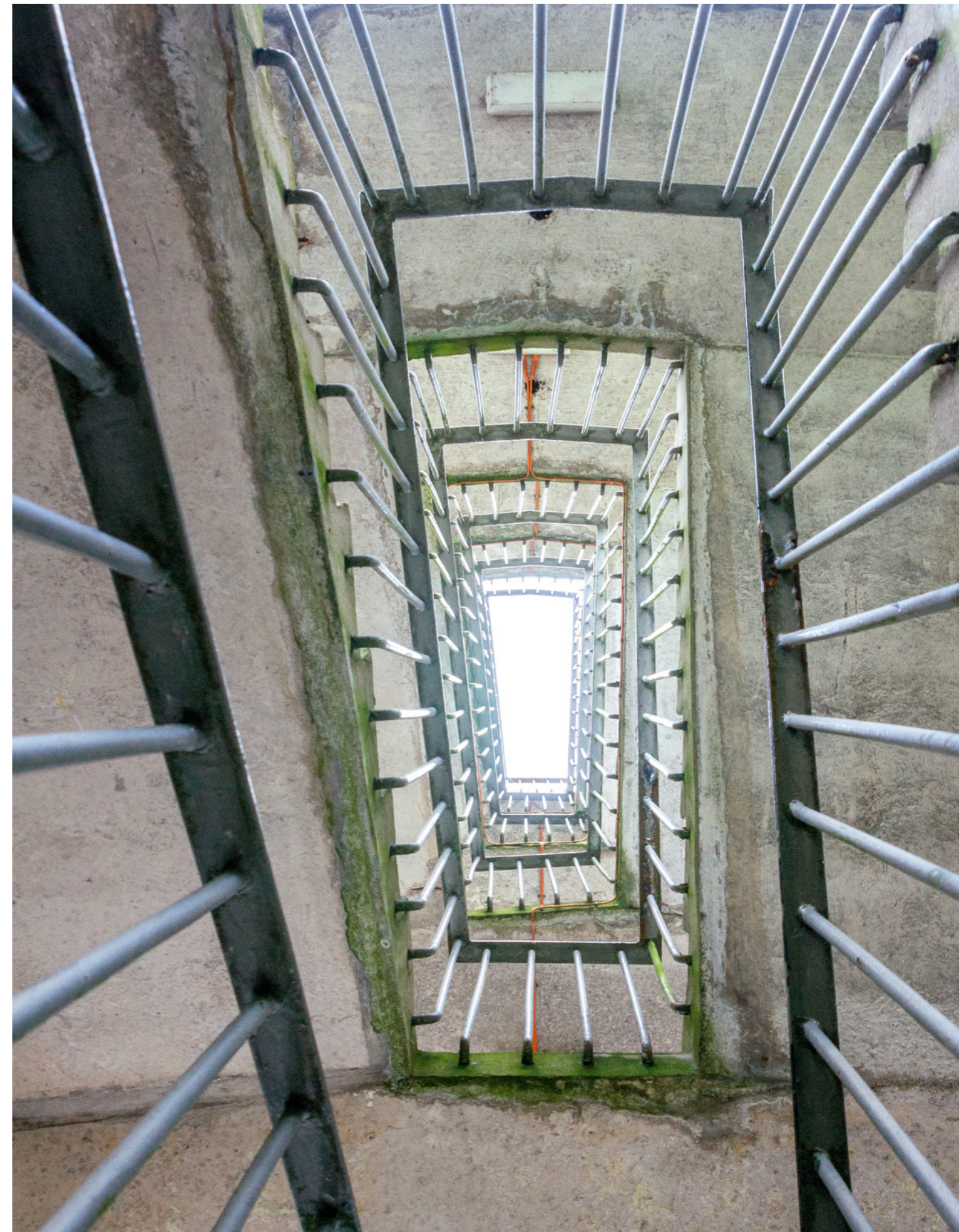
Der Versuch, die beiden genannten Fehler zu vermeiden, führt oftmals zu einer scheinbar neutralen „Vogelperspektive“ auf die Stakeholder-Landkarte. Da dies aber keinerlei Erkenntnisse über Interessen, Prioritäten und mittelfristige strategische Überlegungen sowohl auf Unternehmens- als auch auf Stakeholder-Seite zulässt, sind die Ergebnisse in aller Regel contentlastige Kommunikationsstrategien, bei denen „gemeinsame“ Themen und Inhalte in den Fokus rücken und nicht die Motivationen und Interessen aller Beteiligten sauber analysiert werden. Solche Konzeptionen werden daher von Contentstrategien oder Kanaldenken dominiert.

Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation

Eine zweite wichtige Leistung unseres Beratungsansatzes liegt in dem Modell der Handlungsfelder. Die Tatsache, dass hier alle Aufgaben und Funktionen der Unternehmenskommunikation und des Stakeholder-Managements in einem integrierten Modell zusammengeführt werden, schafft eine ganz neue Systematik der Betrachtung von Kommunikations- und Stakeholder-Management-Konzepten. Die Bündelung in den sechs Handlungsfeldern erlaubt die komplette Integration des Stakeholder-Managements und aller Kommunikationsaktivitäten in eine konzeptionelle Betrachtung. Dabei wird aber auch berücksichtigt, dass dieses eine strukturelle und prozessuale Dimension hat. Gerade weil es oft darum geht, eine Kommunikationsabteilung zur Querschnittsfunktion im Unternehmen zu entwickeln, und gerade nicht um das Ansinnen gehen darf, einen neuen allzuständigen Bereich „Stakeholder“ im Unternehmen aufzubauen.

