VORDENKER IM REPUTATIONSMANAGEMENT

Die 10 entscheidenden Erfolgsfaktoren für (Kommunikations-) Manager: Reputation strategisch planen und steuern

Dr. Roland Heintze

Jörg Forthmann

Warum wir VORDENKER im Reputationsmanagement dringend brauchen

Aussagen von Topmanagern

Quelle: The Economis Intelligence Unit, Reputation: Risk of risks, 2005.

VORDENKER sind Nachdenker.

Jörg Forthmann

Wenn Sie nach der Lektüre dieses Buches den Autoren weiter folgen wollen, besuchen Sie gerne unseren Reputationsblog unter www.reputationsprofis.de.

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

Die Welt ist ein Narrenhaus, das Renommee macht alles.

Albert Einstein

Vorwort

VORDENKER IM REPUTATIONSMANAGEMENT
Die 10 entscheidenden Erfolgsfaktoren für (Kommunikations-) Manager: Reputation strategisch planen und steuern

Reputation ist ein schwer greifbarer Wert. Und damit fängt das Problem des Reputationsmanagements an. Da Reputation sich nicht durch nackte Zahlen fassen lässt, entzieht es sich den Steuerungsmustern vieler Topmanager. Die dramatischen Wertverluste von Skandalfirmen wie Enron, Worldcom, Parmalat und Volkswagen beweisen: Firmenwert und Reputation hängen zusammen.

„Fälle wie bei Nike, Shell oder Coca-Cola haben gezeigt, dass auch soziale und ökologische Themen – wie umwelt- oder gesundheitsschädigende Produkte und Verfahren, Massenentlassungen oder Kinderarbeit bei Zulieferern – auf den Ruf und den Aktienwert wirken“, resümiert das Handelsblatt.[1] „Sie tun dies, selbst wenn ihr Einfluss auf Finanzergebnisse nicht direkt nachweisbar ist. Das unterschätzen viele Unternehmen noch immer, warnt die britische Vermögensverwaltung Isis.“

Dieses Unterschätzen der Reputation ist jedoch nicht die ganze Wahrheit. Obendrein wird Reputationsmanagement auch noch falsch verstanden. Entweder es wird auf Reputationskrisen verkürzt – wo es doch zuvorderst um den Aufbau und die Pflege eines guten Rufes geht – oder

Reputation verkümmert zu einem Projekt der Unternehmenskommunikation.

„Eine starke Reputation baut auf tatsächlichen Gegebenheiten auf – man muss sie sich verdienen“, betont Charles J. Fombrun, der das US-amerikanische Reputation Institute leitet. Der ehemalige Kommunikationschef von Shell und ABB, Björn Edlund, bringt es auf eine einfache Formel:

Leistung + Verhalten + Kommunikation = Reputation

„Leistung“ des Unternehmens und „Verhalten“ als wahrnehmbare Ergebnisse der Unternehmenskultur sind zwei wesentliche Verantwortungsbereiche des Topmanagements. Der Chefetage obliegt es, dass das Unternehmen so agiert und sich so verhält, dass überhaupt ein guter Ruf entstehen kann. Erst dann greift „Kommunikation“, also die kluge Darstellung nach innen und außen. Der Schlüssel für ein erfolgreiches Reputationsmanagement liegt damit in der Chefetage.

Kommunikatoren können Vorstand und Geschäftsführung als Sparringspartner unterstützen und den Schlussstein für gute Reputation durch kluge Kommunikation legen. Sie können aber keinesfalls die Verantwortung für die Reputation der Firma übernehmen.

Dass Reputation integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollte, zeigen aktuelle Marktforschungen: Reputation beeinflusst nachweisbar Akzeptanz, Vertrauen, Kaufbereitschaft, Empfehlungs- und Weiterbildungsbereitschaft. Es lohnt sich also, gezielt in das Reputationsmanagement zu investieren!

Die Bedeutung von Reputation wächst stetig. Ursache hierfür sind tief greifende gesellschaftliche Veränderungen, denen sich auch Unternehmen nicht entziehen können. Wer jedoch aus diesen Veränderungen den Schluss zieht, sich stärker der Reputation der eigenen Firma widmen zu wollen, springt zu kurz. Die gesellschaftlichen Veränderungen führen zu einer radikalen Verschiebung der Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen mit ihrem Geschäftsmodell agieren. Erfolgreiches Reputationsmanagement antizipiert die anstehenden Veränderungen und richtet die Firma frühzeitig daran aus.

