

Rainer Zimmermann

Was ist und kann Reputationsmanagement?

„Management of Reputation“ taucht seit Beginn der 80er Jahre als Fachbegriff in der angelsächsischen Kommunikationswissenschaft auf, wird im Verlauf der 80er Jahre als systematische Herausforderung für vor allem große und multinational operierende Unternehmen erkannt und spätestens seit Beginn der 90er Jahre regelmäßig praktiziert. Ähnlich wie beispielsweise beim „Innovationsmanagement“ oder beim „Qualitätsmanagement“ handelt es sich nicht um eine spezifische Methode, die Reputation eines Unternehmens zu pflegen, sondern zunächst um die Einsicht, dass „Reputation“ ebenso wie „Innovation“ oder „Qualität“ der systematischen Aufmerksamkeit und Pflege durch das Unternehmen bedarf. Wie in allen anderen Bereichen des Managements von etwas hat sich auch beim Reputationsmanagement seither ein Pluralismus an Methoden und stilistischen Ausprägungen entwickelt. Die Frage, worin genau die relevante Reputation eines Unternehmens besteht und wovon sie abhängig ist, lässt sich auch keineswegs standardisiert beantworten. So sind bei börsennotierten Unternehmen sind die Spielregeln andere als bei Familienunternehmen und auch zwischen dienstleistenden Unternehmen und produzierenden Unternehmen gibt es große Unterschiede in der Dynamik der Reputationswahrnehmung. Bei aller gebotenen Vielfalt in der Anlage des Reputationsmanagements bleibt die „Reputation“ eines Unternehmens selbst jedoch eine objektivierbare Größe, die mannigfach evaluiert wird. Die Unternehmen, die Reputationsmanagement betreiben, messen selbstverständlich die Veränderungen ihrer Reputation und vergleichen sie mit der Reputation ihrer Wettbewerber. Wie in anderen Bereichen der Marktforschung gibt es weltweit eine Fülle von Messverfahren, Reputations-Indices oder Rankings. Hinsichtlich einer globalen Vergleichbarkeit seien hier stellvertretend die beiden einflussreichen Rankings von Fortune (Most admired companies) und Financial Times (Most respected companies) genannt.

Die Titel dieser Rankings (meist bewunderte, meist respektierte Unternehmen) werfen ein Licht auf das Bedeutungsspektrum von „Reputation“. Sie sagt im angelsächsischen Raum etwas aus über das „standing“ eines Unternehmens, seine Akzeptanz, über den Respekt und das Vertrauen, das man diesem Unternehmen entgegenbringt. Im deutschsprachigen Raum wird Reputation in der Regel mit „Ansehen“ oder „guter Ruf“ übersetzt. Die vor allem in Osteuropa und Asien häufig gestellte Frage, was der Unterschied zwischen „Reputation“ und „Image“ sei, lässt sich am besten mit Blick auf die ursprüngliche lateinische Wortbedeutung beantworten. „Reputare“ heißt „abwägen“, „reputationis“ ist eine „Berechnung“. Reputation ist also keineswegs das Resultat eines spontanen Eindrucks, einer flüchtigen Meinung oder einer emotionalen Beurteilung, sondern vielmehr eine harte Währung, die als Ergebnis einer eher rationalen und alle Faktoren berücksichtigenden Bewertung entsteht. Mit „Image“ beschreiben wir eher die reduzierte, fokussierte oder akzentuierte Wahrnehmung eines Unternehmens oder besser: einer Marke, „Reputation“ hingegen resultiert aus einer Summe von Urteilen. „Image“ liefert im Idealfall ein klares Bild, „Reputation“ ein differenziertes Urteil.

Salopp formuliert kann man Hollywood als Welthauptquartier des „Image“ beschreiben, in dem die Methoden des Wahrnehmungsmanagements prototypisch kultiviert wurden. Das Welthauptquartier von „Reputation“ ist hingegen Wall Street, weil die Summe aller Urteile hier in der sehr einfachen Frage zusammenfließen, ob die „Reputation“ eines Unternehmens eine Investition in dieses Unternehmen rechtfertigt oder nicht. So weich und formbar „Images“ sind, so wenig valide sind sie auch, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu beurteilen. Reputation ist also eine harte Kategorie, die sich mit Kommunikation allein nicht verändern lässt. Die Bedeutung des Kapitalmarktes für die Reputation lässt sich übrigens schon daran erkennen, dass die beiden häufigsten Zitate in der Literatur zum Reputationsmanagement von Vertretern des Finanzsektors stammen, nämlich Alan Greenspan („Over time, and particularly during the last decade or two, reputation has become the most important corporate value“) und Warren Buffet („It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it“). Es wundert also nicht, dass Reputationsmanagement als Herausforderung und Notwendigkeit für die Unternehmen etwa zeitgleich mit der Popularisierung der Kapitalmärkte in den 90er Jahren entsteht. Das Reputationsverständnis des Kapitalmarktes prägt die Reputation eines Unternehmens auch besonders stark, allerdings nicht alleine. Eine Untersuchung von Stuart Lewis, Templeton College, aus den späten 90er Jahren, zeigt für UK, welche Faktoren in welcher prozentualen Gewichtung in die Beurteilung der Reputation eines Unternehmens einfließen:

What are the most important factors you take into account when making a judgement about the reputation of a company?

	General Public	Lab	Con	Business Press	City Investors
Quality products	25	25	36	25	0
Quality management	12	5	19	63	89
Financial performance	15	12	46	72	69
Treatment of staff	20	71	38	22	0
Environmental responsibility	4	35	28	0	0
Social responsibility	2	22	15	13	0

Mittlerweile interessieren sich die Investoren nicht mehr ausschließlich für die Qualität des Managements und die Finanzperformance, wie diese Momentaufnahme nahe legt. Die Sensibilität gegenüber Risiken ist weltweit gewachsen, weshalb



Faktoren wie beispielsweise die Umweltverantwortung oder die soziale Verantwortung auch in die Beurteilung der Kapitalmärkte einfließen, weil sie Risiken minimieren und Investitionen nachhaltig sichern. Tendenziell sind die Aussagen dieser Untersuchung aber nach wie vor richtig. Nur für die Allgemeinbevölkerung ist die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen ein wichtiger Faktor in der Reputationsbewertung. Die Politik interessiert sich für Beschäftigung und Ausbildung, schaut dementsprechend stark auf die Personalpolitik der Unternehmen. Eher linke Politiker gewichten Umweltschutz und soziale Verantwortung höher als den wirtschaftlichen Erfolg, eher rechte Politiker umgekehrt.

Kapitalmarkt und Wirtschaftspresse urteilen gleichgerichtet entlang der wichtigsten Einflussgrößen „Qualität des Managements“ und „Finanzperformance“. Aufgrund der offensichtlich unterschiedlichen Orientierung dieser Stakeholder-Gruppen, die interdependent agieren, unterscheidet man in den meisten Evaluationsverfahren mittlerweile auch zwischen „Economic Reputation“ und „Social Reputation“, die dann gemeinsam die Reputation eines Unternehmens ausmachen. Die so wichtige Kategorie „Qualität des Managements“ lässt sich herunterbrechen auf die Frage nach der Zukunftsstrategie eines Unternehmens. Wenn Kapitalmärkte und Wirtschaftspresse dem Management eine hohe Qualität attestieren, dann heißt das nichts anderes, als dass sie die Zukunftsstrategie dieses Managements kaufen und an eine konsequente Umsetzung glauben.

Zukunft ist dementsprechend auch der Fluchtpunkt jeder Reputation und jedes Reputationsmanagements. Die Erfolge der Vergangenheit, der möglicherweise gute Ruf eines Unternehmens über Jahrzehnte, fließen in die Reputationsbewertung nahezu gar nicht ein. Investoren, Mitarbeiter und auch die Gesellschaft im Ganzen und damit die Politik messen Reputation nicht an „past time glory“, sondern an „trust in future“. Eine in diesem Sinne starke Reputation bietet eine Fülle von Vorteilen. Allerdings kaum Vorteile an der Kundenfront, die in der Regel über die Marke an die Produkte und Dienstleistungen gebunden sind. Generell haben Kunden auch das geringste Interesse an der nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens, sondern schauen eher auf die aktuelle Qualität der Produkte. Die Vorteile einer guten Reputation bestehen zunächst im Bereich der Mitarbeiter und sichern dem Unternehmen eine bessere Talentausbeute im Personalmarkt. Die Rekrutierungskosten sinken mit der Güte der Reputation ebenso wie die Einstiegsgehälter. Junge Mitarbeiter nehmen finanzielle Einbußen am Beginn ihrer Karriere gerne in Kauf, wenn sie ein erstklassiges Unternehmen als Station in ihre Biographie einflechten können. Zwischen Reputationsqualität und Mitarbeiterloyalität lassen sich ebenfalls eindeutige Korrelationen herstellen. Eine gute Reputation verbessert darüber hinaus den Zugang zum Kapitalmarkt, die Kapitalkosten, die Investitionsbereitschaft von Aktionären und Gesellschaftern, außerdem die Transaktionsflexibilität und Erfolgswahrscheinlichkeit bei Auslandsinvestitionen, Joint Ventures und Mergers & Acquisitions. Verschiedene Studien haben den Einfluss der Reputation auf die Wertentwicklung eines Unternehmens untersucht. Demnach begünstigt eine erstklassige Reputation und vor allem ein erstklassiges Management die Marktkapitalisierung in einer Größenordnung von zehn bis fünfzehn Prozent. Schließlich arbeitet die Reputation im gesellschaftlichen und politischen Umfeld eines Unternehmens, in der Politik wie auch bei den NGOs. Hier ist die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und das Ausmaß an Vertrauen in die künftige