Insbesondere in komplexeren Unternehmensstrukturen, wo beispielsweise Vertriebsaufgaben oder auch politische Issues über mehrere Unternehmensgesellschaften verteilt stattfinden, schafft dieser Ansatz eine deutlich zielgerichtetere und somit erfolgreichere Stakeholder-Kommunikation. Er definiert die Aufgaben für Unternehmenskommunikation und Stakeholder-Management als Kern einer strategischen Antwort zur Durchsetzung von Unternehmenszielen unter Wahrung einer hohen Qualität der Beziehung mit den Stakeholdern und bei möglicher Lösung von durch Stakeholder adressierten Problemen.

Die sechs Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation und des Stakeholder-Managements



EINIGE KURSORISCHE ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

Jedes Projekt ist anders. Insofern würde eine umfassende Betrachtung der praktischen Erfahrungen mit unserem Beratungsansatz hier den Rahmen sprengen. Wir möchten Sie auch nicht mit abstrakten Überlegungen traktieren, sondern gerne ganz konkrete Erkenntnisse auf kursorische Art und Weise mit Ihnen teilen:

ERARBEITUNG VON THEMEN UND BOTSCHAFTEN

Eine systematische Betrachtung der Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen und an die Inhalte, die ein Unternehmen im Stakeholder-Management benennen soll, liefert ein sehr scharfes Entscheidungskriterium für ein Botschaften- und Themengebäude eines Unternehmens. Es gibt Themen, die anlassbezogen bearbeitet werden müssen, und es gibt Themen, die grundsätzlich beispielsweise Governance oder Nachhaltigkeit abbilden und insofern „Hygienecharakter“ haben. Dieses sind Pflichtthemen eines Verbandes oder eines Unternehmens. Wesentlich für die aktive Kommunikation ist jedoch die Frage, wo und wie sich das Unternehmen bei seinen Stakeholdern tatsächlich profilieren und entlang der Erwartungen der Stakeholder Handlungsspielräume gewinnen kann.

KOMMUNIKATION ENTLANG DER ERWARTUNGEN

Eine konsequente Stakeholder-Analyse liefert Anhaltspunkte, wo Stakeholder zum Beispiel Argumentationslücken sehen. Als Klassiker erweist sich hierbei das Themenfeld „Innovation“. Oftmals wähen Unternehmen oder Branchenverbände die deutsche Öffentlichkeit innovationsfeindlich gesinnt. Die Stakeholder äußern jedoch keine generelle Innovationskritik – außer in wenigen ideologisch belegten Feldern wie Gentechnik –, sondern Unverständnis gegenüber fehlender Darlegung von Motiven, dem Umgang mit potenziellen Risiken, persönlichen Nutzwerten etc. Dabei werden die Missverständnisse immer dann besonders groß, wenn Unternehmen besonders selbstlose, ambitionierte Begründungen für ihr Handeln suchen („Bekämpfung des Hungers in der Welt“). Stakeholder sehen hierin zumeist Fassadentechniken, um rein ökonomische Motive zu kaschieren. Daher müssen sich unternehmerische Durchsetzungsstrategien mit Erwartungen auseinandersetzen und sind akzeptanzabhängig.

INNOVATIONEN DURCH STAKEHOLDER-DIALOGE

Das Spiegeln des unternehmerischen Handelns in den Augen der Stakeholder ist auch für die interne Diskussion in Unternehmen oder Verbänden höchst spannend. Hierfür haben wir in den 15 Jahren unserer Beratungstätigkeit verschiedene eigene Aufbereitungs- und Diskussionsformen wie Stakeholder-Mappings, -analysen und Issue-Maps oder auch Stakeholder-Portfolio-Analysen entwickelt. Die Präsentation solcher Ergebnisse beim Kunden löst regelmäßig Diskussionsbedarf aus. Denn viele Stakeholder adressieren gesellschaftliche oder politische Erwartungshaltungen und besitzen dafür zwar inhaltliche Kompetenz, um Probleme und Risiken zu erkennen. Sie besitzen aber nicht das Know-how, um zum Beispiel Risiken in einer Supply-Chain wirklich ausschließen zu können. Dieses Know-how ist im Unternehmen aber vorhanden. Erfolgreiches Stakeholder-Management bringt daher die Problemsicht der Stakeholder mit der Lösungskompetenz zusammen. Die daraus resultierende Dynamik setzt Kreativität frei und schafft Verständnis für notwendige Schlussfolgerungen – die Basis für mutige Investitionen in die Optimierung des Beziehungskapitals.

MEHRWERT VON STAKEHOLDER-INTERVIEWS

Interviews mit Stakeholdern haben einen dreifach positiven Effekt: Sie helfen erstens bei der Selektierung und Gewichtung von Themen und Botschaften, dienen zweitens organisationsintern als Prüfstein für die Güte der aufgestellten Konzeption und sind drittens selbst bereits ein hochwirksames stakeholderbezogenes Kommunikationsmittel. Rückmeldungen zeigen regelmäßig eine hohe Zustimmung zu dem Vorgehen der Organisationen. Interviewte fühlen sich zudem bereits durch ein Interview ernst genommen und eingebunden, was ein zusätzlicher Mehrwert der stakeholderbezogenen Vorgehensweise ist. Insgesamt konnten bei den Stakeholder-Befragungen sehr hohe Teilnahmequoten erreicht werden.