Wie erfolgreiches Reputationsmanagement in der Praxis aussehen kann, zeigen die drei VORDENKER im Reputationsmanagement, die wir in diesem Buch vorstellen. Um diese VORDENKER zu finden, wurden rund 2.000 Pressesprecherinnen und Pressesprecher gebeten, ihre VORDENKER im Reputationsmanagement zu nominieren. 77 Nominierungen gingen ein, einige Unternehmen wurden gleich mehrfach nominiert. Nach kritischer Sichtung der Nominierungen wurde 30.000 Fach- und Führungskräften der PR in einer Online-Umfrage eine Shortlist mit zehn Kampagnen zur Bewertung vorgelegt. (Kommunikations-) Manager aus drei Unternehmen gingen aus dieser Bewertung als Sieger hervor:

- Prof. Dr. Christof E. Ehrhart von der Deutsche Post DHL Group
- Dr. Michael Helbig von der KfW
- Heiko von Tschischwitz und Ralph Kampwirth von Lichtblick SE

In dem gesamten Bewertungsprozess ist wertvolles Wissen entstanden: Einerseits hat das Faktenkontor gewissenhaft aktuelle Studien und wissenschaftliche Untersuchungen

daraufhin geprüft, welche Erfolgsfaktoren im Reputationsmanagement wirklich entscheidend sind, um die Nominierungen bewerten zu können. Andererseits liefern die VORDENKER eine wertvolle Expertise, wie sich Reputation erfolgreich managen lässt.

Dieses Wissen wollten wir Ihnen nicht vorenthalten – deshalb entstand dieses Buch. Wir wünschen Ihnen eine bereichernde Lektüre und freuen uns, wenn Sie möglichst viele Anregungen und praktische Hilfestellungen für Ihre Arbeit mitnehmen.

Gutes kann immer besser werden. Deshalb haben wir uns sehr über die vielfältigen Verbesserungsvorschläge namhafter Kolleginnen und Kollegen gefreut. Wir bedanken uns für ihre Unterstützung bei

- Fabian Forthmann,
- Oliver Hartwig,
- Dr. Michael Neumann,
- Julia Richter,
- Katja Schramm,
- Kathrin Schwickert,
- Susanne Vogt,
- Claudia Witte.

Dr. Roland Heintze

Geschäftsführender Gesellschafter Faktenkontor

Jörg Forthmann

Geschäftsführender Gesellschafter Faktenkontor

1) Susanne Berguis, Eine gute Reputation beruht auf harter Arbeit, Handelsblatt online, 31. Juli 2015.

Inhalt

1. Was zu Erfolg im Reputationsmanagement führt

2. Warum Topmanager bei der Reputation kurzsichtig sind

3. Wie sich die Erwartungen an Unternehmen verschärfen

4. Warum Reputationsmanagement Chefsache ist

5. Woraus die drei Verteidigungslinien der Reputation bestehen

6. Wie Reputation in sozialen Medien entsteht – und stirbt

7. Wie Reputation mess- und steuerbar wird

8. Die VORDENKER im Reputationsmanagement

    8.1 Prof. Dr. Christof E. Ehrhart, Executive Vice President Corporate Communications and Responsibility Deutsche Post DHL Group Reputationsmanagement bei Deutsche Post DHL Group

    8.2 Dr. Michael Helbig, Direktor Kommunikation und Pressesprecher der KfW Fehler sind eine Chance: über die Modernisierung der Bankengruppe und den Wandel zur Wirkungskommunikation

    8.3 Heiko von Tschischwitz und Ralph Kampwirth von Lichtblick SE Die Schwarm-Kommunikatoren

Anhang Ausführliches G30-Papier: Woraus die drei Verteidigungslinien der Reputation bestehen

1. ERFOLGSFAKTOREN IM ÜBERBLICK

Was zum Erfolg im Reputationsmanagement führt

Zahlreiche Studien untersuchen aus unterschiedlichsten Perspektiven die erfolgskritischen Ansätze im Reputationsmanagement.

Diese 10 Erfolgsfaktoren lassen sich aus dem aktuellen Stand der Forschung ablesen.

#1 Reputationsmanagement ist mehr als das Managen von Reputationskrisen. Das Topmanagement kümmert sich vorzugsweise in der Krise um die Reputation seines Unternehmens, weil dann spürbare Reputationsschäden zu befürchten sind. Deutlich klüger ist es jedoch, beim Reputationsmanagement präventiv anzusetzen. Also die Erwartungshaltung der Zielgruppen frühzeitig zu antizipieren und das Unternehmen darauf auszurichten – um Krisen bestmöglich zu vermeiden.

