

Illusion ökonomischer Bilanzierbarkeit

Gastbeitrag: Plädoyer für einen Paradigmenwechsel bei der Erfolgsmessung von Kommunikation



Der Autor **Heiko Kretschmer** ist Geschäftsführender Gesellschafter der Berliner Agentur **Johanssen + Kretschmer**. Die PR-Beratung wurde Ende 2000 gegründet und beschäftigt rund 40 Mitarbeiter.

Der Paradigmenwechsel zum Beziehungskapital

Neue wissenschaftliche Erkenntnisse (Prof. Peter Szyszka: Beziehungskapital, Verlag Kohlhammer, 2014) setzen an diesem Punkt an und zeigen auf, dass die Umrechnung von Kommunikation in Realkapital auf einer lückenhaften Argumentation basiert. Führt man sich die Wirkungszusammenhänge von Kommunikation vor Augen, wird eines deutlich: Neben der direkten Unterstützung der Wertschöpfungskette beeinflusst Kommunikation den Unternehmenserfolg viel deutlicher durch die Bildung immaterieller Vermögenswerte wie Image, Reputation oder Unternehmenskultur.

Kommunikation hat also keinen unmittelbaren Einfluss auf das Realkapital eines Unternehmens und kann diesen folglich auch nicht nachweisen. Vielmehr geht es darum, zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu vermitteln, um sozialen Kredit und Handlungsspielräume zu erwirken und darüber indirekt Ziele auf Ebene des Realkapitals zu flankieren. Somit gewinnen die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern an Bedeutung. Das darin verankerte Beziehungskapital wird zur Zielgröße von Kommunikation.

Erwartung von Kontinuität

Das Beziehungskapital beschreibt Wertschätzung, Akzeptanz und Handlungsspielräume, die dem Unternehmen von seinen Stakeholdern bereitgestellt werden. Es wird geprägt durch die Bewertungen über Reden und Handeln des Unternehmens und dessen Bedeutung für den Stakeholder. Das bedeutet: Nicht nur die persönlichkeitsbasierte Wahrnehmung von Image oder Reputation et cetera, sondern erst die Einordnung dessen in den

Rollenkontext der Zielgruppe führt zur Gestalt des Beziehungskapitals. Abhängig von der eigenen Rolle, dem situativen Kontext und den Erwartungen an das Unternehmen können Stakeholder verschiedene Attribute der Persönlichkeit als relevant beurteilen.

Beziehungskapital bildet daher die individuelle Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder sowie die gemeinsame Beziehungsgeschichte ab. So konstruieren Stakeholder eine Wahrnehmung kontinuierlicher Fortschreibung unternehmerischen Handelns. Entsprechen neue Begegnungen mit dem Unternehmen dieser Wahrnehmung, wird das Verhalten als authentisch bewertet und das Persönlichkeitsschema bestätigt. Die Erwartung der Stakeholder ist so stark, dass auch moderate Abweichungen, im Positiven wie im Negativen, noch als dem Schema entsprechend und somit als authentisch eingestuft werden. Erst Ereignisse, die das Gewohnheitsgefüge ausdrücklich durchbrechen und eine Irritation auslösen – Krise oder inszenierter Neuanfang – haben Auswirkungen auf das Beziehungskapital.

Die fünf Handlungsfelder der modernen PR

Die Aufgabe des Unternehmens ist es nun, Beziehungskapital zu gestalten. Kommunikation dient damit zu allererst der Bewirtschaftung eben dieses Beziehungskapitals. Die Systematik des Beziehungskapitals lässt fünf Handlungsfelder identifizieren, die Unternehmenskommunikation potenziell

annehmen muss. Dabei sind immer nur einzelne Stakeholder-Gruppen einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet.

Zentrale Aufgaben sind folgende:

- Eigene Identität klären und positionieren
- Veränderungen begleiten
- Deutungshoheit über Rollen, Themen, Märkte und Innovationen erlangen
- Akzeptanz durch Integration schaffen
- Bestehende Konflikte mit den Stakeholdern oder unter den Stakeholdern managen

Durch die Ausrichtung auf diese Handlungsfelder ergibt sich ein ganzheitlicher Fokus des Kommunikationsmanagements. Anstatt isoliert aus Kanälen heraus zu agieren, lassen sich die Strukturen der Unternehmenskommunikation darauf ausrichten, Prozesse umfassend zu begleiten. Die aktuelle Diskussion um Content Marketing unterstreicht dies.

Neuer Bezugsrahmen für die Evaluierung

Ebenso ergeben sich neue Verfahren zur Evaluierung von Kommunikation und Analyse des Beziehungskapitals. Um das Beziehungskapital erfassen und bewerten zu können, werden die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern hinsichtlich ihrer individuellen Parameter, den Key Relation Indicators, untersucht. Diese empirisch messbaren Indikatoren haben relevanten Einfluss auf die Entwicklung des Beziehungskapitals. Ein Tracking über Zeitverläufe ermöglicht nicht nur, Ableitungen für die spezifische Entwicklung des Beziehungskapitals zu treffen, sondern ebenso, verschiedene Stakeholder-Gruppen zu vergleichen.

Im Gegensatz dazu beschreibt das Relation Value Rating das Beziehungskapital ganzheitlich. Auf Basis einer standardisierten Bewertungsgrundlage lassen sich, in Anlehnung an bekannte Finanzmarkt-Ratings, Aussagen über den Status, die Abrufbarkeit und die Stabilität des Beziehungskapitals treffen. Das Rating kann für einzelne Stakeholder-Gruppen, für das gesamte Unternehmen oder auch als vergleichende Wettbewerbsanalyse für relevante Marktsegmente vorgenommen werden.

Zusammenfassend gesagt: Der Einfluss von Kommunikation wird nur noch dort gemessen, wo Wirkung tatsächlich stattfindet. Darüber hinaus lassen sich nachvollziehbare und anschlussfähige Erfolgsmessungen generieren. Damit ist der Weg für Kommunikationsverantwortliche frei, künftig auf Augenhöhe mit Marketing und Geschäftsführung zu argumentieren und zu agieren.

„Kommunikation hat keinen direkten Einfluss auf das Realkapital“

