

Cornelia Wüst
Ralf T. Kreutzer (Hrsg.)

Corporate Reputation Management

Wirksame Strategien
für den Unternehmenserfolg



Springer Gabler

Corporate Reputation Management

Cornelia Wüst · Ralf T. Kreutzer
(Hrsg.)

Corporate Reputation Management

Wirksame Strategien für den
Unternehmenserfolg



Springer Gabler

Herausgeber

Cornelia Wüst
C. Wüst & Partner,
Eichstr. 30, 5020 Salzburg,
Österreich
E-Mail: wuest@cwuest.com

Ralf T. Kreutzer, Berlin
Professor für Marketing an der Hochschule für
Wirtschaft und Recht, Berlin, sowie
Marketing und Management Consultant
E-Mail: kreutzer.r@t-online.de

ISBN 978-3-8349-3043-9
DOI 10.1007/978-3-8349-3720-9

ISBN 978-3-8349-3720-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen
Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de.

Vorwort

Anlass für dieses Buch ist der immer stärker aufkommende Ruf nach einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Corporate Reputation Management, der gleichzeitig die steigende Relevanz des Corporate Reputation Managements zum Ausdruck bringt. Gab es bereits in der Vergangenheit viele Versuche, die verschiedenen Facetten des Reputation Managements zu systematisieren und zu interpretieren, fehlt bis heute die holistische, gleichzeitig theoriebasierte und praxisorientierte Auseinandersetzung mit diesem wichtigen Thema. Dabei wird den Protagonisten dieses wichtigen Themenfelds im Management zunehmend eines deutlich: **Reputation bedeutet Wertschöpfung.**

Während der Recherche zu diesem Buch sind in der Anfangsphase mehr Fragen entstanden als Antworten und Lösungen zu finden waren. Eines war jedoch schnell klar: Es ist ein Thema – insbesondere in Konzernen und größeren Organisationen, die vielfach unumwunden zugaben, sich lieber erst an der Zweitaufgabe dieses Werkes zu beteiligen, wenn bei ihnen bereits konkrete Erfahrungswerte und Ergebnisse der eigenen, noch im „Versuchsstadium“ befindlichen Maßnahmen vorliegen werden. Eher noch in der Minderheit befinden sich solche Unternehmen, die sich bereits mitten im Prozess der Implementierung eines Corporate Reputation Managements befinden und bereits eigene Reputation-Teams gebildet haben. Dabei zeigen unsere Analyseergebnisse deutlich, dass sich diese Unternehmen mit ihren konkreten Schritten bei der Umsetzung eines **holistischen Reputation Managements** noch deutlich in der Minderheit befinden.

Das heißt nichts anderes, als dass viele Unternehmen die **Relevanz des Corporate Reputation Managements** für ihren langfristigen Unternehmenserfolg zwar erkannt, jedoch noch nicht ausreichend im Fokus haben. Dies ist vielleicht auch deshalb der Fall, weil häufig die Frage noch ungeklärt ist, wer letztendlich für das strategische Reputation Management verantwortlich zeichnet. Das Marketing? Die Unternehmenskommunikation? Eine eigens geschaffene Stabsstelle? Wir fanden in der Praxis verschiedene Konzepte der organisatorischen Verankerung des Corporate Reputation Management.

Dabei müssen sich u. E. alle Unternehmen mit den folgenden grundlegenden **Fragenstellungen des Corporate Reputation Managements** auseinandersetzen:

- Was stellt den Kern des **Corporate Reputation Managements** dar und für welche Unternehmen ist dieses von besonderer Relevanz?

- Welches sind die dominierenden **Ziele des Reputation Managements** und welche Zielgruppen stehen dabei im Fokus?
- Welche **Instrumente** können im Rahmen des Reputation Managements zum Einsatz kommen und tragen damit zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei?
- Wie werden alle relevanten **Reputationsaktivitäten** zu einem sinnvollen Ganzen zusammengeführt, um einer Organisation eine einzigartige Identität zu geben?
- Wie können die **Auswirkungen der Reputationsanstrengungen** evaluiert werden, um gegebenenfalls Adaptionen im Reputation Management vorzunehmen?
- Wie kann das **Reputation Management organisatorisch verankert** werden?
- Welche **Rolle** kommt der **Unternehmenskommunikation** beim Reputation Management zu?

Auf diese und weitere Fragen werden in diesem Werk schlüssige **Antworten** gegeben und **konkrete Hilfestellungen** angeboten. Zusätzlich sollen den Entscheidungsträgern **wertvolle Impulse** zur Beschäftigung mit diesem spannenden Thema gegeben werden, die noch zögern, ob sie sich diesem Thema stellen sollen oder sogar stellen müssen.

Manche unserer Gesprächspartner sahen die **Relevanz des Reputation Managements allerdings** vor allem im Zusammenhang mit Krisen, die mehrheitlich durch die Präsenz und Diskussionen im Internet ausgelöst werden. Dies greift aber vielfach zu kurz. Online-Reputation sollte auch „in ruhigem Fahrwasser“ einen festen Platz auf der Agenda der Reputationsverantwortlichen haben. Allerdings herrscht in vielen Fällen beispielsweise noch eine Verunsicherung darüber, in welcher Form und vor allem in welchen Formaten eine adäquate Präsenz in den sozialen Medien sinnvoll ist. Diese Verunsicherung wird besonders dann deutlich, wenn Unternehmen selbst Zielscheibe von Internet-Attacken werden.

Wer sein Reputation Management schwerpunktmäßig auf seine Online-Reputation reduziert, verkürzt das Corporate Reputation Management auf einen – wenn auch wichtigen Kommunikationskanal. Einem **innovativen, strategisch orientierten Ansatz des Corporate Reputation Managements** entspricht es viel mehr, die strategische Kraft des Reputation Managements zum langfristig erfolgreichen Aufbau belastbarer Beziehung zu allen relevanten Stakeholdern zu erkennen und entsprechend zu gestalten, der durch permanenten Dialog geprägt ist. Das Internet bietet hierbei einen Medienkanal, der es erlaubt, direkt und vor allem zeitnah diesen Dialog zu gestalten, wird jedoch die „klassischen“ Kommunikationskanäle nicht komplett ersetzen können. Das Internet hat das Kommunikationsverhalten nachhaltig verändert. Darauf müssen sich Entscheider einstellen und die Spielregeln mitgestalten. Ein konsequentes Reputation Management wird dabei von innen nach außen wie auch von außen nach innen umgesetzt und durchdringt die gesamte Organisation. Nur so kann die erforderliche **holistische Betrachtung des strategischen Corporate Reputation Managements** erreicht werden.