Entwicklung kriegsentscheidend für die Frage, ob Politik und NGOs die Geschäfte und Ziele des Unternehmens behindern oder fördern. Die Argumente, die ein Unternehmen im Vorfeld von geplanten legislativen Maßnahmen darlegt, werden umso ernsthafter geprüft und erwogen, je besser die Reputation des Unternehmens ist.

Es gibt also gute Gründe, auch monetäre Gründe, Reputationsmanagement zu betreiben und das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens systematisch zu pflegen. Schönfärbereien sind in diesem Kontext chancenlos. Ein Image mag „bigger than life“ sein können, die Reputation hingegen muss auf harten Fakten basieren. Reputationsmanagement sollte also stets an der Zukunftsstrategie des Unternehmens ansetzen, die Plausibilität von Investitionen und Strukturveränderungen ermitteln und darlegen, Strategien entwickeln, mit denen auf Schwächen und Risiken reagiert werden kann, Wachstumsphantasie ermöglichen und ihr substantielle Nahrung zuführen. Es geht zunächst um unternehmerische Entscheidungen, danach erst um Kommunikation, mit deren Hilfe die belastbaren Positionen und Pläne des Unternehmens in den oben erwähnten Stakeholder-Gruppen vermittelt werden. Das Beispiel BP zeigt diesen Zusammenhang sehr anschaulich. BP erfreut sich einer sehr guten Reputation, Lord Browne als CEO gehört zu den best akzeptierten Top-Managern Europas. Auch im Bereich Corporate Social Responsibility hat BP Maßstäbe gesetzt. Die gute Reputation basiert in hohem Maße auf zwei Entscheidungen. Zum einen hat BP vor einiger Zeit begonnen, das Geschäftsmodell bereits heute auf eine Unabhängigkeit vom Erdöl auszurichten und verstärkt in alternative Energien zu investieren. Zwar ist die Abhängigkeit vom Erdöl heute noch sehr hoch, aber es ist doch erkennbar, dass BP stärker als seine Wettbewerber in die Zukunft denkt und bereits heute an seiner Wettbewerbsposition in zehn oder zwanzig Jahren arbeitet. Zweitens hat BP die geforderten Standards im Umweltschutz übererfüllt und alle umweltrelevanten Aspekte des Unternehmens transparent gemacht. Erst danach hat BP sich mit dem wunderschönen claim „beyond petroleum“ neu positioniert und die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens mit einer Fülle von Kommunikationsprogrammen hinterlegt. Es ist leicht einzusehen, dass der claim allein und auch eine noch so schöne Kampagne die harte Reputation nicht verbessert hätte, sondern allenfalls das Image für ein paar Wochen.

In diesem Sinne kann man Reputationsmanagement als die systematische und zunächst handlungsorientierte, im zweiten Schritt kommunikationsorientierte Pflege der Vertrauensbasis bezeichnen, die alle Stakeholder des Unternehmens, Kunden jedoch nur in geringerem Maße, einem Unternehmen mit Blick auf dessen künftige Entwicklung entgegenbringen. Die Währung, in der sich dieses Vertrauen letztlich artikuliert, ist das Geld, das in dieses Unternehmen investiert wird. Deshalb kann Reputationsmanagement die Wertentwicklung eines Unternehmens positiv beeinflussen, bietet außerdem ein höheres Maß an Robustheit und Stabilität im Falle von Krisen.

Veröffentlicht in: GWA Jahrbuch 2007. Hg. Gesamtverband der Kommunikationsagenturen. Frankfurt 2006. S. 12-17.