



---

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

---

# **BEZIEHUNGSKAPITAL**

 **Johansen+  
Kretschmer**

- 01 IN EIGENER SACHE SEITE 4-5**
- 02 PERSPEKTIVWECHSEL IN DER KOMMUNIKATION SEITE 6**
- 03 GUTE BEZIEHUNGEN SORGEN FÜR HANDLUNGSSPIELRÄUME SEITE 7**
- 04 BEZIEHUNGSKAPITAL ERFASSEN UND BEWERTEN SEITE 8-11**
  - + Analyse Beziehungskapital
  - + Relation Value Cockpit<sup>®</sup>
  - + Key Relation Indicators<sup>®</sup>
  - + Critical Relation Factors<sup>®</sup>
  - + Relation Value Report<sup>®</sup>
  - + Relation Value Rating<sup>®</sup>
- 05 NEUE HANDLUNGSFELDER DER KOMMUNIKATION SEITE 12-15**
  - + Beziehungskapital optimieren
  - + J+K Map<sup>®</sup>
- 06 BEZIEHUNGSKAPITAL – EIN MEHRWERT FÜR IHRE KOMMUNIKATION SEITE 16**
- 07 WISSENSCHAFTLICHE BASIS UNSERER BERATUNG SEITE 17**
- 08 ÜBER UNS SEITE 18**
- 09 KONTAKT UND RECHTLICHE HINWEISE SEITE 19**

# 01

## IN EIGENER SACHE

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten die Broschüre „Beziehungskapital“ zu unserem weiterentwickelten Beratungsansatz in der Hand. Dieser Beratungsansatz folgt einer grundsätzlich neuen Idee. Unternehmens- und Organisationskommunikation sollte oder vielmehr muss ein oberstes Ziel verfolgen: die Steigerung des Beziehungskapitals.

Die Kommunikationsberatung Johanssen + Kretschmer (J + K) verfolgt seit ihrer Gründung das Ziel, Unternehmen und Organisationen in ihrem Stakeholderumfeld optimal zu positionieren. Als 2001 viele in der Kommunikationsbranche von den verheißungsvollen Möglichkeiten des Neuen Marktes und der Bedeutung des Shareholder Values für die Kommunikation schwärmten, veröffentlichte J + K bereits Artikel, in denen erstmals von Business-to-Stakeholder-(B2S-)Kommunikation und von Stakeholder Relation Management (SRM) die Rede war.

Vor zwei Jahren verabredeten Professor Peter Szyszka und J + K den Versuch, Wissenschaft und Praxis näher zueinanderzubringen – unabhängig und ergebnisoffen. Nachdem über viele Jahre hinweg die Branchendiskussion um Bilanzierung von Kommunikation nur eingeschränkte Erfolge in der Praxis erzielen konnte, waren wir gemeinsam der Auffassung, dass ein neuer Referenzrahmen gefunden werden sollte. Denn eines darf keine Antwort sein: die Flucht vor oder Verweigerung der Kommunikation gegenüber Evaluation und Controlling.

Seitdem haben wir viel Zeit und viele Gedanken in die Entwicklung des Ansatzes und dessen Grundlage – die Theorie des Beziehungskapitals – investiert. Wir sind von den Ergebnissen selbst positiv überrascht und wollen nun auch Sie dafür begeistern. Zugleich ist es ein überzeugender Hinweis darauf, was für eine hohe Schlagkraft eine engere Zusammenarbeit von Theorie und Praxis, von Wissenschaft und Wirtschaft im Bereich der Kommunikation bewirken kann.



Heiko Kretschmer (links) und Matthias Bischof

Mehr denn je übernimmt Kommunikation die zentrale Vermittlungsfunktion in allen Organisationen und in unserer Gesellschaft. Denn – so banal es klingen mag – miteinander zu kommunizieren, ist der einzige Weg für Verständigung. Viele sprechen von der Informationsgesellschaft, wir verstehen aber diese Entwicklung vor allem als die Etablierung der Kommunikations- und Beziehungsgesellschaft. Das Umfeld von Organisationen und Unternehmen ist geprägt von steigendem Regulierungsdruck, Meinungsdivergenz, permanentem Wandel, Beteiligungsprozessen, Medienkonvergenz. Es braucht Orientierung und integriertes Handeln, damit Organisationen und Unternehmen professionell, authentisch, und beziehungsfördernd dem jeweiligen Kontext und Stakeholderbedarf angepasst kommunizieren können. Mit der Verflechtung von Unternehmen, Umwelt und den Beziehungen zu Stakeholdern rücken die immateriellen Unternehmenswerte in den Fokus, denn Aspekte wie Wertschätzung und Akzeptanz sind die wesentlichen Indikatoren für Einfluss und Wirkung von Kommunikation. Der Erfolg von Kommunikation misst sich daher nicht im Effekt auf das Realkapital des Unternehmens, sondern in der Gestaltung des Beziehungskapitals – und ein hohes Beziehungskapital wirkt sich positiv auf unternehmerischen Erfolg und Renditen aus. Dieses Beziehungskapital beschreibt das Vertrauen, die Wahr-

nehmung und den Handlungsspielraum, den Stakeholder einem Unternehmen einräumen. Der aktuelle Stand der Wissenschaft zeigt deutlich, dass das Beziehungskapital einer Organisation die wesentliche Zielgröße für das Kommunikationsmanagement ist. Das erklärt auch, warum alle Versuche, Unternehmenskommunikation zu bilanzieren und den Erfolg von Kommunikation als Return on Invest (RoI) auszudrücken, gescheitert sind. Mehr als eine rein qualitative Plausibilisierung ist diesen Ansätzen nie gelungen. Die konsequente Überführung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in Steuerungs- und Evaluationsverfahren revolutioniert dagegen das Kommunikationsmanagement.

Für uns bedeutet das nicht nur, dass wir Angebote zur ganzheitlichen Organisationsberatung entwickeln, sondern auch, dass wir unsere Beratungsfelder konsequent zusammenführen und auf diese Weise ganz unterschiedliche Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation integrieren konnten. Darum haben wir mit der J + K Map® auch ein Instrument geschaffen, das dieses auf einen Blick abzubilden erlaubt.

