

## Reputationsmanagement – Business Case, Anforderungen, Erfolgsfaktoren

Von Christopher Storck und Kerstin Liehr-Gobbers

Reputationsmanagement ist in aller Munde. Doch was steckt hinter diesem Mode gewordenen Begriff? Wie steuert man die Reputation von Unternehmen? Welche Herausforderungen sind dabei zu bewältigen? Ziel des folgenden Beitrags ist es, drei Ansichten entgegenzutreten, die in Unternehmen, Universitäten und Beratungsfirmen weit verbreitet sind:

- 4 Reputation kann man gar nicht managen
- 4 Reputation lässt sich mittels Medienanalyse bestimmen
- 4 Reputationsmanagement ist eine Kommunikationsaufgabe

Der kritischen Auseinandersetzung mit diesen Thesen liegen vier Fragen zu Grunde, die sich als Wegmarken für Einführung und Ausbau von Reputationsmanagement in Unternehmen bewährt haben – egal ob es sich dabei um einen Weltkonzern, einen international expandierenden Mittelständler oder eine Investmentboutique handelt. Die erste dieser Fragen steht als Lackmustest vor jedem Projekt dieser Art:

### Warum ist es für Unternehmen wichtig, ihre Reputation zu managen?

Die Antwort setzt eine begriffliche Klärung voraus: Was verstehen wir unter Unternehmensreputation? In der Literatur gibt es bis heute keine Definition, die Konsens bei Akademikern und Praktikern weltweit geworden wäre. Folgende Definition hat sich in der Praxis bewährt; sie reflektiert den wissenschaftlichen Diskurs wie die Ergebnisse qualitativer Befragung von mehr als 7.000 Vertretern von elf Anspruchsgruppen aus 13 Ländern:

*Unternehmensreputation bezeichnet die kollektive Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine Stakeholder als Ergebnis des Austauschs persönlicher und vermittelter Erfahrungen zwischen Unternehmen, Stakeholdern und Dritten im Zeitverlauf.*

Der Begriff des Stakeholders, der für dieses Reputationsverständnis zentrale Bedeutung hat, wird wie folgt definiert:

*Stakeholder sind alle Gruppen, die mit ihrem Verhalten den momentanen oder nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung kurz- oder langfristig direkt oder mittelbar beeinflussen können.*

Um nachvollziehbar zu machen, worum es beim Management der Unternehmensreputation aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht, ein kurzer Exkurs zur Unternehmensmarke: Diese legt fest, wie eine Organisation sein und von ihren Anspruchsgruppen wahrgenommen werden will. Dahinter steht die Absicht, die Motivation aller Anspruchsgruppen zu stärken, sich so zu verhalten, wie es der Erreichung der unternehmerischen Ziele dienlich ist. Die Unternehmensmarke zielt auf eine Verfassung, die das Unternehmen meist erst noch erreichen will. Ihre Aufgabe besteht folglich auch darin, erforderlichen organisatorischen Wandel voranzutreiben. Vor diesem Hintergrund wird erkennbar, was Reputationsmanagement leisten soll:

*Reputationsmanagement zielt darauf, durch direkte oder indirekte Informationsvermittlung die Wahrnehmung der Organisation seitens aller Stakeholder so zu beeinflussen, dass deren interessengeleitetes Verhalten so weit wie möglich im Einklang mit den unternehmerischen Zielen steht.*

Kein Unternehmen kann es sich leisten, diese Aufgabe zu vernachlässigen. Dass es einen Business Case für Reputationsmanagement gibt, liegt auf der Hand. Worin aber besteht der Wertschöpfungsbeitrag konkret? Und wie lässt er sich realisieren? Damit sind wir bei der zweiten Schlüsselfrage:

## **Wie lässt sich die Reputation eines Unternehmens managen?**

Die größte Herausforderung, vor der Kommunikationsmanager in Europa stehen, ist die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und -kommunikation. Das sieht fast jeder zweite der mehr als 1.500 Kommunikatoren so, die im Juni am diesjährigen European Communication Monitor teilgenommen haben (Zerfass, A. et al. (2008): European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. Brussels, Leipzig: Euprera/University of Leipzig).