Vor allem im deutschsprachigen Raum wird Reputation Management in vielen Organisationen – wenn überhaupt – häufig noch aus der Perspektive der **Corporate Commu-**

nications strategisch ausgestaltet. Der Unternehmenskommunikation kommt innerhalb des Reputation Managements zu Recht eine große Bedeutung zu, da unternehmerische Aktivitäten kommunikativ an die jeweiligen Zielgruppen vermitteln werden müssen. Aber weitere Organisationseinheiten wie Einkauf, Entwicklung, Human Resources, Vertrieb, Marketing, CSR, Public Affairs und Investor Relations sind in ein ganzheitliches Reputation Management zu integrieren. Doch auf welcher gemeinsamen konzeptionellen und strategischen Basis erfolgt hier die notwendige Integration? Da das Corporate Reputation Management bislang und mehrheitlich keine eigenständige und etablierte unternehmerische Disziplin darstellt, fehlt dem Reputation Management häufig noch das „gemeinsame Dach“ und damit gleichsam eine verbindliche **Reputation-Strategie** sowie eine **Reputation-Plattform**, auf die alle unternehmerischen Aktivitäten schlüssig und glaubwürdig einzahlen.

Natürlich gibt es **Vorzeigeunternehmen**, die das Thema Reputation Management sehr professionell installiert haben. Herausragende Beispiele hiervon finden sich in diesem Werk. Dabei gilt als gesichert, dass die Zahl der Unternehmen, die sich in den nächsten Jahren konsequent mit dem Reputation Management beschäftigen werden, stark ansteigt – und dies nicht nur in **global agierenden Konzernen**. Vor allem auch im **Mittelstand** hat das Thema des strategischen Corporate Reputation Managements noch einen beträchtlichen Nachholbedarf.

Im ersten Teil dieses Werkes geht es primär um **Konzeption und Status quo des Corporate Reputation Managements** (Beitrag Wüst, Wertschöpfungsfaktor). Dazu werden die zentralen konzeptionellen Grundlagen des Corporate Reputation Managements definiert, wobei auch die zentralen **Erkenntnisse der Corporate Reputation Management Studie 2010–11** präsentiert werden (Beitrag Wüst, Studie). Ohne eine umfassende Status quo-Erfassung lassen sich keine relevanten Ziele formulieren. Dem langjährigen Vorwurf, Reputation zähle eher zu den Soft Skills eines Unternehmens und sei nicht wirklich evaluierbar, stehen heute verschiedene Modelle für die **Messbarkeit von Reputationsfaktoren gegenüber** (Beitrag Wiedmann). Wertschöpfendes Reputation Management basiert auf dem, was Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Identifikation intern und extern vermitteln: die für alle Stakeholder verlässlichen unternehmerischen Werte und eine Ethik, die die Grundlage des Corporate Reputation Managements bilden. Insbesondere das Thema **Wirtschaftsethik und Moral** spielt in einer Welt der globalen Verunsicherung und schwindenden Vertrauens in das Management von Unternehmen jeder Branche eine immer größere Rolle (Beitrag Zoche). Beides, Ethik und Moral, sind eng mit einem Engagement verbunden, das heute aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken ist, sichtbaren Mehrwert schafft und vor allem die Politik in ihrer Verantwortung für das Gemeinwohl unterstützen: das **ökologische, gesellschaftliche und soziale Engagement**. Milliarden fließen jährlich in Stiftungen, vernachlässigte Regionen und benachteiligte Bevölkerungsschichten. Immer wieder waren Unternehmen dem Vorwurf ausgesetzt, **Corporate Social Responsibility** eher Marketing-technischen Motiven zu betreiben. Nachhaltigkeitsberichte, die das Engagement transparent kommunizieren, auch dann, wenn ein Unternehmen nicht nur schwarze Zahlen schreibt, haben diese Stimmen längst verstummen lassen (Beiträge Sewing, Her-

mann). Die gestiegene Dynamik des globalen und wirtschaftlichen Wandels, das Internet mit seinen vielen Facetten, Kunden, die immer mehr nicht nur ein Produkt kaufen, sondern ihre Kaufentscheidung aufgrund der Reputation eines Unternehmens oder seiner Führungskräfte treffen, fordern Unternehmen besonders: permanenter Wandel, das immer wieder Sich-Neu-Einstellen auf veränderte Rahmenbedingungen heißt der Anspruch – das **Managen von Veränderungsprozessen** die Lösung (Beitrag Poppelreuther).

Im zweiten Teil geht es um die **Umsetzung des Corporate Reputation Managements in ausgewählten Unternehmensbereichen**. Neben der Position des **CEO als Reputation Manager** (Beitrag Buholzer) und seinen **Führungskräften** wird verdeutlicht, wie das **Employer Branding als Transmissionsriemen des Corporate Reputation Managements** eingebunden werden kann (Beiträge Hartmann, Weber). Zusätzlich wird veranschaulicht, dass dem damit verbundenen **Internal Branding** (Beitrag Kreutzer, Internal Branding) eine zentrale Bedeutung zur Gewinnung und Bindung von Kunden zukommt. Das hierfür erforderliche **pro-aktive Online Reputation Management** kann dabei nicht auf die Gestaltungsmöglichkeiten verzichten, die heute durch die **sozialen Medien** eröffnet werden (Beitrag Kreutzer, Soziale Medien). Letztere steigern die Meinungsmacht der Kunden – gerade auch von Konsumenten. Durch soziale Medien wie Blogs, Bewertungsportale und Whistleblowing-Plattformen im Internet besteht die Möglichkeit, mit Unternehmen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dabei kann ein bisher vom Unternehmen vernachlässigter privater Blogger, der über eine große Lesergemeinde verfügt, ein Unternehmen mehr „Gutes“ bzw. „Schlechtes“ antun als der Redakteur einer angesehenen Fachzeitschrift. Diese Gewichtungverschiebungen gilt es im Rahmen des Reputation Managements zu gestalten, weil neben den bisherigen und „gewohnten“ Meinungsführern in den Medien eine häufig chaotisch agierende und gleichzeitig schwer oder nicht zu steuernde Meinungsmacht das unternehmerische Spielfeld dramatisch verändert. Folglich erfordert diese Online-Welt ein umfassendes und zeitnahes Monitoring, um die sich hier abzeichnenden Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können und ggf. in entsprechende Maßnahmen einzusteigen. Dabei gilt, dass Reputation Management immer auch die Dimension eines verantwortlichen **Erwartungsmanagements** aufweisen muss – und eben nicht nur die eines durch die sozialen Netzwerke immer stärker werdenden reaktiven Krisenmanagements. Zum Erwartungsmanagement gehört auch, den **Return-on-Reputation** im Auge zu behalten (Beitrag Tydecks).

Im dritten Teil geht es schließlich um **Best Practice des Corporate Reputation Management**, das in ausgewählten **Case Studies** präsentiert wird. Am Beispiel **Henkel** wird die Bedeutung von Visionen und Werten als Grundlage der Corporate Reputation vermittelt (Beitrag Tilger). Das Unternehmen **Heidelberger Druckmaschinen** verdeutlicht exemplarisch, wie ein ganzheitliches, global ausgerichtetes Corporate Reputation Management ausgestaltet werden kann (Beitrag Nuneva). Am Beispiel der **TeamBank** wird beispielhaft aufgezeigt, dass ein aktives Corporate Reputation Management ein konsequentes Markenkontaktpunkt-Management erfordert (Beitrag Bruch). Corporate Social Responsibility spielt eine immer bedeutsamere Rolle innerhalb des Reputation Managements. Wie eine CSR-Markenführung in der **Bau- und Immobilienwirtschaft** umgesetzt

werden kann, zeigt der Beitrag Baumgarth/Binckebanck. Zusätzlich wird aufgezeigt, wie diese Themen in einer **Non-Profit-Organisation** umgesetzt werden (Beitrag Heer).