Wir laden Sie ein, sich auf den folgenden Seiten einen Eindruck zu verschaffen und den Ansatz, seine wissenschaftliche Basis und unsere Methoden kennenzulernen.

Besser als jede Broschüre ist das persönliche Gespräch, um das Thema und seine Potenziale nicht nur anzudeuten, sondern vertiefte Einblicke in die Methoden und Verfahren geben zu können. Sollten Sie also mehr erfahren oder uns einfach persönlich kennenlernen wollen, dann kontaktieren Sie uns bitte.

Herzlichst

Handwritten signature of Matthias Bischof in black ink.

Matthias Bischof

Handwritten signature of Heiko Kretschmer in black ink.

Heiko Kretschmer

# 02

## ES BRAUCHT EINEN PERSPEKTIVWECHSEL

### DER FOKUS AUF IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Bei der Bewertung von Unternehmen spielt neben dem Buchwert auch der Marktwert, der speziell durch immaterielle Vermögenswerte geprägt wird, eine immer wichtigere Rolle. Dass Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, indem sie nicht nur die Wertschöpfungskette unterstützt, sondern vor allem zur Bildung immaterieller Erfolgstreiber wie Image, Reputation oder Unternehmenskultur beiträgt, ist gemeinhin anerkannt. Wie sich der Einfluss der Kommunikation jedoch im Detail abbilden und der Erfolg einzelner Kommunikationsaktivitäten nachweisen lässt, ist eine Frage, die bis heute nicht abschließend beantwortet werden konnte.

Die Wertschöpfungsdiskussion der vergangenen Jahrzehnte hat Verfahren hervorgebracht, die darauf abzielen, die Wirkung von Kommunikation in ökonomische Kennzahlen zu überführen und somit als betriebswirtschaftlich anschlussfähig auszuweisen. Dass eine derartige Bilanzierung der Kommunikationsleistungen bisher nicht gelungen ist, zeigt die Praxis. Dass sie auch mit dieser Stoßrichtung nicht gelingen kann, zeigen neue wissenschaftliche Erkenntnisse. Demnach geht es nicht darum, Kommunikation entlang kausaler Wirkungszusammenhänge in ökonomisches Kapital umzurechnen, sondern sozialen Einfluss, Steuerungspotenziale und Wertschätzung zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt zu bewerten.

### RÜCKT DIE STAKEHOLDER INS ZENTRUM DER BETRACHTUNG

Mit diesem Ansatz rücken die Stakeholder und ihre Beziehungen zum Unternehmen unweigerlich in den Fokus. Sie entscheiden über Akzeptanz, Legitimation und letztlich über die Handlungsspielräume, die einem Unternehmen in Form von Beziehungskapital zugestanden werden. Zwar ist die Stakeholderorientierung inzwischen ein verbreitetes und bewährtes Konzept, dennoch weisen immer neue Krisen, Shitstorms und regulative Eingriffe der Politik darauf hin, dass es Unternehmen bis heute nicht gelungen ist, ihre Umweltbeziehungen und die darauf aufbauende Erwartungshaltung der Stakeholder umfassend zu entschlüsseln.

Kommunikation hat die funktionale Aufgabe, Netzwerke aufzubauen, Beziehungen zu Stakeholdern zu gestalten und deren Erwartungen zu managen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, reicht es nicht aus, Stakeholder Management wie bisher in Form einer „Draufsicht-Analyse“ zu betreiben. Vielmehr geht es um einen Perspektivwechsel hin zur Betrachtung von Rollenerwartungen und Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht der Stakeholder, welche sich in der Beziehung zum Unternehmen widerspiegeln und diese gleichzeitig prägen.

# 03

## GUTE BEZIEHUNGEN SORGEN DAFÜR, DASS ...

### ...das Unternehmen seine Stakeholder und ihre persönlichen und situativen Erwartungen kennt.

Durch konsequentes und konsistentes Auftreten bietet das Unternehmen seinen Stakeholdern eindeutige Orientierungspunkte. Entsprechend können die Stakeholder eine klare, im Idealfall positive Wahrnehmung des Unternehmens aufbauen, sie teilen, weitergeben und somit im Sinne einer Empfehlung verstärken.

### ...die Stakeholder dem Unternehmen Handlungsspielräume einräumen.

Heute sind in allen Wirtschaftsbereichen neben Investoren und Konsumenten ebenso die Stakeholder relevant, die auch ohne eine ökonomisch geprägte Beziehung zum Unternehmen Einfluss auf den Geschäftsablauf nehmen können. Aufgrund der weitreichenden Verflechtungen der Unternehmensumwelt ist es daher notwendig, die Erwartungshaltung der verschiedenen Stakeholder auch abseits ökonomischer Wertschöpfungsprozesse zu kennen, um ihr Verhalten im situativen Kontext antizipieren zu können.

### ...das Unternehmen von diesen Stakeholdern wohlwollend wahrgenommen wird.

Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern setzen sich aus einer Vielzahl einzelner Episoden zusammen. Basierend auf den Erfahrungen der Vergangenheit entwickeln die Beziehungspartner eine Vorstellung ihres Gegenübers und dementsprechend die Erwartungshaltung, dass sich der andere auch in zukünftigen Situationen diesem Schema entsprechend verhalten wird. Für Unternehmen bedeutet das konkret, dass sie für die Pflege und Aufrechterhaltung stabiler Beziehungen mit einem Vertrauensvorschuss belohnt, statt mit einem Misstrauensvorbehalt bestraft werden. Indem sich Stakeholder auf ihre Erfahrungswerte berufen, sind sie gewillt einem Unternehmen auch dann Handlungsspielräume zu gewähren, wenn sie die Situation nicht eindeutig abschätzen können.