#2 Bürger identifizieren sich mit den Werten von Unternehmen. In Zeiten, in denen sich klassische Institutionen wie Großfamilie, Militär oder Kirche und Gesellschaftsschichten in weiten Teilen aufgelöst haben, suchen Menschen neue Anker, an denen sie sich festhalten können. Hierzu gehören Werte, für die Institutionen oder Menschen stehen. Unternehmen sind gut beraten, Werte glaubhaft zu kommunizieren, mit denen sich Menschen identiflzieren können. Wer keine Identifikationspunkte anbietet, läuft Gefahr, dass es eine Solidarisierung gegen das Unternehmen gibt.

#3 Geschäftsmodelle werden der Gesellschaft zur Genehmigung vorgelegt. Die Gesellschaft urteilt über die Geschäftsmodelle von Unternehmen – und zieht ihre Konsequenzen. Energieversorger, Banken und Lebensmittelindustrie haben das bereits zu spüren bekommen. Das Geschäftsmodell beantwortet die Frage nach der Daseinsberechtigung des Unternehmens, und zwar nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern aus gesellschaftlicher Sicht. Gefragt sind Shared-Value-Modelle,

bei denen Menschen direkt von der Geschäftstätigkeit der Betriebe profitieren.

#4 Reputation muss Teil der Unternehmensstrategie sein. Reputation ruht auf drei Säulen: Leistung, Verhalten und Kommunikation. Mindestens die ersten beiden sollten Teil der Unternehmensstrategie werden, um glaubhaft und nachweislich den Erwartungen der Zielgruppen zu begegnen und sie zu erfüllen. Die Unternehmenskommunikation tritt erst nach diesen Entscheidungen des Topmanagements in Aktion und entwickelt eine schlüssige Kommunikation für alle Anspruchsgruppen. Der Pressesprecher kann Sparringspartner für das Topmanagement sein, aber nicht Verantwortlicher für die Reputation des Hauses.

#5 Reputation braucht eine entsprechende Unternehmenskultur. Reputation beruht auf dem guten Ruf des Unternehmens, der durch das Unternehmen als Institution oder durch Führungskräfte und Mitarbeiter als Repräsentanten entsteht. Sie prägen die Wahrnehmung durch ihre Werte und durch ihr Verhalten. Einfach ausgedrückt geht es um Anstand. Dieser Anstand fußt auf der Unternehmenskultur. Kurzum: Ohne eine gelebte Unternehmenskultur kann keine positive Reputation entstehen.

#6 Das Verändern der Unternehmenskultur verlangt vom Management Ausdauer. Es ist schwierig, eine lebendige Kultur, die von allen im Unternehmen verstanden, verinnerlicht und geschätzt wird, zu erreichen und beizubehalten. Das Gestalten und Aufrechterhalten

einer Kultur ist ein kontinuierlicher Prozess, der das Engagement, die Beharrlichkeit und die fortgesetzte Aufmerksamkeit und Überwachung durch den Vorstand und das Management erfordert.

#7 Die Unternehmenskultur muss erarbeitet und durchgesetzt werden – auch in Grauzonen. Firmen sollten die von ihnen angestrebte Kultur durch belastbare Grundprinzipien fassbar machen und hohe Standards setzen in Bezug auf Werte und wertbezogenes Handeln. Eine entscheidende Herausforderung ist, das Verhalten in „Grauzonen“ zu managen, wo die Unternehmenskultur auch Wegweiser sein sollte.

#8 Die Viralität von Negativberichten im Internet analysieren. Nicht jeder Shitstorm ist schädlich für die Reputation. Entscheidend ist die Viralität, inwiefern also eine Negativmeldung auf andere Plattformen überspringt und welche Qualität diese Plattformen haben.

#9 Heimspiele in Social Media schaffen. Eine gute Reputation im Internet bedarf kontinuierlicher Signale der Vertrauenswürdigkeit. Diese Signale können durch das lebhafte Vernetzen in Social Media geschaffen werden. Wesentlich effizienter ist aber der Aufbau eigener Plattformen im Internet, zum Beispiel eines eigenen Blogs oder Youtube-Kanals.

#10 Nur wer Reputation misst, kann sie auch steuern. Spezialisierte Kommunikationsberater können ermitteln, wie Reputation auf Akzeptanz, Vertrauen,