So konnten wir in der Neukonzeption der Kommunikation einer politischen Organisation durch Stakeholder-Befragung insbesondere bei den Themenschwerpunkten überraschende Ergebnisse ermitteln. Anders als bisher vermutet erwarteten Stakeholder deutlich mehr „Metabetrachtung“ in Form von Aussagen, die es möglich machen, Sachverhalte in Gesamtzusammenhänge, etwa einer Branche, einzuordnen. Die umfassende Behandlung einer Vielzahl von Einzelthemen, die intern als „Muss-Themen“ gelten, wurde hingegen als weit weniger wichtig eingestuft. Im Rahmen der Neukonzeption stellte sich die Organisation mit einem Issues-Management in Bezug auf die Muss-Themen „sauber“ auf und entwickelte Vorgehensweisen, um sich als „Einordner“ und „Branchenkennner“ zu etablieren und bei ausgewählten Metathemen Deutungshoheit zu erlangen. Damit hat die Organisation die Chance, eine bestehende Lücke zu besetzen.

REPOSITIONIERUNG ALS RELEVANT WAHRGENOMMEN

Im Ergebnis sind unsere Kunden durch die Projekte in den Augen ihrer Stakeholder gravierend repositioniert worden ohne ihnen opportunistisch nachzulaufen. Ein verbandlicher Kunde agiert nun beispielsweise mit anderen Schwerpunkten und Aussagen und hebt sich damit sehr deutlich von seinen Wettbewerbern ab. Stakeholder-Erwartungen wurden durch die neue Vorgehensweise übertroffen, was die Wahrnehmung zusätzlich positiv beeinflusst. Dies konnte anhand von Beziehungsindikatoren geprüft werden. Der Erfolg ist aus Sicht des Verbandes durchschlagend, denn er konnte inzwischen bei bestimmten inhaltlichen Fragen mehr Aufmerksamkeit für die eigenen Themen und Schwerpunkte erzielen als viele und zum Teil deutlich größere Wettbewerber. Dies betrifft vor allem die für den Verband wichtige politische Bühne.

INTEGRATIONSWIRKUNG FÜR DIE STAKEHOLDER-ANSPRACHE

Stakeholder machen keinen Unterschied zwischen verschiedenen Kanälen, Disziplinen oder internen Absendern von Kommunikation einer Organisation. Jede Äußerung einer Organisation kann ihre Erwartungen beeinflussen, die Beziehung zur Organisation stärken oder schwächen. Im Umkehrschluss heißt dies für die Neukonzeption einer Kommunikationsstrategie, dass sie über alle Kanäle und Disziplinen sowie über Abteilungsgrenzen hinweg betrachtet werden muss. Dies macht nicht nur ganzheitliche Kommunikationskonzepte erforderlich, welche die Kommunikationsdisziplinen integrieren, sondern auch deren unmittelbare Verknüpfung mit Aufgaben des Managements. Erfolgversprechend sind Ansätze, bei denen dies verstanden und die „Kommunikation“ als zentrale Managementaufgabe verortet wird. Aus Sicht ihrer Stakeholder erfolgreich kommunizierende Organisationen sind diejenigen, die es schaffen, über bisher übliche Disziplinergrenzen hinweg zu denken und Ansätze wie Presse- und Medienarbeit mit Ansätzen der politischen Kommunikation, der Vertriebs- und Fachkommunikation usw. zu vereinen. Bei einer Neukonzeption sind zudem die Stakeholder-Gruppen sinnvoll zu integrieren, die nicht durch „übliche“ Kommunikationsformen, sondern ausschließlich durch direkte Ansprache erreicht werden. Hier geht die Kommunikationsabteilung zwar nicht in den Lead und übernimmt die beziehungsbildenden Aufgaben, sie hat aber eine wichtige Dienstleistungsfunktion dergestalt, dass sie Probleme offenlegt und Problemlösungen wie Argumentarien, Wordings, Handlungsrichtlinien usw. erarbeitet und zur Verfügung stellt.

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION FÖRDERT PROZESSE DES STAKEHOLDER-MANAGEMENTS

Häufig stellt sich heraus, dass wichtige Stakeholder deutlich mehr Tiefgang und Substanz in der Beziehung wünschen, was immer auch eine Frage des inhaltlichen Tiefgangs der Kommunikation ist. Unternehmenskommunikation kann diesen Tiefgang oftmals nicht aus eigener Kraft stemmen. Zugleich erweisen sich entsprechende Fachabteilungen in ihrer Sprache und Vernetzung als ausschließlich affin zur eigenen Fachwelt, aber nicht als kommunikativ geeignet, Stakeholder zu bespielen.

Beide Probleme lassen sich lösen, wenn die Unternehmenskommunikation Schnittstellen und Hilfestellungen zur Verfügung stellt, damit Fachleute adäquat kommunizieren können und die Unternehmenskommunikation selbst mehr inhaltliche Tiefe erfährt. Die Überlegung, wie das unternehmerische Beziehungskapital optimiert werden soll, ermöglicht es sehr gut, die Felder zu definieren, in denen die Unternehmenskommunikation als Querschnittsfunktion fungieren muss, um eine entsprechende Stakeholder-Kommunikation sicherzustellen. Auf dieser Basis lassen sich modernisierte Organisationsmodelle für das Stakeholder-Management und die Kommunikation eines Unternehmens oder eines Verbandes erstellen.