# 04

## BEZIEHUNGSKAPITAL

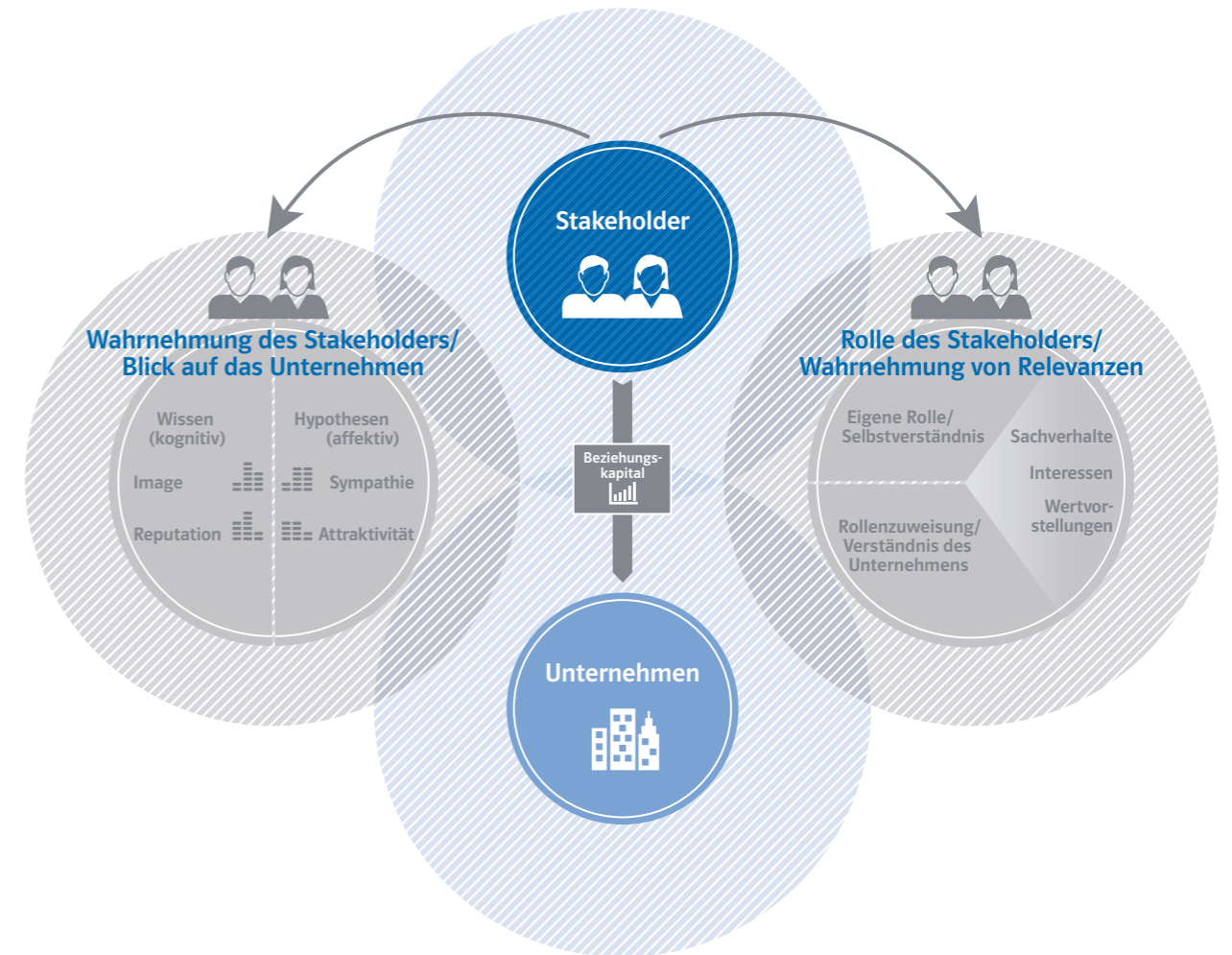
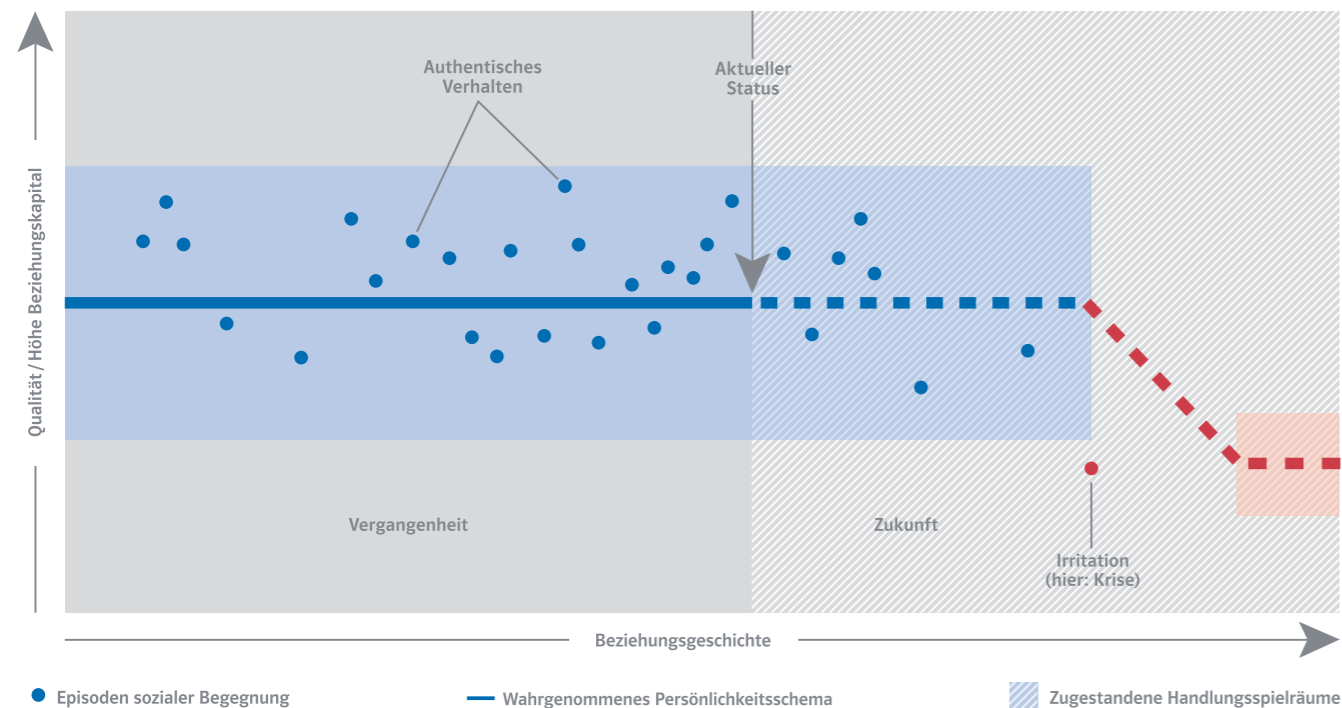
### ERFASSEN UND BEWERTEN