Viele gute Gespräche, Impulse aus On- und Offline-Medien, Feedback und Anregungen von Professoren, Kollegen, Mitarbeitern und Freunden haben dieses Buch ermöglicht. Unser **besonderer Dank** gilt zunächst unseren Autoren, die mit ihren Beiträgen aus Theorie und Praxis Beiträge zum umfassenden Themenbereich Corporate Reputation Management erstellt haben und folglich ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Ihnen als Leser dieses Werkes teilen. Unsere eigenen langjährigen Erfahrungen aus über 20 Jahren Corporate Communications mit nationalen und internationalen Unternehmen sowie der intensiven Beschäftigung mit allen relevanten Facetten des Marketings fließen ebenfalls in dieses Werk ein.

Ein Buch zu schreiben erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema – die viele Wochenenden und Abende vor der Tastatur und im Internet, lesend oder diskutierend, reflektierend und schreibend verschlingt. Am Ende überwiegt dann die Freude über das vollendete Werk. Wir danken daher auch unseren Freunden und unseren Familien, die uns mit Verständnis und Rücksicht den dafür erforderlichen Freiraum gewährt haben. Unser besonderer Dank gilt Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Gabler Verlag, die das Zustandekommen dieses Werkes mit viel Liebe zum Detail begleitet haben.

Wir möchten mit diesem Buch Entscheidungsträgern und Unternehmen bzw. Organisationen Mut machen, das Thema **holistisches Corporate Reputation Management als Wertschöpfungsfaktor** künftig stärker in die Unternehmensstrategie einzubeziehen. Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Buch Impulse setzen können, sich mit dem spannenden Thema des strategischen Corporate Reputation Managements zu beschäftigen und laden Sie ein, mit uns in den Dialog zu treten. Sie finden uns in den gängigen Foren von LinkedIn, Xing und Facebook oder direkt per Mail wuest@cwuest.com und kreutzer.r@t-online.de. Wir freuen uns darauf!

Salzburg – Berlin 2012

Cornelia Wüst
Ralf T. Kreutzer

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Autoren und Herausgeber	XIII
Teil I Konzeption und Status quo des Corporate Reputation Managements ...	1
Corporate Reputation Management – die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg	3
Cornelia Wüst	
Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung	57
Klaus-Peter Wiedmann	
Ohne Ethik keine Basis für Reputation	103
Pater Hermann-Josef Zoche	
CSR-Strategien für ein erfolgreiches Reputation Management	111
Torsten Sewing	
Corporate Social Responsibility – eine faktenbasierte Betrachtung	121
Steffen P. Hermann	
„Damit der Ruf nicht ruiniert wird“ – Veränderungsprozesse im Reputation Management erfolgreich gestalten	135
Stefan Poppelreuter	
Wie Journalisten und Analysten die Glaubwürdigkeit und Authentizität der CEO-Kommunikation bewerten	147
Cornelia Wüst	
Teil II Umsetzung des Corporate Reputation Managements in ausgewählten Unternehmensbereichen	169
Top-Down Reputation Management	171
Sonja A. Buholzer	

Employer Branding als Transmissionsriemen des Corporate Reputation Managements	181
Jens Alexander Hartmann	
Nicht Tinte, sondern Taten zählen – Erfolgreiche Führung bewährt sich im Change Management als Reputation Charger	193
Frank Weber	
Internal Branding als zentrales Handlungsfeld des Corporate Reputation Managements zur Gewinnung und Bindung von Kunden	205
Ralf T. Kreutzer	
Return on Reputation – Strategische Public Affairs	241
Martina Tydecks	
Corporate Reputation Management in den sozialen Medien	251
Ralf T. Kreutzer	
Teil III Best Practice des Corporate Reputation Managements – ausgewählte Case Studies	283
Vision und Werte – Grundlage der Corporate Reputation von Henkel	285
Carsten Tilger	
Corporate Reputation Management bei der Heidelberger Druckmaschinen AG	299
Adriana M. Nuneva	
Aktives Corporate Reputation Management durch konsequentes Markenkontaktpunkt-Management – das Beispiel TeamBank	329
Jörg Bruch	
„Echte“ CSR-Marken als Erfolgskonzept – CSR-Markenmodell und -Markenaudit diskutiert an einem Best-Practice-Beispiel aus der Bau- und Immobilienbranche	341
Carsten Baumgarth und Lars Binckebanck	
Wie NGOs Reputation Management betreiben	357
Wolfgang Heer	
Stichwortverzeichnis	367

Verzeichnis der Autoren und Herausgeber



Prof. Dr. Carsten Baumgarth ist seit 2010 als Marketingprofessor an der HWR – School of Economics and Law in Berlin tätig. Darüber hinaus ist er Gründer und Vorsitzender des Beirats von BAUMGARTH and BAUMGARTH – BRANDCONSULTING. Er wurde 1968 in Darmstadt geboren und studierte, promovierte und habilitierte an der Universität Siegen. Von 2006 bis 2010 lehrte und forschte er als Associate-Professor an der Marmara Universität Istanbul (Türkei). Er hat bislang über 200 nationale und internationale Publikationen mit den Schwerpunkten Markenpolitik und empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungsergebnisse in den Zeitschriften Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft erschienen. Weiterhin ist er Verfasser des Standardlehrbuches Markenpolitik, welches 2012 in vierter Auflage im renommierten Gabler-Verlag erscheint. Aktuell hat er ein umfangreiches Herausgeberwerk mit über 30 Beiträgen zur B-to-B-Markenführung publiziert. Seine Forschungen sind mehrfach international und national mit Best Paper Awards ausgezeichnet worden.



Prof. Dr. Lars Binckebanck ist Professor für Marketing and International Management an der Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston (UK) promovierte er am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (CH). Er war ab 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei einem führenden Münchener Bau-träger für Verkauf und Marketing verantwortlich zeichnete. In

bislang über 40 nationalen und internationalen Publikationen beschäftigt er sich mit den Schwerpunkten Industriegütermarketing, Markenführung und Immobilienmarketing.



Jörg Bruch ist Bereichsleiter der TeamBank AG/easyCredit, dem Ratenkredit-Experten der genossenschaftlichen Finanzgruppe, und verantwortlich für Unternehmensstrategie, Markenführung und Kommunikation. Bereits während seines internationalen BWL-Studiums (Nürnberg-Rom) gründete er eine Agentur, die er unter die Top 200 der deutschen Werbeagenturen führte. Daraufhin baute er einen Ambient Media Anbieter auf, der Werbung auf Pizzakartons in über 20 Ländern vermarktet, bevor er in einer Unternehmensberatung für den öffentlichen Dienst als Pionier die Einführung des doppelten Rechnungswesens in Kommunen vorantrieb. Anschließend übernahm er die Marketingleitung in einem Lifestyle-Unternehmen, bis er 2006 als Marketingleiter zur TeamBank kam.