Kein anderes Konzept für Unternehmenskommunikation bietet eine praktikablere Lösung für dieses Problem als das Reputationsmanagement. Dessen Prozess folgt sechs Fragestellungen:

1. Welche Stakeholder können mit dem, was sie tun oder lassen, Einfluss darauf nehmen, ob die Strategie des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden kann?
2. Welches Verhalten dieser Gruppen ist für das Erreichen der Geschäftsziele wichtig?
3. Welche Wahrnehmung des Unternehmens begünstigt dieses Idealverhalten?
4. Wie nehmen die Stakeholder das Unternehmen aktuell wahr?
5. Welche Botschaften muss das Unternehmen vermitteln, um Lücken zwischen Soll und Ist bei der Reputation zu schließen?
6. Über welche Kanäle und mit welchen Maßnahmen kann diese Vermittlungsleistung erbracht werden?

Eine an der Universität Düsseldorf entstandene Masterarbeit belegt, dass Medienarbeit allein keine ausreichende Basis für Reputationsmanagement ist (Emre, Ş. (2008): Der Einfluss der Medienberichterstattung auf die Wahrnehmung der Unternehmensreputation von verschiedenen Stakeholdern – Ansätze für ein integriertes Messmodell für Unternehmensreputation in der Pharmaindustrie, Diplomarbeit: Universität Düsseldorf).

Die Autorin hat für ein Pharmaunternehmen in den USA und vier europäischen Ländern empirisch untersucht, welche Zusammenhänge zwischen Reputationsentwicklung und Medienberichterstattung statistisch nachweisbar sind. Die Reputationsentwicklung wurde durch zwei Befragungen von jeweils knapp 2.000 Stakeholdern im Jahresabstand gemessen. Der Medienanalyse lagen mehr als 4.500 Artikel aus dem Zeitraum zwischen den beiden Befragungswellen zugrunde.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass bei lediglich drei von neun Stakeholdergruppen ein Einfluss zwischen Medienberichterstattung und Reputation eindeutig feststellbar ist: bei

Vertretern von Nichtregierungsorganisationen, bei Hochschulabsolventen und bei Apothekern. Alle drei Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Informationsverhalten dem der allgemeinen Öffentlichkeit ähnlich ist. Grundsätzlich wurde festgestellt: Je intensiver eine Anspruchsgruppe im Kontakt mit Unternehmen steht, desto geringeren Einfluss hat die Medienberichterstattung auf die Reputationsentwicklung. Daraus ergibt sich die dritte Schlüsselfrage:

## **Was braucht ein Unternehmen, um seine Reputation zu managen?**

Die Unternehmenskommunikation muss neu ausgerichtet werden – und zwar entlang der vorgenannten sechs Schritte. Das bedeutet: Ohne Stakeholder Research geht es nicht. Denn auch die beste Medienanalyse liefert nur darüber Aufschluss, welche Inhalte in Richtung Stakeholder *gesendet* wurden. Was davon bei wem *angekommen* ist, ist nicht nachvollziehbar. Welchen Einfluss die medial vermittelten Informationen darauf haben, wie eine Stakeholder-Gruppe ein bestimmtes Unternehmen wahrnimmt, bleibt im Dunkeln.

Das heißt nicht, dass Reputationsmanagement ohne groß angelegte, zeit- und kostenintensive Studien unmöglich wäre. Unternehmen haben regelmäßig Kontakt zu Anspruchsgruppen – über ihre Lobbyisten, CSR-Verantwortlichen, Personal-, Investor-Relations- und Key-Account-Manager, Außendienst- und Call-Center-Mitarbeiter, um nur einige Beispiele zu nennen. Sie alle stehen im Dialog mit Stakeholdern. Dieser Dialog wird allerdings nicht orchestriert. Das Feedback wird nicht institutionalisiert, zentral erfasst und für das Reputationsmanagement nutzbar gemacht. Es bleibt im Silo.

Fokusgruppendifkussionen oder Tiefeninterviews mit Problemzielgruppen sind eine weitere Möglichkeit. Deren Kosten sind überschaubar. Oft liegen sie unter dem, was Unternehmen für syndizierte Studien unter der Allgemeinbevölkerung ausgeben. Und deren Erkenntnisgewinn für das Reputationsmanagement geht gegen Null. Das Geld ist daher in explorativen Untersuchungen besser investiert.