Für die Planung und Ausgestaltung von Kommunikation ist es wesentlich, dass Unternehmen wissen, in welchem Umfang und mit welcher Wirksamkeit ihnen Beziehungskapital zur Verfügung steht und wie dieses Kapital auf- und ausgebaut werden kann. Die J+K-Managementverfahren und -methoden liefern diese Informationen und damit die Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

#### BEZIEHUNGSKAPITAL IST DAS ERGEBNIS DER BEZIEHUNGSGESCHICHTE

Das Beziehungskapital beschreibt die Wertschätzung, Handlungsspielräume, den Vertrauensvorschuss, das Ansehen sowie die Stabilität der Beziehungen zwischen Stakeholdern und Unternehmen. Es wird einseitig von den Stakeholdern bereitgestellt und muss insofern vom Unternehmen durch Handlungen und Kommunikation erwirtschaftet werden.

Das Beziehungskapital ist das Ergebnis der Beziehungsgeschichte und aller Begegnungen der Vergangenheit. Drei Sachverhalte prägen jede dieser Begegnungen: das Verhalten des Unternehmens, die Frage der Bedeutung sowie die daraus resultierenden Konsequenzen. Auf dieser Basis entwickeln Stakeholder eine Kontinuitätserwartung. Sie bewerten das Unternehmen nicht nur in der Gegenwart, sondern gehen auch davon aus, dass es sich in Zukunft entsprechend verhalten wird. Ein Verhalten, das dieser Kontinuitätserwartung entspricht, wird als authentisch bewertet. Diese Erwartung der Stakeholder ist so stark, dass selbst Abweichungen im Positiven wie im Negativen nicht ohne Weiteres zur Kenntnis genommen werden. Erst ausdrücklich als Irritation wahrgenommene Ereignisse (Positivbeispiel: Inszenierung eines Neuanfangs; Negativbeispiel: Krise) können diese Gewohnheiten durchbrechen und wirken sich auf das Beziehungskapital aus.



Die Wahrnehmung der Stakeholder bestimmt das Beziehungskapital

Beziehungskapital ist im besten Fall eine stets abrufbare Wahrnehmung positiver Eigenschaften und das Eintreten der Stakeholdererwartungen, sodass selbst kritische Ereignisse nicht zur Krise heranwachsen. Im ungünstigsten Fall ist es eine derart negative Wahrnehmung, dass auch eine positive Entwicklung eines Unternehmens vor dem Hintergrund verblasst und nicht gewürdigt wird.

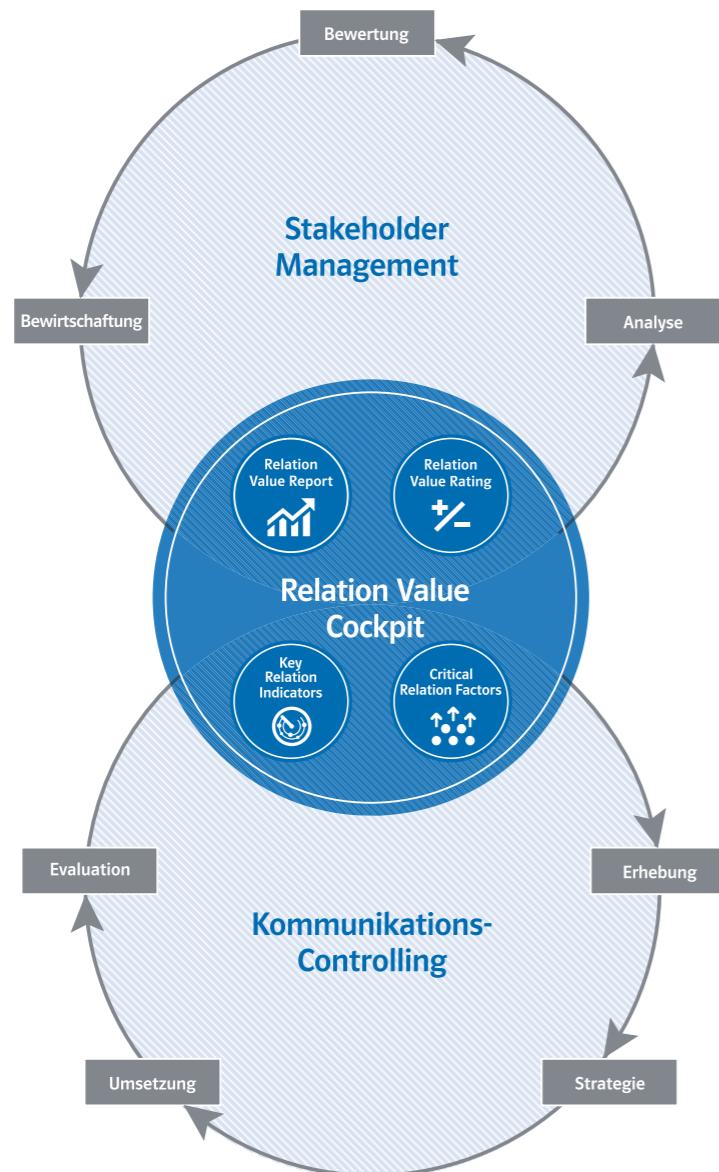
Beziehungskapital ist ein intangibles Kapital, das allein vom Stakeholder bereitgestellt wird. Unternehmen oder Organisationen können es quasi als Kreditrahmen in Anspruch nehmen und Handlungsspielräume dadurch ausbauen. Beziehungskapital kann wachsen, aber auch durch die Stakeholder jederzeit wieder entzogen werden. Es nimmt Einfluss auf Meinung und öffentliche Meinungsäußerungen, auf Entscheidungen und Verhalten. Wird es entzogen, kann dies dem Entzug der viel zitierten „license to operate“ gleichkommen.