INTEGRATIONSWIRKUNG AUCH NACH INNEN

Das Beispiel einer Organisation, die in einer öffentlich sehr kritisch begleiteten Branche aktiv ist und sich in einem Spannungsfeld zwischen internen und externen Stakeholdern bewegt, zeigt, dass sich während eines Beratungsprozesses Fragestellungen mitunter auch umdrehen können. Ausgangspunkt war in diesem Fall die Frage, wie die Organisation besser mit bestehender öffentlicher Kritik umgehen und ihr Ansehen verbessern kann. Zwar war der Weg zu einer stakeholderorientierten Vorgehensweise bereits zuvor eingeschlagen worden, die Analyse zeigte aber, dass man sich nur auf externe Stakeholder konzentrierte und die Erwartungen interner Stakeholder unberücksichtigt blieben. Zahlreiche interne Stakeholder (Mitglieder wie Tochtergesellschaften) hatten aus diesem Vakuum heraus eigene Kommunikationsformen entwickelt und sich mit eigenen Botschaften an die Öffentlichkeit gewandt, weil versäumt worden war, strategische Überlegungen, Selektionskriterien und Botschaften der Gesamtorganisation nach innen hin zu vermitteln, und unberücksichtigte inhaltliche Kommunikationsbedürfnisse vorlagen. Für die Adressaten der Kommunikation entstand ein verwirrender, wenig vertrauenserweckender Vielklang an Botschaften. Während der Neukonzeption wurde klar, dass auch interne Stakeholder befragt und in die Entwicklung einbezogen werden mussten. Es wurde deutlich, dass eine Integration nach innen die Voraussetzung für die Integration nach außen darstellt. Nachdem internen Führungskräften der Sinn und die Vorteile der Stakeholder-Orientierung nahegebracht worden waren wurden die Handlungsfelder der J+K Map gemeinsam neu abgesteckt und handlungsfeldbezogene Kommunikationsziele neu erarbeitet. Zur Erarbeitung der Themenschwerpunkte wurden die internen Gruppen intensiv einbezogen. Dies schaffte eine hohe Akzeptanz des neuen Konzepts nach innen, die von weiteren Maßnahmen der internen Kommunikation sowie einer Neustrukturierung von Prozessen und Kompetenzen verschiedener Abteilungen und Stabstellen flankiert wurde. Die Voraussetzungen für die Kommunikatoren waren damit deutlich verbessert. Dazu wurde ein Evaluationskonzept entwickelt, um den Erfolg der Konzeption in der Umsetzungsphase systematisch zu überprüfen.

02

STEUERUNG UND EVALUIERUNG DES STAKEHOLDER-MANAGEMENTS

Der zweite Anwendungsfall entspringt einer deutlich eingegrenzteren Aufgabenstellung: Wie lassen sich Unternehmenskommunikation und Stakeholder-Management steuern?

Bisherige Verfahren zur Evaluation von Unternehmenskommunikation sind hier immer an ihre Grenzen gestoßen. Während ein Teil der Evaluationsansätze den Erfolg von Unternehmenskommunikation in realen Kapitalgrößen wie Umsatz, Wachstum und Ertrag ausweisen will, dazu aber über keine adäquaten Messgrößen verfügt und bei genauer Betrachtung lediglich Kausalitäten plausibilisieren kann, hat ein anderer, im Kern outputorientierter und wirkungsbasierter Teil der Evaluationsansätze das Problem, große Fallzahlen wie beim Stakeholder „Kunde“ mit kleinen Fallzahlen wie beim Stakeholder „Politik“ in Beziehung zu setzen.

Dies war für uns vor vier Jahren der Anlass, nach einem neuen Bezugsrahmen für die Bewertung von Kommunikationsleistungen und Stakeholder-Management zu suchen, dessen Grundlagen wir im Beziehungskapital nach Prof. Peter Szyszka gefunden haben.

STAKEHOLDER-MANAGEMENT MUSS EINEN NACHWEIS DER VERBESSERTEN BEZIEHUNGSQUALITÄT UND DES OPTIMIERTEN BEZIEHUNGSKAPITALS ERBRINGEN.

Optimierung von Beziehungskapital

Auf der Basis des Konzepts des Beziehungskapitals ist Kommunikation Mittel zum Zweck: Sie ist erfolgreich, wenn Beziehungskapital erfolgreich bearbeitet wurde, weil es gelingt, die Beziehungsqualität zu einzelnen oder allen Stakeholdern in gewünschter Weise zu beeinflussen. In der Praxis zeigt sich dabei, dass eine beliebige Steigerung von Beziehungskapital nicht möglich ist. So müssen Unternehmen abwägen, welches Investment in Beziehungskapital sich rentiert und welchen

Stakeholder-Ansprüchen Rechnung getragen werden soll, weil sie zum Beispiel den Kern eines Geschäftsmodells tangieren und daher nicht zur Disposition gestellt werden können. Unterschiedliche Stakeholder haben durchaus zueinander im Widerspruch stehende Erwartungshaltungen: Der Klassiker sind Stakeholder mit hoher Nachhaltigkeitsorientierung auf der einen und preisorientierte Stakeholder wie der Handel auf der anderen Seite. Ein anderes Beispiel kann die übertriebene Mitarbeiterorientierung eines Dienstleistungsunternehmens sein, in deren Ergebnis sich der Mitarbeiter selbst wichtiger nimmt als die Kundenanliegen. Insofern geht es bei einer Optimierung von Beziehungskapital nicht einfach nur um eine Steigerung in einzelnen oder allen Dimensionen.