Wenn Stakeholder Research betrieben wird, stellt Medienevaluation eine wertvolle Ergänzung dar. Sie hilft frühzeitig zu erkennen, wenn Themen aufkommen, auf die das Reputationsmanagement reagieren muss. Sei es, um Positionierungschancen zu nutzen oder um Reputationsrisiken entgegenzuwirken. Voraussetzung dafür ist, dass die Medienanalyse an die Bedürfnisse des Reputationsmanagements angepasst wird. Sie muss Ergebnisse liefern, die systematisches Themenmanagement ermöglichen. Das ist der Fall, wenn die Medienberichterstattung über das Unternehmen und dessen Wettbewerbsumfeld so ausgewertet wird, dass alle relevanten Themen erfasst und den Reputationsdimensionen zugeordnet werden, auf die sie sich jeweils auswirken. Nur eine detaillierte Themenerfassung macht nachvollziehbar, welche Einzelaussagen im Berichtszeitraum prägend waren, welche Journalisten diese wiedergegeben oder getroffen haben, welche Industrievertreter und Meinungsbildner im Aussagenkontext erwähnt oder zitiert wurden. Soll mit Medienauswertung gesteuert werden, müssen die Ergebnisse in einer Form geliefert werden, die Data-Mining und Korrelation mit Wirkungsdaten anderer Messinstrumente ermöglicht.

Mit der *Messung* der Reputation ist es aber nicht getan. Die Identifizierung von Themen, mit denen sich Einstellung und Verhalten der Stakeholder im Sinne des Unternehmens beeinflussen lassen, ist nur der erste Schritt. Die eigentlichen Herausforderungen im Reputationsmanagement beginnen erst danach, nämlich mit der Umsetzung der Research-

Ergebnisse in Strategie- und Themenentwicklung, Maßnahmenplanung und -steuerung. Dabei sind lokale und gruppenspezifische Anforderungen zu berücksichtigen. Mit der Evaluation der erzielten direkten und indirekten Wirkungen schließt sich der Kreis. Erfolgsfaktor Nummer Eins ist daher die Existenz und Qualität der erforderlichen Managementprozesse. Damit sind wir bei der letzten Frage:

## **Wer muss in das Reputationsmanagement eingebunden werden?**

Vor drei Jahren haben wir ein neues Modell für die Reputationsmessung realisiert, das die nicht selten irrigen Plausibilitätsüberlegungen durch verursachungsgerechte Verhaltenstreiber ersetzt (zur Methode siehe Götz, O. und Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (6), S. 714-738.). Das Messmodell identifiziert konkrete Ansprüche, deren Erfüllung sich positiv auf das Stakeholderverhalten gegenüber einem Unternehmen auswirken würde.

Manche Befunde ließen sich direkt in Kommunikationsmaßnahmen umsetzen: Zum Beispiel wenn Nichtregierungsorganisationen in Westeuropa von einem Pharmakonzern erwarten, dass Menschen in der Dritten Welt mit lebenswichtigen Medikamenten versorgt werden. Das Unternehmen hatte im Jahr vor der Befragung für diesen Zweck mehr als 600 Millionen Dollar ausgegeben und mehr als 6,3 Millionen Patienten in Entwicklungsländern erreicht. Somit lag eine Wahrnehmungslücke vor. Deren Schließung ist eine reine Kommunikationsaufgabe.

Nicht selten treten aber auch Probleme zutage, deren Lösung nicht in der Macht der Unternehmenskommunikation liegt. Zum Beispiel, wenn die Einstellung von Europa-Abgeordneten, EU-Kommissionsmitgliedern und -mitarbeitern gegenüber einem Unternehmen davon abhängt, ob dessen Top-Management in Brüssel präsent ist, ein offenes Ohr für Anliegen hat, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden, und konstruktiv auf Kritik reagiert. In diesem Fall geht es nicht um die Vermittlung von Inhalten, sondern um anforderungsgerechtes Verhalten von Vorstandsmitgliedern.

Immer dann, wenn Stakeholder Ansprüche stellen, die das Unternehmen bislang nicht erfüllt, wird Reputationsmanagement zum Gegenstand operativen oder sogar strategischen Managements. Kollidieren Unternehmenspraxis und Stakeholderinteressen, muss der Vorstand entscheiden, was den Geschäftsinteressen langfristig am dienlichsten ist: die externen Erwartungen zu erfüllen, einen Kompromiss zu suchen oder den bisherigen Kurs fortzusetzen.