Da das Beziehungskapital ein allein vom Stakeholder gewährter Handlungsspielraum ist, kann er analytisch auch

nicht durch Innensicht oder Draufsicht ermittelt werden. Der Ansatz erfordert vielmehr einen Perspektivwechsel auf einen außerhalb der Organisation respektive des Unternehmens stehenden Dritten.

#### AM ANFANG STEHT DIE ERMITTLUNG DES BEZIEHUNGSKAPITALS

Um das Beziehungskapital bewerten zu können, müssen bekannte Analysen zu Reputation, Image oder emotionaler Wahrnehmung des Unternehmens beim Stakeholder und in den spezifischen Stakeholder-Gruppen betrachtet werden. Dies kann oftmals auch als Desktop-Research bereits vorhandener Befragungen und Analysen erfolgen. Hinzu kommen Spezifika, die sich aus der Rolle eines Stakeholders und dessen Abgleich mit der wahrgenommenen Rolle des Unternehmens ergeben. Diese werden oftmals als Erwartungen des Stakeholders an das Unternehmen bezeichnet, gehen aber auch darüber hinaus. Wird beides in Bezug zueinander gesetzt, kann das Beziehungskapital analysiert und bewertet werden.



### LAUFENDE STEUERUNG: RELATION VALUE COCKPIT®

Johanssen + Kretschmer hat verschiedene Methoden entwickelt, die auf der Basis dieser Analyse eine systematische Bewertung sowie kontinuierliche Steuerung und regelmäßige Evaluation im Sinne des Beziehungsmanagements erlauben. Dabei lassen sich einerseits das Beziehungskapital im Status quo, als auch entlang strategischer Fragestellungen evaluieren und andererseits Unternehmenskommunikation kontrollieren. Dieses kann alles in einem **Relation Value Cockpit®** zusammengefasst werden. Im Gegensatz zu den klassischen Verfahren der Planung und Steuerung von Kommunikation erlaubt die Methodik des Beziehungskapitals eine Vorgehensweise, bei der die Analyse und Bewertung des Beziehungskapitals der Stakeholder sowie die Wirkungsanalyse der Unternehmenskommunikation als zwei miteinander verbundene Prozesse betrachtet werden. Als einer dieser Prozesse befasst sich das Stakeholder Management mit der Analyse und Be-

wertung des Beziehungskapitals. Die diesbezüglich von J + K entwickelten Methoden und Verfahren zielen darauf ab, anschlussfähige Statusbewertungen und Prognosen aufzubereiten, um Rückschlüsse für die Bewirtschaftung des Beziehungskapitals zu generieren. Die Ebene des Kommunikations-Controllings stellt dagegen die Wahrnehmung der Stakeholder in den Fokus. Über die Identifikation von Beziehungsparametern und die fortlaufende Analyse ihrer Entwicklung lassen sich nicht nur klare Zielvorgaben definieren, sondern auch Kommunikationserfolge nachweisen. Die beiden Prozesse Stakeholder Management und Kommunikations-Controlling sind über das Relation Value Cockpit® und die darin dokumentierten Mess- und Bewertungsverfahren (Relation Value Rating®, Relation Value Report®, Key Relation Indicators® und Critical Relation Factors®) miteinander verbunden.

### DYNAMISCHE BEWERTUNG: RELATION VALUE RATING®



Während die KRI „nur“ besonders relevante Parameter des Beziehungskapitals abbilden und deren Verlauf nachzeichnen, beschreibt das **Relation Value Rating®** das Beziehungskapital ganzheitlich. Das Rating kann für jede relevante Stakeholder-

Gruppe vorgenommen werden. Dann erlaubt es einen Vergleich zwischen den Stakeholdern und kann hier besondere Problempunkte identifizieren. Das Rating kann auch auf Ebene des Gesamtunternehmens vorgenommen werden. Dann ermöglicht es zum Beispiel durch ein Rating der wesentlichen Wettbewerber einen Vergleich des Beziehungskapitals in einem relevanten Markt(-segment). Auf diese Weise lässt sich Beziehungskapital auch in der Wettbewerbskommunikation und für das Benchmarking nutzen. Denn ein gutes Beziehungskapital eines Unternehmens relativiert sich stark, wenn alle Wettbewerber deutlich besser dastehen.

Das Rating des Beziehungskapitals wurde übrigens in Anlehnung an bekannte Finanzmarktatings entwickelt und stellt ein Expertenurteil dar, das anhand verschiedener Analysen eine Bewertung vornimmt, ohne eine exakte Messgröße darzustellen. J + K hat eine eigene standardisierte Bewertungsgrundlage geschaffen, die auf die Bewertung des stakeholder-spezifischen Beziehungskapitals abzielt und sowohl die Höhe und Belastbarkeit als auch die Zukunftsfestigkeit des Beziehungskapitals beschreibt. Im Rahmen der Beurteilung wird unter anderem betrachtet, wie einzig eine Stakeholder-Gruppe in ihrer Bewertung ist oder wie uneinig. Die Ergebnisse zeigen stakeholderimmanente Kontroversen an und ermöglichen Rückschlüsse auf die Stabilität des Beziehungskapitals. Zudem kann eingeschätzt werden, wie sich gesellschaftliche Diskurse, Trends oder Regulierungsbestrebungen auswirken.

### IDENTIFIZIERUNG DER KEY RELATION INDICATORS®



Das Beziehungskapital erlaubt unmittelbar die Identifikation von **Key Relation Indicators®** (KRI) jedes Stakeholders sowie jeder Stakeholder-Gruppe. KRI sind dabei Parameter des Beziehungskapitals, die messbar sind und deren Veränderung einen

relevanten Einfluss auf die Entwicklung des Beziehungskapitals zumindest in einer Stakeholder-Gruppe hat. Für KRI können je nach Stakeholder-Gruppe quartalsweise, halbjährlich oder jährlich empirische Messungen entlang sozialwissenschaftlicher Standards durchgeführt werden,

sodass ein Tracking über längere Zeitverläufe möglich ist und die Folgen für das Beziehungskapital dargelegt werden können. Für die Unternehmenskommunikation bietet diese Vorgehensweise zwei Vorteile: Einerseits existieren klare Parameter und Zielvorgaben für jede Form der spezifischen Stakeholderansprache. Andererseits wird Kommunikation entlang der eigenen Zielvorgaben eindeutig messbar und Erfolg nachweisbar.