EXAKTE ANALYSE VON BEZIEHUNGEN MÖGLICH

Mit der Entwicklung von Key Relation Indicators*(KRI) steht uns ein Verfahren zur Verfügung, das eine Stakeholder-Beziehung in sechs voneinander unabhängigen Qualitätsdimensionen abbilden kann. Diese parametrisieren faktisch das Beziehungskapital für jede Stakeholder-Gruppe. Auf der Basis von Research und Desktopanalysen lassen sich Schwachpunkte und Stärken von Stakeholder-Beziehungen eines Unternehmens erkennen. Mit Hilfe systematischer Stakeholder-Interviews können diese KRI sogar metrisch bestimmt werden. Sie erlauben dann Vergleiche zwischen verschiedenen Stakeholder-Gruppen wie auch die Darstellung zeitlicher Entwicklungen einzelner KRI.

Die Evaluation kann konkrete Fragen beantworten:

- Welche Wirkung hatte Kommunikation als Instrument des Stakeholder-Managements auf die Beziehungsqualität zu den Stakeholdern in einem bestimmten Zeitabschnitt?
- Welche Veränderungen haben sich daraus für das eigene Umfeld ergeben, zu dem – je nach Projekt – Kunden, Politik, Multiplikatoren und Öffentlichkeit ebenso gehören wie beispielsweise Mitarbeiter, Partnerunternehmen oder auch Zulieferer?

Die Key Relation Indicators*	Key Relation Indicators* zur Analyse der Beziehungsqualität
Symmetrie	bezieht sich auf die persönliche Interaktion der Stakeholder mit Unternehmen, wobei die Wahrnehmung der Stakeholder durch Hygienefaktoren (Respekt, Höflichkeit, korrekte Verhaltensweisen) sowie durch das Empfinden eines subjektiven Vorteils (Informationsinhalt) durch die Stakeholder-Beziehung geprägt ist.
Synergie	bezieht sich auf die Wahrnehmung der Stakeholder, aus der Stakeholder-Beziehung einen konkreten immateriellen (Kontaktausbau, -vermittlung) und/oder materiellen Mehrwert (Dienstleistungs-, Produktqualität) zu erhalten.
Konfliktfähigkeit	bezieht sich auf die Wahrnehmung der Stakeholder, wonach Unternehmen sich auch kritischen Themen nähern und zur Bildung eines Konsenses mit Stakeholdern bereit sind.
Kontinuität	bezieht sich auf die Wahrnehmung der Stakeholder, wonach die Frequenz sowie die Stabilität der Beziehung in Bezug auf die Kontaktpflege eine gewisse Rollenerwartung erfüllen.
Verlässlichkeit	bezieht sich auf die Wahrnehmung der Stakeholder, wonach Unternehmen auch über den Status quo bzw. eine gewisse Erwartungshaltung hinaus bereit sind, in die Stakeholder-Beziehung zu investieren.
Differenzierung	bezieht sich auf die Wahrnehmung der Stakeholder, inwiefern Unternehmen im Kontrast zu Wettbewerbern und/oder unter bestimmten Rahmenbedingungen (Branche, politische Regulierung) agieren.

EINIGE ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS

Partnerschaft statt Konflikt

Diese sechs KRI liefern ein differenziertes Bild des „Beziehungsstatus“ eines Unternehmens. So sprach uns ein Unternehmen an, das in vielen gesellschaftlichen Fragestellungen eindeutig „Best-of-Class“-Status hat und sich stärker in Umwelt- und Gesundheitsfragen engagiert als alle Wettbewerber. Dennoch ist das Unternehmen die Hauptprojektionsfläche kritischer NGOs wie auch halbstaatlicher Akteure im Umgang mit diesen Themen. Die NGOs suchen nicht die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, um quasi am Leistungslevel dieses Unternehmens den Rest der Branche zu messen und den Nachholbedarf in der Branche einzuklagen, sondern greifen namentlich das Best-of-Class-Unternehmen an. Die Hypothese des Unternehmens war, dass dies aufgrund der starken Marktpositionierung und der bekannten Marke unabänderlich sei.

Die Analyse des Beziehungskapitals zeigt etwas vollständig anderes: Die Stakeholder erleben das Unternehmen in seinen Stakeholder-Beziehungen zwar als fair, transparent und auf Augenhöhe komplett symmetrisch agierend. Auch die Differenzierung ist stark ausgeprägt, sogar einzelne Synergien der Beziehung werden zugestanden. Im Fall eines Konfliktes wird das Unternehmen ebenso fair wahrgenommen, zwei Werte fallen aber dramatisch ab: Verlässlichkeit und Kontinuität. Das Unternehmen agiert aus Sicht der Stakeholder nur anlassbezogen, meist in Krisensituationen. Getroffene Vereinbarungen gelten nur so lange, wie das Issue virulent ist. Verliert ein Thema seine mediale Relevanz, zieht sich das Unternehmen zurück.