Dr. Sonja A. Buholzer Die frühere Schweizer Bankdirektorin ist Doktor der Philosophie mit universitärer Managementweiterbildung, und Inhaberin einer über inzwischen weit über Europa hinaus tätigen Wirtschafts- und Unternehmensberatung in Zürich. Sie ist Wirtschaftsreferentin, Keynote-Sprecherin und Buchautorin (Die Frau im Haifischbecken). Werdegang: Studium der Literaturwissenschaft, Philosophie, Literaturkritik und Geschichte an der Universität Zürich, 1987 Promotion zum Doktor der Philosophie, 1984–85 wissenschaftliche Assistentin und Lehrbeauftragte an der State University of New York, 1985 Master of Arts (M.A.), Management-Weiterbildung an der Universität Zürich. Die frühere Bankdirektorin leitete die internationale Ausbildung einer Großbank, später die Gesamtausbildung einer Schweizer Bank und war damals eine der jüngsten (und wenigen) Frauen in den Bankdirektionsetagen. 1994 gründete sie die Zürcher Wirtschaftsberatung VESTALIA VISION. Sonja A. Buholzer ist nebenbei auch engagiert als ehrenamtliche Stiftungsrätin in ethisch-nachhaltigen Organisationen und für Frauen im Management, u. a. auch als vieljährige Elektorin des Unternehmerinnen-Preises Schweiz. Sie war eine der ersten Rotary-Präsidentinnen in Zürich und wurde für Ihr Engagement mit dem Paul Harris Fellow von Rotary International ausgezeichnet. Dr. Sonja A. Buholzer ist verheiratet und lebt in der Schweiz.



Dr. Jens Alexander Hartmann war über 10 Jahre in der Pharmaindustrie und im Gesundheitswesen mit Schwerpunkt strategisches Marketing und Brand tätig. Später wechselte er zur international tätigen Unternehmensberatung Gallup als Director of Marketing Deutschland und verantwortet das strategische und operative Marketing, die Unternehmenskommunikation sowie die Geschäftsentwicklung mit Schwerpunkt FORTUNE 500. Herr Dr. Hartmann hält Vorträge u. a. an der IMD in Lausanne und ist als Beiratsmitglied in verschiedenen Organisationen tätig.



Wolfgang Heer ist seit Juni 2011 Geschäftsführer des Bundesverbands Glasfaseranschluss. Bis Mai 2011 war er mehr als drei Jahre lang als hauptamtlicher Geschäftsführer der Fördergemeinschaft Deutsche Kinderherzzentren e. V. tätig. Nach dem Studium begann der Diplom-Volkswirt seine berufliche Laufbahn 1993 als Referent von Bundestagsabgeordneten. Es folgten Stationen als Pressesprecher im damaligen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, als Pressesprecher und Marketingleiter in verschiedenen ITK-Unternehmen sowie als Pressesprecher eines Telekommunikationsverbandes. Wolfgang Heer ist verheiratet und hat drei Kinder. Während der Ausbildung und neben dem Beruf war er 20 Jahre lang ehrenamtlich in den Bereichen Sport und Jugendarbeit tätig.



Dr. Steffen P. Hermann ist seit Anfang 2005 im globalen Exzellenzcentre für Stakeholder Management Forschung – dem Global TRI*M Centre – bei TNS (Infratest) in München tätig. Er ist globaler TNS Experte für Corporate Reputation Research und verantwortet global das in- und externe Marketing der Stakeholder Management Practice. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre begann Steffen Hermann seine berufliche Laufbahn 2001 bei der Handelshochschule Leipzig (HHL) als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Marketingmanagement. Dort war er u. a. Leiter des Competence Centers „Sustainability Marketing“ und nahm neben hochschulbezogenen Tätigkeit auch diverse Gremienarbeit wahr. Nach Abschluss seiner Promotion zum Thema „Corporate Sustainability Branding“ Ende 2004 wechselte er zu TNS Infratest nach München. Dort war er zunächst in einer geteilten Rolle und nahm als Senior Consultant Stakeholder Management neben seiner Rolle im Exzellenzcentre auch Aufgaben als Projektleiter und Kundenbetreuer im Sektor für Industrie- und B2B-Dienstleistungsunternehmen war. 2009 wurde er nach China entsandt, um dort die Stakeholder Ma-

nagement Practice und das Geschäft weiter zu entwickeln. Dem folgte 2010 eine Zeit als Regional Director Stakeholder Management für TNS in Lateinamerika mit Schwerpunkt Brasilien. Stefan Hermann ist Autor zahlreicher Artikel und gelegentlicher Redner auf Fachkonferenzen im In- und Ausland.



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde. Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Web 2.0, Online-Marketing, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten. Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Handbuch Couponing“ (2003), „Kundenclubs and More“ (2004), „Marketing Excellence“ (2007), „Die neue Macht des Marketing“ (2008), „Praxisorientiertes Dialog-Marketing“ (2009), „Praxisorientiertes Marketing“ (2010) und „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (2012).



Adriana M. Nuneva ist als Senior Vice President Leiterin des Bereichs „Global Marketing and Communications/Print Media Academy and Consulting“ bei der Heidelberger Druckmaschinen AG. Sie ist verantwortlich für das globale Marketing sowie die Unternehmenskommunikation. Zudem leitet sie das weltweite Netzwerk der firmeneigenen Weiterbildungsakademien für Kunden und Mitarbeiter (Print Media Academy) sowie den Bereich Business Consulting. Im November 1998 trat Adriana M. Nuneva dem Unternehmen bei. Vor ihrer Tätigkeit bei Heidelberg war sie als Beraterin für strategisches Marketing in verschiedenen Firmen im In- und Ausland tätig.



Dr. Stefan Poppelreuter arbeitet seit Anfang 2010 als Kompetenzzenterleiter für die TÜV Rheinland Consulting GmbH in den Bereichen empirische Sozialforschung sowie Personal- und Organisationsberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Personalentwicklung (insbesondere im Führungskräftebereich) sowie im Change Management. Nach seinem Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaft war er 10 Jahre als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Psychologischen Institut der Universität Bonn, Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie, tätig. Von 2001 bis 2009 war er Bereichsleiter

der TÜV Rheinland Impuls GmbH im Bereich Personal- und Managementberatung. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der Beratung nationaler und internationaler Unternehmen, Organisationen und Verbände. Dr. Stefan Poppelreuter ist verheiratet und hat zwei Söhne.



Torsten Sewing ist seit Mitte 2011 Leiter der Nachhaltigkeitsabteilung bei der Beratungsgesellschaft Wirtschaftskraft. Er verantwortet den Aufbau der Abteilung und die Bereiche Reputation, CSR und Social Media. Als Industriekaufmann und Wirtschaftsjournalist begann Torsten Sewing 1994 bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. 1996 wechselte er auf die andere Seite des Schreibtischs und leitete die PR eines Telekommunikationsunternehmens. Anfang 2000 arbeitet er zunächst für zwei Jahre als Journalist in London und stieg dann in die CSR-Beratung ein. Seit 2004 wieder in Deutschland, hat er eine „Community of Practice“ von freien und angestellten CSR-Experten und Dienstleistern aufgebaut. Parallel dazu absolvierte er ein MA-Studium im Bereich Friedensforschung an der Brandeis University, USA. Torsten Sewing ist verheiratet und hat einen Sohn.