### GESCHÄFTSFÜHRUNGS- UND VORSTANDSFÄHIGE ZUSAMMENFASSUNG DER EVALUATION ERFOLGT IN CRITICAL RELATION FACTORS®



Bei einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen und den jeweiligen Key Relation Indicators® braucht es ein übersichtliches Steuerungssystem, um anschlussfähig für zentrale Entscheidungen in Vorstand oder Geschäftsführung zu bleiben.

Deshalb haben wir entlang der fünf Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation fünf **Critical Relation Factors®** entwickelt, die analog den kritischen Erfolgsfaktoren der Betriebswirtschaft auf einen Blick den Status der Unternehmenskommunikation abbilden.

### STATUSBEWERTUNG UND PROGNOSE: RELATION VALUE REPORT®



Analog zum Relation Value Rating® wurde der **Relation Value Report®** als ein Instrument des Stakeholder Managements entwickelt. Der Report analysiert und verdichtet Informationen bezüglich des aktuellen Beziehungskapitals und liefert Hinweise

über vorhandene Risiken und Potenziale im Rahmen des Beziehungsmanagements. Neben Statusabfragen können außerdem Szenarien entwickelt und Empfehlungen ausgesprochen werden. Damit lassen Relation Value Reports® Rückschlüsse für die Strukturierung und Bewirtschaftung des Beziehungskapitals zu. Als Beitrag zum Risikomanagement des Unternehmens zielt das Reporting auf einen direkten Austausch mit der Finanzabteilung oder dem Aufsichtsrat ab.

# 05

## NEUE HANDLUNGSFELDER DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

### HANDLUNGSSPIELRÄUME VERGRÖßERN, BEZIEHUNGSKAPITAL OPTIMIEREN

Unternehmenskommunikation ist im Modell des Beziehungskapitals am Ende nichts anderes als die Bewirtschaftung dieses Beziehungskapitals. Aber was heißt das konkret?

Betrachtet man das wissenschaftliche Modell des Beziehungskapitals genau, so lassen sich genau fünf Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation formulieren. Die ersten vier Herausforderungen richten

Kommunikation auf eine der vier wesentlichen Stellschrauben der Unternehmenskommunikation aus. Die fünfte Herausforderung („Konflikte managen“) beschreibt den Fall, dass ein Justieren der anderen Stellschrauben nicht hinreichend möglich ist. Selbstverständlich gibt es Situationen, in denen Unternehmenskommunikation mehrere oder auch alle fünf Herausforderungen gegenüber unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen verfolgen muss.



### IDENTITÄT KLÄREN

Sind **Profil und Identität** unklar oder bedürfen sie der Neuausrichtung, weil z. B. das Unternehmen neu ausgerichtet oder der Business Case verändert, die Strukturen umgebaut wurden? Marke oder Identität sind in solchen Fällen zu repositionieren.

### VERÄNDERUNGEN BEGLEITEN

Müssen **Veränderungen** begleitet und erklärt werden, weil z. B. neue Strukturen oder eine veränderte Identität erforderlich wurden? Oder aber haben Veränderungen in der Vergangenheit stattgefunden und wurden diese bis heute nicht nachvollzogen? In diesem Sinne sollten Stakeholder in die wichtigen Prozesse integriert und von den notwendigen Veränderungen überzeugt werden.

### KONFLIKTE MANAGEN

Mitunter stehen aber auch Erwartungen und Ansprüche der verschiedenen Stakeholder-Gruppen so zueinander im Widerspruch, dass Unternehmen diese Konflikte weder durch Integration der Stakeholder durch Kommunikation noch durch Modifikation des Geschäftsmodells oder durch andere Handlungen auflösen können. Solche **Konflikte** müssen dauerhaft gemanagt werden. Dabei gilt es, offen und transparent zu agieren, Widersprüche auszuhalten und trotz allem den eigenen Standpunkt zu erklären.

### AKZEPTANZ SCHAFFEN

Um Deutungshoheit zu verändern, gilt es, Zustimmung durch eine echte **Akzeptanzkommunikation** zu erlangen. Dialogische Kommunikation bzw. echte Stakeholderbeteiligung schafft einen gemeinsamen Deutungs- und Entscheidungsrahmen, kann bspw. durch Formen der