Damit wird deutlich: Reputationsmanagement ist nicht nur eine Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Die Kommunikationsabteilung verfügt nicht über alle erforderlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten. Traditionell hat sie zwei „eigene“ Zielgruppen: direkt die Journalisten und indirekt die medial gebildete Öffentlichkeit. Eben darum hat sie sich ja in der Vergangenheit auf die Medienarbeit konzentriert. Um den Dialog mit den übrigen Anspruchsgruppen zu managen, muss sie folglich die Zusammenarbeit mit anderen Kommunikationsdisziplinen oder Unternehmensfunktionen suchen. Einige solcher Kooperationen sind bereits ansatzweise eingespielt, zum Beispiel:

- 4 mit der Personalabteilung beim Employer Branding
- 4 mit der Rechts- und der M&A-Abteilung bei Fusionen und Übernahmen
- 4 mit Investor Relations bei Kapitalmaßnahmen
- 4 mit der CSR-Abteilung bei der Nachhaltigkeitskommunikation
- 4 mit Public Affairs beim Agenda Setting in Richtung Politik und Aufsichtsbehörden

Aktuell zeichnet sich eine weitere Kooperation ab: Basel II und die im Zuge der Finanzkrise verschärften Auflagen der Bankenaufsicht zwingen die europäischen Finanzinstitute dazu, Reputationsrisiken in ihr Risikomanagement aufzunehmen. Dabei wird die lange theoretisch geforderte Anschlussfähigkeit der Kommunikation an die unternehmensweiten Managementsysteme erfolgskritisch. Ihre Verwirklichung verlangt allerdings eine höhere Professionalität bei den Prozessen, als sie in Kommunikationsabteilungen bislang üblich ist. Hier haben jene Unternehmen einen Entwicklungsvorsprung, die Pionierarbeit beim Kommunikations-Controlling geleistet haben.

Fazit: Die Reputation von Unternehmen lässt sich aktiv gestalten. Allerdings nicht von Kommunikatoren im Alleingang. Reputationsmanagement verlangt Kooperation mit anderen Unternehmensfunktionen und die Einbindung des Top-Managements. Medienanalyse kann das über die Medien vermittelte Bild eines Unternehmens evaluieren. Die Reputation eines Unternehmens lässt sich auf diesem Weg aber nicht bestimmen. Das geht nur auf Basis von Stakeholder-Feedback.

Der Beitrag beruht auf einer Keynote für die Tagung „Profile 2008: Reputationsmanagement – Prozesse, Potenziale, Erfolgsfaktoren“ des Instituts für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 21. November 2008.

Dr. Kerstin Liehr ist Director im Düsseldorfer Büro von HERING SCHUPPENER und Führungskraft im Geschäftsbereich Communication Performance Management. Sie berät auf internationaler Basis Kunden in Reputationsmanagement, Stakeholder Research & Dialog, Media Intelligence, Public Affairs, Kommunikations-Controlling und Reputation Risk Management. Ihre Branchenerfahrung umfasst die Sektoren Finanzdienstleistungen, Haushaltswaren und Körperpflege, Medien, Pharmazeutische Industrie und Telekommunikation.

Dr. Liehr hat einen Lehrauftrag für Reputationsmanagement an der Universität Münster. Sie ist Mitglied im Internationalen Controller Verein und im Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG).

Bevor sie im März 2006 zu HERING SCHUPPENER wechselte, war sie für jeweils zweieinhalb Jahre in einer M&A-Beratung in Düsseldorf und im Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung Münster beschäftigt. Darüber hinaus baute sie die Öffentlichkeitsarbeit einer europäischen Stiftung auf. Dr. Kerstin Liehr hat in Münster BWL mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management studiert und über Erfolgsfaktoren des Lobbying in Brüssel promoviert.

Dr. Christopher Storck ist Managing Director im Düsseldorfer Büro von HERING SCHUPPENER und leitet den Geschäftsbereich Communication Performance Management. Das Team entwickelt Mess- und implementiert Steuerungsinstrumente für Unternehmenskommunikation und Marketing global operierender Konzerne und berät Kunden in Reputationsmanagement, Corporate Branding, strategischer Positionierung, Stakeholder Research & Dialog, Ranking Management, Media Intelligence, Kommunikations-Controlling und Risikomanagement.

Dr. Storck ist Vorsitzender des Arbeitskreises Wertschöpfung durch Kommunikation der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG), Lehrbeauftragter am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Mitglied des Internationalen Controller Vereins.

Vor seinem Wechsel zu HERING SCHUPPENER war er Hochschulassistent an der Universität zu Köln und leitete fünf Jahre lang die Redaktion eines Wissenschaftsmagazins für internationales und ethnisches Konfliktmanagement. Christopher Storck studierte an den Universitäten Köln und Prag Osteuropastudien und Philosophie und hat an der Universität zu Köln promoviert.