Carsten Tilger ist seit Anfang 2010 Head of Corporate Communications bei Henkel. Er verantwortet global die Externe, Interne und Online-Kommunikation sowie Corporate Branding, Sustainability, Reputation und Issues-Management. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre und einer Ausbildung zum Wirtschaftsjournalisten begann Carsten Tilger seine berufliche Laufbahn 1997 bei der Hoechst AG. Im Jahr 2000 wurde er Leiter Global Media Relations und 2003 Leiter Corporate Communications der Aventis SA, Frankreich, die aus der Fusion der Hoechst AG und Rhône-Poulenc SA hervorging. Von 2006 bis 2009 war er Leiter Corporate Communications der Syngenta AG, Basel/Schweiz. Carsten Tilger ist verheiratet und hat zwei Kinder.



Martina Tydecks ist Geschäftsführerin der Agentur APCO worldwide GmbH. Sie studierte Kunstgeschichte, Germanistik, Philosophie an den Universitäten Köln und Lissabon. Zusätzlich verfügt sie über einen Abschluss als Werbekaufmann der WAK Köln. Ihre beruflichen Stationen führten über die PR-Agentur Elisabeth Kohl PR, Bonn, Referat für berufliche Bildung, Arbeitsmarktpolitik und Statistik beim Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e.V., DEHOGA. Seit Mitte 2000 leitet sie als Geschäftsführerin die APCO Worldwide GmbH in Deutschland mit Büros in Berlin und Bonn, in die sie ihre vormals eigenständige Beratungsagentur mit Sitz in Bonn eingebracht hat. Seit

2006 Mitglied des Europäischen Executive Committees APCO und seit 2010 Mitglied des internationalen Management Committees APCO worldwide. Sie hat als Beraterin komplexe Kampagnen in unterschiedlichen Themenfeldern sowohl auf deutscher als auch auf EU-Ebene strategisch geplant und umgesetzt. Martina Tydecks hat in den vergangenen Jahren vorwiegend für Verbände und große, international tätige Unternehmen gearbeitet. Ihre Erfahrung umfasst ein breites Themenspektrum an den Nahtstellen von Politik und Wirtschaft.



Frank Weber ist selbstständiger Unternehmensberater (Weber Advisory) zu den Themen Führung, Kommunikation und Wandel sowie Coach für Führungskräfte und ausgebildeter Mediator. Er studierte nach einer Banklehre Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität in Bochum und absolvierte das General Management Programm an der St. Galler Business School. Kommunikations-, Management- und Change-Erfahrung sammelte er bereits unmittelbar zu Beginn seiner Karriere als Projektleiter einer Unternehmensberatung sowie in den danach folgenden leitenden Positionen verschiedener Konzerne in den Bereichen Konzernentwicklung, -strategie und -kommunikation. Frank Weber ist Dozent für das Thema Change-Management in den gemeinsamen Master-Studiengängen der PR PLUS GmbH Heidelberg und der Donau-Universität Krems sowie Lehrbeauftragter für Change Management und Corporate Identity an der Fresenius Hochschule.



Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann ist ordentlicher Professor für Marketing und Management sowie Direktor des Instituts für Marketing und Management an der Leibniz Universität Hannover. Er ist darüber hinaus akademischer Direktor im Reputation Institute, New York et al., stellvertretender Vorsitzender der Academy of Global Business Advancement (AGBA) sowie offizieller Gastprofessor an der Henley Business School, Henley, University of Reading, UK. Neben der universitären Tätigkeit liegt eine langjährige Erfahrung in den Bereichen Unternehmensberatung, Top-Management-Coaching sowie Management von Verbänden und Public Private Partnerships vor, die ihren Ausdruck in der Übernahme unterschiedlicher Führungspositionen gefunden hat. Letzteres etwa auch innerhalb mehrerer Aufsichtsgremien – z. B. als Aufsichtsratsvorsitzender des Bundes Türkischer und Europäischer Unternehmen (BTEU) oder als Aufsichtsratsvorsitzender der WOB AG, eine der führenden B-to-B-Markenagenturen in Deutschland.



Cornelia Wüst Studierte Betriebswirtschaft in Mannheim, Dijon und Worms. 1986 gründete sie gemeinsam mit Norbert Hiller die Agentur für Kommunikation Hiller, Wüst & Partner, Esslingen. Sie verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung als PR-Beraterin, Trainerin und Coach für Führungskräfte aus dem mittlerem und Top-Management, von Unternehmen unterschiedlichster Branchen, Größe – national und international. Strategieberatung, CEO Profiling, Corporate Communications, Krisenkommunikation, Issue Management, Investor Relations, Employer Branding, Media- und Digital Relations gehörten zu den klassischen Beratungsthemen der Agentur für namhafte Firmen wie Yahoo, Dell Computer, Hewlett Packard, Motorola, Sony Ericsson, Vattenfall, McDonald's, ABB, Navigation Technologies, Cognos, BMC, SAP, Software AG, oder Lufthansa Systems. Seit 2008 fokussiert sich Cornelia Wüst auf Workshops, Beratung und Vorträge für das Management und die Abteilung Unternehmenskommunikation zum Thema Reputation Management. Ferner verantwortet sie die Rubrik Reputation Management/CSR in einem führenden deutschen PR-Medium.



Pater Hermann-Josef Zoche Studierte Philosophie und Theologie an den Universitäten Frankfurt am Main, Freiburg, München und Augsburg. Promotion in katholischer Theologie (Augsburg, über Gnadenlehre) und in allgemeiner Philosophie (Freiburg, über Systeme des Denkens), im Nebenfach Studium in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Ordenseintritt bei den „Brüdern vom gemeinsamen Leben“. Priesterweihe (1987). Seit 1992 Pfarrer in Waldkirch bei Waldshut, freier Journalist, eigene Seminare und Vorträge für Management und Industrie, Meister Schulungen, Leiter des Seminarkonzepts für „Management und Menschenbild“; zahlreiche Zeitschriftenbeiträge und mehr als zwanzig Bücher (darunter das bestgehende Fachbuch über Konflikte auf dem deutschen Markt [5. Auflage in Vorbereitung], Die JESUS AG, Die zehn Gebote für Manager, Jesus und die Marktwirtschaft, das Bibel-Brevier für Manager, 100 Meditationen für Manager u. a.), über 1000 Reden bei zahlreichen Tagungen und Anlässen in den Themenbereichen Ethik, Konflikte, Kommunikation, Motivation, Erfolg, Sinn, Umgang mit der Macht.