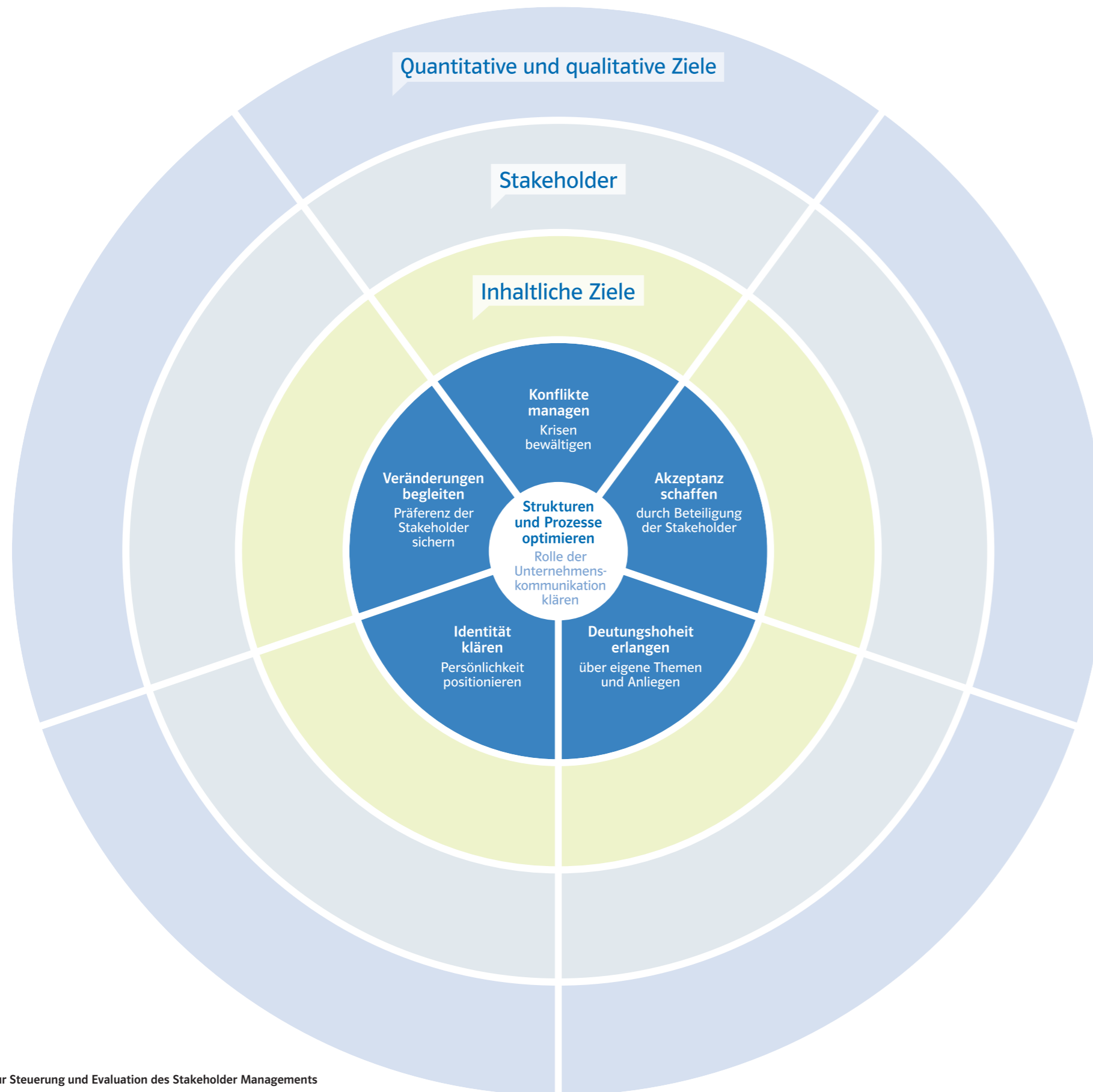
frühen Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturinvestitionen die gemeinsame Arbeit an einer Lösung, den ernsthaften Dialog zur Lösungsfindung in den Fokus rücken und so Beziehungen neu definieren und zudem innovative Konzepte hervorbringen.

### DEUTUNGSHOHEIT ERLANGEN

Oftmals besteht in der Stakeholderkommunikation das Problem, das andere das Themenumfeld und die Beschreibung der Märkte dominieren. Oder aber Stakeholder weisen einem Unternehmen Rollen und Urteile zu, die nicht dem entsprechen, was das Unternehmen selbst für relevant hält. Kurz: Es geht darum, über Rollen, Märkte, Themen und Innovationen die **Deutungshoheit** zu gewinnen und so das unternehmerische Handeln zu vermitteln. Kommunikation kann Fakten und Werte ins rechte Licht rücken. Durch Storytelling, Medienarbeit, Social-Media-Kommunikation und Kampagnen bieten Unternehmen Deutungsmuster an und durch die Beteiligung an öffentlichen Diskursen vertreten sie ganz eigene Standpunkte.

### STRUKTUREN UND PROZESSE OPTIMIEREN

Im Zentrum dieser Herausforderungen der Unternehmenskommunikation müssen **Prozesse, Strukturen und Ressourcen** der Kommunikation so optimiert werden, dass eine sinnvolle Priorisierung und Allokation von Ressourcen erfolgt.



#### J+K MAP®: DIE HANDLUNGSFELDER, STAKEHOLDER UND KOMMUNIKATIONSZIELE AUF EINEN BLICK

Ausgehend von den fünf Herausforderungen bildet die J+K Map® fünf Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation ab. In jedem dieser Handlungsfelder lassen sich spezifische Ziele definieren, die relevanten Stakeholder beschreiben und schließlich mit den Critical Relation Factors® eine eindeutige Messgröße für Status quo sowie für die Zielerreichung darstellen.

So wird die J+K Map® zu einer eigenen Strategy-Map, vergleichbar mit einer Scorecard, allerdings mit klarer Bezugnahme auf die wichtigen Stakeholder und die Ziele zur Optimierung des Beziehungskapitals. Kommunikationsverantwortliche können mit der J+K Map® arbeiten, eine Priorisierung und Zielsetzung vornehmen und dieses Tool im Rahmen ihrer Strategieentwicklung nutzen. Mittels der J+K Map® können so die jährliche Kommunikationsplanung und die kontinuierliche Aussteuerung der Kommunikationsziele erfolgen. Dieses Strategie-Tool erwies sich wiederholt als sehr gute Grundlage zur Abstimmung der Kommunikationsleitung mit anderen für Stakeholder Management relevanten Unternehmensfunktionen und somit als Basis für die Abstimmung mit der Unternehmensleitung.



# 06

## BEZIEHUNGSKAPITAL – EIN MEHRWERT FÜR IHRE KOMMUNIKATION

Warum sind wir so überzeugt davon, dass es sich für Ihr Unternehmen lohnt, die eigene Kommunikation entlang des Beziehungskapitals (neu) auszurichten? Ganz einfach: weil die Unternehmenskommunikation auf diese Weise mehrere wichtige Ziele in Angriff nehmen kann.

### + nachhaltig und konsequent:

Sie wissen, ob wirklich alle relevanten Stakeholder identifiziert wurden und welche bisher nicht erfasst worden sind. So können Sie ihre Stakeholder systematisch und kontinuierlich betreuen. Die langfristige Perspektive sorgt für den konsequenten Aufbau des Stakeholder Managements und dessen nachhaltige Ausrichtung. Das sichert Ihre strategischen Kommunikationsziele und eröffnet Ihnen neue und erweiterte Handlungsspielräume.

### + ganzheitlich und fokussiert:

Durch die Identifikation (erfolgs)kritischer Stakeholder gelingt ein Schritt über den üblichen Fokus hinaus hin zu geschäftsnahen Stakeholdern. So lassen sich Prioritäten in der Unternehmenskommunikation definieren und die Ressourcen effizient und effektiv einsetzen.

### + organisiert und integriert:

Mit unserem Beratungsansatz lassen sich alle Ziele der Unternehmenskommunikation auf einen Kern zurückführen und in fünf Handlungsfeldern darstellen. Dies erlaubt neue Formen der Steuerung und auch der Organisation im Unternehmen.