Für die Stakeholder ist damit klar: Ein Unternehmen, das weder verlässlich noch kontinuierlich agiert, ist nicht zur Partnerschaft fähig. Aus Sicht der NGO taugt es aber auch nicht als Allianzpartner zur Durchsetzung von Anliegen – was in den Augen der NGO zwangsläufig dazu führt, die Bekanntheit des Unternehmens dazu zu verwenden, es als Projektionsfläche für die eigenen Anliegen zu nutzen, um diese medial bekannter zu machen. Indem das Unternehmen nun dauerhaft und verlässlich agiert, Plattformen schafft, die es nicht mehr erlauben, dass das Unternehmen sich aus einem Thema und einer Beziehung wieder zurückzieht, wird es in den kommenden ca. zwei Jahren für die Stakeholder partnerschaftsfähig werden. Das wird die Gemengelage für das Unternehmen komplett ändern.

Nähe schafft Erwartung

Eine interessante Erkenntnis der Befragungen zur Beziehungsqualität ist übrigens: Je näher und persönlicher die Beziehung ist, umso stärker wird sie dabei von Erwartungen geprägt je stärker eine Beziehung über Medien vermittelt wird, umso stärker wird sie von Wahrnehmungen geprägt.

SUBSTITUIERTE ERFAHRUNG

Es zeigt sich aber auch, dass im Einzelfall die historische Beziehungsgeschichte eine zentrale Rolle spielen kann. Das gilt sogar für externe Faktoren. So mussten wir in einem Fall feststellen, dass bei einer Unternehmensansiedlung viele Stakeholder Vergleiche zu einem früheren, gescheiterten Ansiedlungsvorhaben eines anderen Unternehmens zogen. Da das Unternehmen in seiner Beziehungsarbeit die eigenen Positionen nicht hinreichend differenziert vertrat, wurden vergleichbare Erfahrungen herangezogen, was die Beziehungen stark belastete. Erst durch eine andere Form gelebter Wertschätzung und eine differenzierende Darstellung des Projektes konnte es hier gelingen, schrittweise aus diesem Fahrwasser zu gelangen. Aktuell äußern sich zwar einige Stakeholder-Gruppen nach wie vor kritisch zu einzelnen Projektaspekten, zeigen sich aber durch die angebotenen Einbindungsformen dem Unternehmen und seinem Vorhaben gegenüber insgesamt deutlich aufgeschlossener.

Inhaltliche und formale Erwartungen

Im Fall eines Infrastrukturprojektes lieferte unser Evaluationsverfahren eine deutlich differenziertere Sicht auf die Erwartungen von kritischen Stakeholdern an das Unternehmen, als dem Projektteam bis dahin bekannt war. Schon durch die Evaluationsbefragung wurde deutlich, dass ein Teil der kritischen Stakeholder gesprächsbereit war. Die Erwartungen der Stakeholder ließen sich sehr klar in inhaltliche Erwartungen an das Projekt und formale Erwartungen an die Dialogfähigkeit des Unternehmens unterteilen. Im Anschluss an die Evaluation wurden die Gesprächsangebote erweitert, einzelne Gesprächsrunden zusätzlich durch Fachleute verstärkt und somit inhaltlich vertieft. Eine Folgebefragung ausgewählter Stakeholder weist bereits nach sechs Monaten deutlich verbesserte Werte aus.

In einem weiteren Kundenprojekt zeigte die Evaluation eines einzelnen, bei einer nachgelagerten Kommunikationseinheit aufgehängten Projektes, dass dieses von den Stakeholdern als zentral, relevant und zukunftsweisend eingeordnet wurde. Dieser ungewollte „Testballon“ bestand in einer Maßnahme, bei der mit einem für die Organisation ungewöhnlichen Angebot insbesondere auf jugendliche Betroffene zugegangen werden sollte. Andere Stakeholder-Gruppen waren hier ursprünglich nicht adressiert. Die Befragung einer breiteren Stakeholder-Auswahl zeigte jedoch, dass das Angebot nicht nur die adressierten Jugendlichen positiv erreichte, sondern dessen Wirkung auch auf andere Stakeholder-Gruppen ausstrahlte, darunter insbesondere die für das Unternehmen wichtigen Stakeholder-Gruppen. Diese Gruppen artikulierten dabei ausdrücklich, dass ihre Erwartungen übertroffen wurden und Einfluss auf ihre Haltung gegenüber der Organisation verändert habe. Es ließ sich deutlich aufzeigen, dass sich auf diesem Weg das Beziehungskapital für das Unternehmen insgesamt verbessert hatte. Das Projekt erhielt innerhalb der Organisation einen hohen Stellenwert und wurde in die Verantwortung einer Stabstelle der Geschäftsführung gelegt.

03

RATING DES BEZIEHUNGSKAPITALS UND AUFBAU EINES SYSTEMATISCHEN REPORTINGS

Der dritte Anwendungsfall ist das Rating des Beziehungskapitals eines Unternehmens bzw. der Aufbau eines systematischen Reportings für das Beziehungskapital.

Mit den Möglichkeiten, die der Beziehungskapitalansatz in diesem Feld bietet, schließt er eine Lücke, die häufig von unseren Kunden beschrieben wird: Sie stehen unter dem Druck, in internen Budgetverhandlungen den Wert ihrer Arbeit zu beziffern, den Aufwand, der für Kommunikationsmaßnahmen betrieben wird, zu bewerten oder zu rechtfertigen. Hier hilft der Beziehungskapitalansatz und bietet ein Bewertungssystem an, das es ermöglicht, Veränderungen im Beziehungskapital zu beobachten und zu beziffern.