Teil I

Konzeption und Status quo des Corporate Reputation Managements

Corporate Reputation Management – die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg

Cornelia Wüst

Inhaltsverzeichnis

- 1 Investitionsgut Reputation
 - 1.1 Ethik und die Moral von der Geschichte
 - 1.2 Wie Reputation Werte schafft
 - 1.3 Reputation und ihre Begriffswelten Identität, Marke und Image
 - 1.4 Reputation Risk Management
 - 1.5 Der CEO als Reputationsbotschafter
 - 1.6 Employer Branding: Reputation Management macht Arbeitgeber attraktiv
 - 1.7 Die neue Transparenz oder die Chance des Social Web
 - 1.8 Wie sich die Unternehmenskommunikation als Reputation Manager empfehlen kann
 - 1.9 Die aktuellen Reputation-Treiber: Ethik, CSR, Social Media
- 2 Praktisches Reputation Management
 - 2.1 Der strategisch integrative Ansatz
 - 2.2 Die Systematik des Reputation Managements
- 3 Zusammenfassung
- Literaturverzeichnis

Zusammenfassung

Reputation Management ist ein holistischer Prozess, der Top-Down implementiert maßgeblich den Unternehmenserfolg steuert, denn eine positive Reputation schafft dauerhaft Werte – und braucht Werte und Ethik als Ausgangsbasis. Konsequenterweise im direkten Dialog auf die Stakeholder-Erwartungen ausgerichtet bedeutet Reputation Management permanente Veränderung. Die Wertschöpfungskette ist geschlossen, wenn interne und externe Stakeholder das Unternehmen in allen Dimensionen und in den gewünschten Reputationsfaktoren wahrnehmen. Ein Beitrag über den Stand der Diskussionen.

C. Wüst (✉)

C. Wüst & Partner, Eichstr. 30, 5020 Salzburg, Österreich

E-Mail: wuest@cwuest.com

1 Investitionsgut Reputation

Reputation hat Renaissance. Schon seit den frühen 90ziger Jahren beschäftigte sich der wohl namhafteste Reputation-Pionier Charles Fombrun mit dem Thema **Reputation Management**. Reputation Management ist wieder in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen gerückt. Dessen Stellenwert ist nach wie vor groß, die Parameter, an denen Reputation gemessen wird, haben sich allerdings verändert. Vor allem durch das Internet mit all seinen Social-Media-Foren bekam das Thema eine ganz neue Dimension. Unternehmen sind transparenter geworden, Mitarbeiter und Kunden tauschen sich im wahrsten Sinne des Wortes grenzenlos über ihre Erfahrungen im täglichen Privat- und Arbeitsleben aus. Ob als Kunde, Mitarbeiter oder Tourist – so verschieden die Rollen des menschlichen Daseins sind, so vielseitig sind die Plattformen des Austausches (vgl. Beiträge Kreutzer, Social Media; Buchholz in diesem Band).

Mit der neu geschaffenen **Online-Transparenz** werden nicht nur Personen, sondern auch Organisationen greifbarer und angreifbarer. Die Reputation eines Unternehmens, ja einer ganzen Branche, dreht sich durch krisenhafte Ereignisse innerhalb weniger Stunden in das Negative. Kaum jemand denkt nicht unwillkürlich an bestimmte Störfälle, sobald er Markennamen wie Shell, BP, Toyota, Vattenfall, Lehman Brothers oder die Namen von Personen des öffentlichen Interesses wie Karl-Theodor zu Guttenberg, Christian Wulff, Silvio Berlusconi, Lothar Matthäus oder König Gustav von Schweden liest. Transparenz kennt keine Ländergrenzen mehr.

So begegnet uns das Thema **Reputation im täglichen Leben**: die Wahl eines Zahnarztes, die Entscheidung für ein Hotel, Tipps für die servicefreundlichste Fluggesellschaft, Geheimtipps für ein gutes Restaurant, der Kauf eines Autos – stets informieren wir uns vorab über den guten Ruf und über persönliche Erfahrungen anderer für die zu treffende Entscheidung. Ob auf Online-Plattformen, via Medienberichte oder über die Empfehlung von Freunden oder Geschäftspartner – sobald ein Produkt oder eine Dienstleistung **Empfehlungscharakter** hat, nimmt dies einen positiven Einfluss auf unsere Kauf-Entscheidung.

Eine persönliche Erfahrung für die zu treffende Entscheidung ist zunächst nicht zwangsläufig erforderlich. Es ist das WIE wir über eine Person oder Organisation denken. Internetnutzer empfehlen per Mausklick über den Like-Button ihre präferierten Produkte oder Dienstleistungen und informieren gleichzeitig Hunderte oder Tausende ihrer Fangemeinde. Eine gute Empfehlung strahlt auf der anderen Seite auch wieder zurück auf die **Reputation des Empfehlenden**, was wiederum darin resultiert, dass in der Regel nur besonders positive Leistungen empfohlen werden. Reputation schien früher weniger greifbar, da in das subjektive und emotionale Empfinden der Stakeholder eingeordnet. In Zeiten von Facebook, Twitter und Co. erhält die Reputation einer guten Leistung eine ganz neue Dynamik.

Aber auch ein anderer, neuer Reputationstreiber hat sich über die letzten Jahre entwickelt: **Diversity**. Das Miteinander kultureller Vielfalt, Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Alter, Ethnie, Religion, Handicap oder Lebensstil prägen heute die Arbeits-

welt. Die Forderung nach Gleichstellung ist in der Politik verankert und ebenso in der öffentlichen Diskussion. „At one extreme, diversity can be seen as a means of overcoming injustice – righting wrongs – and at the other as a means of enhancing individual and group contribution to the organization’s goals“ (vgl. Clutterbuck 2002, S. 55). Die zunächst heftig diskutierte **Frauen-Quote in Vorstandsetagen** beispielsweise ist heute der Einsicht gewichen, dass

Heterogenität als Durchmischung von Geschlechtern im Führungskader mit einer besseren Unternehmensleistung korreliert. Ein Unternehmen, das als zukunftsorientiert, innovativ und nachhaltig wahrgenommen werden will, kann es sich schlicht nicht leisten, auf Frauen in den obersten Positionen der Führungsetagen zu verzichten. (vgl. Buholzer in diesem Band)

1.1 Ethik und die Moral von der Geschichte

Dabei fließen deutlich mehr Einflussgrößen in das Gesamtbild der jeweiligen Reputation ein. Eine wesentliche Rolle spielen die **gesellschaftlich anerkannten und damit gültigen Normen und Werte**, die von Land zu Land, von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein können, jedoch in Summe sich weltweit auf einen Nenner bringen lassen. Werte wie **Transparenz, Glaubwürdigkeit, Verantwortung, Diversity oder Vertrauen** sind für die Reputation zur Messlatte geworden – gerade in einer Zeit der gesellschaftlichen Verunsicherung, der wirtschaftlichen Krisen oder politischen Herausforderungen.

Es geht stets auch um die Diskussion **ethischer Grundsätze**, wenn Unternehmen und ihre Akteure sich außerhalb der gesellschaftlichen Normen und Werte bewegen und sich damit Vorteile verschaffen. Ethik zählt von ihrer Zielsetzung her als eine praktische Wissenschaft und ist eng mit dem **Begriff der Moral** verknüpft. Beides zusammen definiert in einer Gesellschaft erwünschtes und wünschenswertes Verhalten entsprechend den gegenwärtig gültigen gesellschaftlichen Normen und Werten, die sich über Jahrzehnte verändern oder entwickeln. Ethik wird damit als Rahmen eines Verhaltens definiert und findet sich vielseitig auch in der heutigen Arbeitswelt wieder, beispielsweise in Form von Konfliktethik, Wirtschafts- oder medizinischer Ethik oder generell in der Unternehmensethik.