### + steuer- und messbar:

Sie erhalten mit dem Beziehungskapital einen unmittelbaren Bezugsrahmen der Unternehmens- oder Organisationskommunikation. Auf diese Weise können Sie Steuerung, Controlling und Evaluation der Kommunikationsarbeit direkt ableiten. Sie können mittels Indikatoren (Key Relations Indicators) erkennen, wie sich wichtige Parameter Ihres Beziehungskapitals über die Zeit verändern. Und mit Hilfe eines Ratings (Relation Value Rating) erhalten Sie Vergleichsmöglichkeiten auch zu relevanten Wettbewerbern. Das Steuerungswissen fließt direkt ein in die gegebenenfalls erforderliche strategische wie taktische Neuausrichtung des Stakeholderengagements.

# 07

## SYSTEMATISCH FUNDIERT, FÜR DIE PRAXIS OPTIMIERT

### DIE WISSENSCHAFTLICHE BASIS UNSERES BERATUNGSANSATZES

Der Fragestellung, was den Erfolg von Kommunikation als Motor des Beziehungsnetzes ausmacht, geht der Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. Peter Szyszka seit mehreren Jahren nach.

Nach Gründung des Instituts für Kommunikationsmanagement an der Hochschule Osnabrück/Lingen forschte und lehrte er an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur und der Universität Wien. Seit 2011 ist Peter Szyszka Professor für Organisationskommunikation und Public Relations an der Hochschule Hannover und forscht zum Thema Wirkungsfragen von Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement.

Bereits 2013 verwies Szyszka in seinem Artikel „Die Lücke der Wertschöpfungsdiskussion. Soziales Kommunikationscontrolling über Authentizität“ (prmagazin 05/2013) auf den Stellenwert des Beziehungskapitals für das strategische Kommunikationsmanagement. Seine Erkenntnisse hat er zu einer Theorie des Beziehungskapitals weiterentwickelt, welche die Basis für den J+K-Beratungsansatz bildet.

Zum Thema erscheinen die Publikationen „Beziehungskapital“, sowie der Band „Unternehmenskommunikation“.



### UNSER DANK

Für die gute Zusammenarbeit und die anregenden Diskussionen möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bei Prof. Dr. Peter Szyszka bedanken. Mit Hilfe seiner Expertise als wissenschaftlicher Berater wurden die J+K-Managementverfahren und -methoden in den vergangenen Jahren zu einem systematischen und wissenschaftlich fundierten Beratungsansatz weiterentwickelt.

# 08

## ÜBER UNS

Johanssen + Kretschmer (J + K) wurde Ende 2000 gegründet und stand seit Anbeginn für Unternehmens- und Organisationskommunikation mit einem besonderen Fokus auf Stakeholder Relations. Seit über 13 Jahren beraten wir Kunden im langfristigen Umgang mit ihren wichtigsten Anspruchsgruppen, beim Aufbau von Vertrauen und Reputation, aber auch in kritischen Situationen, bei der Vermittlung von Veränderungssituationen oder in Krisen. Immer wieder ist die Kommunikation an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft, Wirtschaft oder Politik von besonderer Bedeutung: der Umgang mit kritischen Öffentlichkeiten und NGOs, die Interessenvermittlung in der Politik und beim Regulator oder die Ansprache des wichtigsten Stakeholders, der eigenen Mitarbeiter.

J + K ist inzwischen eine Kommunikationsberatung mit über 40 Mitarbeitern an den Standorten Berlin, Hamburg und München.

Matthias Bischof und Heiko Kretschmer haben sich 2012 entschlossen, J + K dauerhaft als unabhängige Strategie- und Kommunikationsberatung zu erhalten.

Diese Unabhängigkeit ermöglicht uns eine Beratung, die am Kundenbedürfnis ausgerichtet ist und daher verlässliche und hochwertige Ergebnisse sowie nachhaltige Wertschöpfung für unsere Kunden bietet. Es ist auch genau diese Unabhängigkeit, die uns die unternehmerische Freiheit gegeben hat, einen eigenen innovativen Beratungsansatz zu entwickeln. Damit gehen wir weiter als andere Beratungen oder Agenturen: Wir stehen für ein stets an klaren Grundsätzen ausgerichtetes Beratungsergebnis, das unseren Kunden die Gewissheit gibt, auf höchstem Niveau entlang neuester Erkenntnisse beraten zu werden. Wir begleiten Krisen- und Konfliktsituationen genauso wie Identitätsprozesse oder Veränderungssituationen. Überdies verfügen wir über umfangreiche Erfahrungen

in der Erarbeitung und Umsetzung integrierter Beteiligungs-, Dialog- und Kommunikationskonzepte für interne und externe Stakeholder-Gruppen, um die Reputation unserer Auftraggeber zu steigern, Handlungsspielräume zu schaffen und sie bei der Bewirtschaftung ihres Beziehungsnetzwerks zu unterstützen.

Unsere Unabhängigkeit bietet auch einen weiteren Vorteil: Wir investieren überdurchschnittlich in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter, setzen auf konsequentes Qualitätsmanagement sowie die laufende Entwicklung neuer Methoden und Verfahren – für und mit unseren Kunden.

Im Jahr 2012 haben wir mit dem Aufbau unseres Agenturverbundes >JK begonnen. Dieser erlaubt uns, gemeinsam mit unseren Partnern exzellente und kreative Full-Service-Dienstleistungen über alle Kommunikationsdisziplinen hinweg anzubieten.

**WIR STEHEN FÜR WISSEN. WIRKUNG. WERTE.**

# 09

## 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  
fruehe.oeffentlichkeit@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 Wien  
Salmgasse 4a  
A-1030 Wien  
T +43 (1) 535 49 70-0  
F +43 (1) 535 49 70-20

[www.jk-kom.de](http://www.jk-kom.de)  
[www.beziehungskapital.com](http://www.beziehungskapital.com)

Stand: Januar 2015

### SCHUTZ- UND URHEBERRECHTE

Der Ansatz Beziehungskapital und die entsprechenden Produkte J + K Map®, Relation Value Cockpit®, Key Relation Indicators®, Critical Relation Factors®, Relation Value Rating® und Relation Value Report® 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.