Die Beziehung zu Stakeholdern kann, wie in Fall 2 dargestellt, in sechs Dimensionen, den Key Relation Indicators* (KRI), qualitativ beschrieben werden. Diese sechs KRI können mit Hilfe von multivariaten Verfahren quantitativ ausgemessen werden. In Anlehnung an das Realkapitalrating von Standard & Poor's kann dann aus den Ergebnissen der qualitativen und der quantitativen Betrachtungen sowie der Relevanz der jeweiligen Stakeholder für das Unternehmen ein Ratingwert zwischen AAA und D ermittelt werden.

DAS KRI-BASIERTE RANKINGSYSTEM DER BEZIEHUNGSQUALITÄT

Wert	Rating	Beschreibung Stakeholder-Relation-Value
10	AAA	Alle Stakeholder sind mit der Beziehungsqualität vollstens zufrieden. Das kann sich positiv auf den Geschäftserfolg auswirken.
9	AA	Die überwiegende Anzahl aller Stakeholder zeigt sich äußerst zufrieden mit der Beziehungsqualität. Einzelne Stakeholder können in einzelnen Indikatoren für Beziehungsqualität (KRI) noch besser angesprochen werden. Der Geschäftserfolg wird ggf. positiv beeinflusst.
8	A	Die überwiegende Anzahl der Stakeholder zeigt sich sehr zufrieden mit der Beziehungsqualität. Einzelne Stakeholder-Gruppen sind in einzelnen Indikatoren für Beziehungsqualität unzufrieden. Insgesamt hat die Beziehungsqualität positive bis keine Auswirkungen auf den Geschäftserfolg.
7	BBB	Die überwiegende Anzahl der Stakeholder zeigt sich zufrieden mit der Beziehungsqualität. Es sind erste kommunikative Dissonanzen zu erkennen. Die Kontaktpunkte in einzelnen Indikatoren für Beziehungsqualität müssen überarbeitet werden. Der Geschäftserfolg wird neutral bis negativ beeinflusst.
6	BB	Die Stakeholder zeigen sich überwiegend zufrieden mit der Beziehungsqualität. Mehrere Indikatoren für Beziehungsqualität weisen Defizite auf. Es besteht eine gestiegene Wahrscheinlichkeit, dass bei adäquaten Alternativen der Stakeholder abwandert und damit der Geschäftserfolg negativ beeinflusst werden kann.
5	B	Die Stakeholder-Gruppen unterscheiden sich stark in puncto Zufriedenheit mit der Beziehungsqualität. Kontaktpunkte in mehreren Indikatoren für Beziehungsqualität weisen große Defizite auf. Die Stakeholder beginnen abzuwandern. Negative Auswirkungen auf den Geschäftserfolg sind möglich.
4	CCC	Die Stakeholder-Gruppen zeigen sich überwiegend unzufrieden mit der Beziehungsqualität. Alle Indikatoren für Beziehungsqualität weisen Defizite auf. Die Stakeholder suchen aktiv nach Alternativen. Der Geschäftserfolg kann negativ beeinflusst werden.
3	CC	Alle Stakeholder zeigen sich mit der Beziehungsqualität unzufrieden. Alle Indikatoren für Beziehungsqualität weisen große Defizite auf. Die Stakeholder verlassen die Geschäftsbeziehungen. Der Geschäftserfolg kann spürbar negativ beeinflusst werden.
2	C	Alle Stakeholder zeigen sich mit der Beziehungsqualität stark unzufrieden. Es bestehen grundlegende Probleme in den Kontaktpunkten. Das Stakeholder-Vertrauen muss von Grund auf erneuert werden. Die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg sind sehr negativ.
1	D	Die Beziehung ist zerrüttet. Die Stakeholder sind abgewandert, Geschäftserfolg bleibt aus.

Einige Erkenntnisse aus der Praxis

Die systematische Erfassung des Beziehungskapitals und die Ableitung von Risiken wie Chancen für das Unternehmen – so lautete der Auftrag eines international agierenden Kunden. Zunächst wurde ein Marktsegment im deutschen Markt als Pilot für die Vorgehensweise definiert. Dabei handelte es sich um ein Marktsegment, das sowohl Aspekte eines B2C- als auch eines B2B-Marktes aufweist und stark von Empfehlern und Meinungsführern geprägt wird.

Grundlage für jede Erarbeitung eines Ratings oder Reportings war im ersten Schritt ein umfassendes Stakeholder-Mapping, das gemeinsam mit dem Kunden entlang der unternehmerischen Aktivitäten erarbeitet wurde. Die auf diese Weise identifizierten Stakeholder wurden dann stichprobenartig zu ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen, Issues und Topics, Einbindungsformen sowie Erwartungen und Ansprüchen befragt. Die Ergebnisse lieferten zunächst qualitative Einschätzungen, wo Schwachpunkte des Beziehungskapitals lagen und welche Erwartungen an das Unternehmen formuliert wurden. Die Empfehlungen ließen sich im Beispielfall zu sehr konkreten Handlungsimpulsen zusammenführen. Diese wurden der Unternehmensführung vorgestellt, die entschied, welche dieser Handlungsimpulse verfolgt wurden und welche nicht. Beispielsweise ergaben sich sehr konkrete Hinweise aus den Befragungen zu einer Vertriebsstrategie im Marktsegment. Die Befragten wünschten sich eine stärkere Einbindung und boten eine Zusammenarbeit bei der Erarbeitung von Materialien im B2C-Vertriebsmarketing an. Diese Erkenntnisse stellten somit ein positives „Nebenprodukt“ dar und zielten auf die Verbesserung des Beziehungskapitals in der Zukunft ab. Doch weiter zur Frage der eigentlichen Erhebung:

Im multivariaten Befragungsdesign kommen zudem Erkenntnisse über die individuelle Bewertung und vor allem über die Relevanz der einzelnen Faktoren für die Stakeholder hinzu. Dazu wird die Beziehungsqualität in die sechs Key Relation Indicators* Symmetrie, Synergie, Konfliktfähigkeit, Kontinuität, Verlässlichkeit und Differenzierung zerlegt, die getrennt erfasst werden. Diese beschreiben zugleich sechs Dimensionen, in denen der Stakeholder seine Erwartungen an die Beziehung zu einem Unternehmen zum Ausdruck bringen kann. In der erwähnten Befragungsmethodik lassen sich diese sechs KRI bewerten und auch zueinander gewichten. Bereits hier lassen sich weitere Erkenntnisse und Schlussfolgerungen festhalten und lässt sich die Frage beantworten, ob sich das Unternehmen in seiner Stakeholder-Arbeit auf die richtigen Relation Indicators konzentriert.

In unserem Beispiel: Ein definiertes Cluster von Stakeholdern priorisierte die synergetische Dimension der Beziehung und sah hier eine große Lücke zwischen den Erwartungen und der bestehenden Beziehung. Bei der synergetischen Dimension geht es um die Frage, welchen konkreten Mehrwert die Beziehung zur Organisation den Stakeholdern bietet. Die Stakeholder wollen unmittelbaren Nutzen aus der Beziehung ziehen, wünschten sich also konkrete Angebote im Wissenstransfer.

Hingegen wurde die Dimension Symmetrie als gut bewertet – die Stakeholder fühlten sich durchweg auf „Augenhöhe“ angesprochen. Das Ergebnis führte zu einer Neubewertung der geplanten Kommunikationsmaßnahmen. Das Unternehmen investierte bis dato wenig in Wissensplattformen oder Fortbildungsangebote, sondern gab viel Geld für eine Kampagne aus, in der es sich als zuhörendes Unternehmen positionieren wollte und entsprechende Dialogformate anbot. Damit wurde mehr in die gesunde Dimension Symmetrie investiert als in die anderen Dimensionen. In diesem Fall ließ sich zeigen, dass die Investitionen in Kommunikation an der falschen Stelle erfolgten und entsprechend umgelenkt werden sollten.

Darauf setzt nun das Rating für Beziehungskapital auf. Aktuell besteht dieses Rating aus zehn Stufen, von AAA bis D, die die Bindung bzw. den Grad der Beziehungsstörung zu einzelnen und zu Key-Stakeholdern beschreiben. Der Ratingwert ist die Zusammenfassung der Messergebnisse der KRI und einer analytischen Bewertung dieser Aussagen und der Bedeutung einzelner Key-Stakeholder. Dieses Ergebnis lässt sich in regelmäßigen Zeitabständen überprüfen und damit der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen des Stakeholder-Managements bewerten.

In einer Ausbaustufe kann mit Hilfe von Desktop-Research, Befragungen, webgestützten Erhebungen etc. ein festes Reporting aufgebaut werden, in dem über die Entwicklung des Beziehungskapitals berichtet wird, Risiken eingeschätzt und Chancen, beispielsweise für künftige Entwicklungspfade des Unternehmens, geschildert werden. Als Einstieg in ein solches regelmäßiges Reporting erweisen sich zumeist spezielle Reportings als sehr hilfreich: So kann ein Risk-Report speziell Beziehungsrisiken herausarbeiten. Ein White-Spot-Report analysiert vorhandene Lücken im Beziehungsgeflecht der Stakeholder, insbesondere mit Blick auf künftige Geschäftsmodelle und sich verändernde Anforderungen an die Aufstellung eines Unternehmens. Dieser White-Spot-Report lässt Klienten frühzeitig Stakeholder-Beziehungen aufbauen, die in der Zukunft benötigt werden. Reports erlauben sowohl einen regelmäßigen Statusbericht wie auch einen Fokus auf singuläre Problemstellungen.

Kontakt

Johanssen + Kretschmer
Strategische Kommunikation GmbH
Berliner Freiheit 2
D-10785 Berlin
T +49 (0) 30 520 00 57-0
F +49 (0) 30 520 00 57-77
beziehungskapital@jk-kom.de

Büro Hamburg
Zeughausmarkt 35
D-20459 Hamburg
T +49 (0) 40 25 31 85-159
F +49 (0) 30 520 00 57-77

Büro München
Am Waldspitz 1
D-81375 München
T +49 (0) 89 82 95-82 77
F +49 (0) 89 82 95-82 78

Büro Frankfurt am Main
Platz der Einheit 1
D-60327 Frankfurt am Main
T +49 (0) 69 975 03-176
F +49 (0) 69 975 03-376

www.jk-kom.de
www.beziehungskapital.com

Erschienen: Oktober 2015

SCHUTZ- UND URHEBERRECHTE

Der Ansatz Beziehungskapital und die entsprechenden Produkte J + K Map*, Relation Value Cockpit*, Key Relation Indicators*, Critical Relation Factors* und Relation Value Rating* sind umfassend durch Schutzrechte, insbesondere auch durch das Markenrecht, geschützt. Die Nutzung des Ansatzes oder der auf diesen Bezug nehmenden Produkte bedarf unserer Beauftragung zur Umsetzung oder einer Vereinbarung mit Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH, in der die Nutzungsrechte gegen Zahlung eines Entgelts eingeräumt werden.