Das mehr oder weniger bewusste **Eingehen ethischer Risiken** wirkt sich nicht nur negativ auf die handelnde Person aus, sondern auf die gesamte Organisation und führt nicht selten intern und extern zu einer tiefen Vertrauenskrise. Es kann davon ausgegangen werden, dass je höher die Reputation einer Person oder Organisation ist, desto größer der Schaden im Fall eines moralischen Fehltritts. So wurde der einstige Vorzeigepolitiker, Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg im Januar 2011 durch seine Plagiatsaffäre innerhalb kürzester Zeit zum Spielball der öffentlichen Meinung. Der Reputationsabstieg war nicht zuletzt durch seine unzulängliche Kommunikationsstrategie des anfänglichen Leugnens nicht mehr zu stoppen. Innerhalb weniger Stunden begann der mediale Verriss auf Online-Foren wie Facebook und Twitter. Ein versuchtes Comeback im Herbst 2011

verhalte nahezu ungehört. Der einstige Politik-Liebling der Nation hatte moralischen und ethischen Werten wie Integrität, Vertrauen, Verantwortung für das eigene Handeln, Ehrlichkeit, die an einen Politiker in besonderem Maß gestellt werden, nicht mehr entsprochen.

Auch wenn die **Abgrenzung zwischen Ethik und Moral** eine tiefere philosophische Betrachtung erfordern würde, ist erkennbar, dass sowohl Ethik als auch moralisches Handeln eng verbunden sind mit der Identität einer Person oder Organisation und damit direkten Einfluss auf die Reputation einer Organisation nehmen. **Reputation und unternehmerische Ethik** sind damit ebenso interdependent wie Ethik und die dazugehörigen Handlungsmotive der Moral. Eine **ethische Grundhaltung** ist nicht nur reputationsbildend, sie wird geradezu von Stakeholdern vorausgesetzt. Eine fehlende ethische Grundhaltung führt zum Verlust des Vertrauens in die Führungskräfte mit in der Folge direkte Auswirkungen auf die interne Moral der Mitarbeiter, Kundenloyalität und damit auf die gesamte **Wertschöpfung** eines Unternehmens. Während die **Ethik** das **WIE** unternehmerischer Handlungen definiert, liefern die **moralischen Grundsätze** das **WARUM**. Damit werden beide zu einer wichtigen Aufgabe der Unternehmenskommunikation, die in einem Klima von Vertrauen stattfinden und der Glaubwürdigkeit nicht nur die Inhalte, sondern auch die kommunikative Beweisführung erbringen muss.

In der unternehmerischen Praxis gehen Ethik und moralische Grundsätze immer wieder gerne verloren: Spekulationen mit Anlegergeld, hohe Bonuszahlungen bei gleichzeitig hohen bilanziellen Verlusten, Fremdenhass, Doktorarbeiten ohne korrekte Quellenangaben, unzeitgemäßer rigider Führungsstil, fürstliche Abfindungen sind einige Beispiele, wie schnell ethische und moralische Grundsätze in Vergessenheit geraten können. Allen gemeinsam ist, dass diese Missachtung der ethischen Grundsätze als Reputationsverlust häufig auf eine ganze Branche oder Zielgruppe abstrahlt. So schrieb das Handelsblatt am 6. Oktober 2011 unter der Überschrift „**Top-Versager werden fürstlich belohnt**“ über den „goldenen Handschlag des ehemaligen und erfolglosen Hewlett Packard-Vorstandes Leo Apotheker von über 7,2 Mio. \$, dazu die beschleunigte Realisierung von Aktienoptionen im Wert von 3,5 Mio. \$, einen Bonus von 2,4 Mio. \$ zuzüglich Kleingeld im sechsstelligen Bereich und weiteren Extras“ – nach elf Monaten Dienstzeit (vgl. Joffe 2011, S. 11). Auch andere Vorstände fanden in diesem Artikel gebührend Beachtung, wie die Ex-Ebay-CEO Meg Whitman oder Robert Kelly, Chef der Bank of New York Mellon. Zugegeben Einzelfälle, dennoch werden Vorstände und deren Entlohnung aus Sicht der Öffentlichkeit und von Stakeholdern seit Jahren kritisiert. Die Offenlegung von Gehaltsstrukturen und die dadurch entstandene Transparenz haben an dieser kritischen Einstellung bislang recht wenig verändert.

Lügen bis sich die Balken biegen

Unkorrektes oder unmoralisches Verhalten bleibt dank dem Medium Internet nur selten dauerhaft verborgen und nur wenige haben auf diese neu geschaffene Transparenz eine professionelle Antwort. Im Gegenteil: Auf die Tat folgt dann auch in der Regel schnell das

Wort: **Leugnen bis der öffentliche Druck zu groß wird** – oder die Wahrheit ans Licht kommt. Lügen gehört anscheinend unweigerlich zur Krise dazu. Offenbar kommt die heutige Leistungsgesellschaft nicht ohne diese verbalen Ungenauigkeiten aus. Peter Stiegnitz, Soziologe auf dem Gebiet der Mentiologie (Lehre der Lüge) an der Universität Wien, behauptet gar in einem Zeitungsinterview, der Mensch beginne bereits mit dem sechsten Lebensjahr zu lügen – bis zum vorletzten Atemzug. Und dazwischen lüge der Mensch bis zu 200 Mal am Tag! Während Lügen als Kompliment, Ausreden, drohende Peinlichkeiten oder Notlügen aus falscher Barmherzigkeit legitimiert werden, beginnt diese Eigenart bereits mit der Erziehung. Stiegnitz: „Kinder werden zu Lügnerern erzogen, wenn beispielsweise der Vater vom Sohn verlangt, sich am Telefon zu verleugnen. Kinder lernen schnell, dass der dosierte Umgang mit der Wahrheit das Leben erleichtern kann“. So nimmt es kein Wunder, dass für den Mentiologie-Spezialisten das Gegenteil der Lügen nicht die Wahrheit, sondern die Wirklichkeit ist: **„Lügen sind das Schmiermittel unserer Gesellschaft. Ohne sie funktioniert nichts mehr“**. Ist damit Lügen einfach nur menschlich? Oder gar wirklich in unseren Genen verankert, wie Stiegnitz in einer der Thesen behauptet? Was nützen ethische und moralische Grundsätze einer Gesellschaft, wenn deren Einhaltung schon genetisch verhindert wird?(vgl. Schmid 2010).

Auch wenn diese Erkenntnisse eines Mentiologie-Wissenschaftlers richtig sind, erklären sie lediglich, WARUM Führungskräfte sich immer wieder zu verbalen Ungereimtheiten verleiten lassen. Wer erinnert sich nicht an das hartnäckige Leugnen Bill Clintons („Ich hatte nie Sex mit Miss Lewinsky“), an das Geständnis des Radrennfahrers Bernhard Kohls unter Tränen vor laufenden Kameras, er habe die Doping-Lügen satt oder an den steirischen Extrem-Sportler Christian Stangl, der nach dem Abstieg vom K2 seine Behauptung eines Gipfelsiegs korrigierte mit den Worten, er habe sich „in einem tranceartigen Zustand oben gesehen“.

Diese Beispiele sind zweifellos auf Unternehmen übertragbar. Sowohl Führungskräfte als auch die **Unternehmenskommunikation** nehmen eine Vorbildfunktion ein, die sich idealerweise bedingungslos an den unternehmerischen und gesellschaftlichen Werten und Moralvorstellungen orientieren und damit einen verbindlichen Handlungsrahmen schaffen und auch kommunizieren. **Transparenz führt zu Glaubwürdigkeit und Vertrauen.** Diese Handlungsgrundsätze sind im **Code of Athens der IPRA** (International Public Relations Association) festgeschrieben und umfassen weitestgehend folgende Aspekte: Die Berücksichtigung ethischer Grundsätze in der Unternehmenskommunikation ist die Voraussetzung für Vertrauen und Transparenz und gilt für jede Form der Organisation. Das **ethische Grundverständnis** setzt ebenfalls voraus, dass ein Unternehmen keine moralisch bedenklichen Geschäftsbeziehungen pflegt. Aus heutiger Sicht ist dies im Wesentlichen die Distanz zu Scientologen, Waffengeschäften oder menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen (vertiefend: IPRA Codes: <http://www.ipra.org/secciones.php?sec = 1 & subsec = 3>). Dabei kommt den Führungskräften die besondere Verantwortung zu, die Voraussetzungen für Mitarbeiter und Kunden zu schaffen (und zu verantworten), damit es keine **Ethikkon-**

flikte gibt. Gleichzeitig besteht die Chance, auf mögliche Reputationsrisiken hinzuweisen, immer dann, wenn Abweichungen zwischen ethischer Theorie und Praxis erkennbar sind.

Die ethische Verantwortung eines Unternehmens ist heute ein selbstverständliches Thema auf jeder Agenda führender Kongresse wie dem World Economic Forum geworden, die **Übernahme von gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung** ein nicht mehr wegzudenkendes Engagement für Unternehmen jeder Größenordnung. Ein Unternehmen kann es sich heute einfach nicht mehr leisten, mit menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen, Dumping-Löhnen und unter Missachtung jeglicher Umweltbelastungen zu produzieren. Verbraucherorganisationen wie Food Watch oder Umweltorganisationen wie Greenpeace decken mit gnadenloser Akribie verbraucherschädigendes oder nicht „normgerechtes“ gesellschaftliches und unternehmerisches Verhalten auf. Und diesen Organisationen entgeht es übrigens nicht, wenn **Corporate Social Responsibility** mehr aus marketingtechnischen Überlegungen praktiziert wird als aus innerster, unternehmerischer Überzeugung und Verantwortung heraus. Verbraucher wiederum honorieren diese Art von Informationen, indem sie entsprechende Produkte und Dienstleistungen ignorieren (vgl. Sewing in diesem Band).

1.2 Wie Reputation Werte schafft

Es sollte nicht der Eindruck entstehen, als würde sich Reputation allein durch sogenannte Softskills entwickeln. **Der wirtschaftliche Erfolg** spielt eine ebenso große Rolle für die Reputation wie die scheinbar weichen Faktoren. Eine Organisation, die die Erwartungen ihrer Stakeholder nicht erfüllen kann, Investoren enttäuscht, Kunden nicht durch Innovationskraft, Qualität, Preis, Service binden kann, wird sich auf Dauer schwertun mit der Kapitalbeschaffung. Weniger Mittelzufluss bedeutet jedoch auch nachlassende Innovationskraft, fehlende Investitionen in zukünftiges Wachstum, sinkende Marktanteile. **So schafft eine gute Reputation auch ökonomische Werte.**

Zwar ist der Autorin bislang keine Studie bekannt, die explizit und konkret den Zusammenhang zwischen Reputation und ökonomischen Effekten in Zahlen nachweisen kann, doch belegen zahlreiche Beispiele aus den Medien, dass zumindest vorübergehend Reputationsschäden von Unternehmen oder deren Führungskräften zu Umsatz- oder Aktienverlusten führen. Als der Newsletter Börsennews am 25. September 2011 die Nachricht veröffentlichte, dass der **CEO von Hewlett Packard** nach nicht einmal einem Jahr seinen Stuhl wieder räumen musste, brach der Aktienkurs, der sich ohnehin in der Zeit von Leo Apotheker nahezu halbiert hatte, nochmals drastisch ein. Während in diesem Fall sehr wahrscheinlich strategische Meinungsverschiedenheiten mit dem Verwaltungsrat zu dem schnellen Aus führten, können bereits unüberlegte Äußerungen Aktienkurse beeinflussen.

So berichtete die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 29. April 2011 unter der Überschrift „**Brandbrief an Celesio**“: „In einem Brief an die Aufsichtsräte beschwert sich der komplette Celesio-Vorstand vor allem darüber, dass die Äußerungen Kluges (Anm.: Dr. Jürgen Kluge ist Aufsichtsratsvorsitzender der Celesio AG) als Reputationsschaden anzu-

sehen seien. Als börsennotierte Gesellschaft lebe Celesio aber mehr noch als die unmittelbaren Wettbewerber von Reputation. So blieben positive Auswirkungen auf den Kurs infolge von Übernahmefantasien inzwischen aus. Vielmehr belasteten Aussagen zu einer möglichen Teilveräußerung und negative Äußerungen zur Lage des Unternehmens den Kurs. Insgesamt widerspreche das Interview dem Verständnis des Celesio-Vorstands von guter Unternehmensführung (**Corporate Governance**). Kluge hatte in dem Interview gesagt, dass die Transformation bei Celesio zu langsam vorangehe, Vergleichsunternehmen aus der Branche besser dastünden und noch keine Strategie zu erkennen sei, wie die starke Abhängigkeit von den staatlich regulierten Gesundheitsmärkten dauerhaft kompensiert werden könne.“

Und weiter: „**Der Vorstand sieht die Äußerungen als Reputationsschaden.** Von diesem Umbau ist bisher noch nichts zu sehen. Dagegen sind die Börsenwerte von Metro und Celesio seit Jahresbeginn um 12 und 9 % gesunken, während der wichtigste deutsche Aktienindex Dax um 7 % zugelegt hat. Auch im längerfristigen Vergleich schneidet Haniel, gemessen an seinen wichtigsten Beteiligungen, nicht gerade glänzend ab. Das wird besonders deutlich, wenn man Haniel mit anderen Familienvermögen vergleicht“ (vgl. Koch und Psotta 2011).

Stabilität und Berechenbarkeit wirken sich gerade in wirtschaftlich unruhigen Zeiten auf die Reputationsfaktoren eines Unternehmens aus. Marktführer zeigen sich dabei als besonders reputationssensibel, sehen sie sich doch den hohen Erwartungen ihrer unterschiedlichen (und manchmal auch erfolgsverwöhnten) Stakeholder gegenüber. Dabei lässt sich feststellen: Je höher die **Markenrelevanz eines Anbieters oder einer Person** und desto höher die **Reputation**, desto enttäuschungsbereiter zeigen sich die jeweiligen Zielgruppen. Dennoch: Unternehmen mit einer hohen Reputation erholen sich aufgrund der gut gefüllten „**Vertrauens-Bank**“ in der Regel schneller von einer Krise als solche mit einer wenigen guten Reputation. So sorgte der missglückte Elchtest von **Mercedes** zwar vorübergehend für ein Reputationsdefizit, doch dauerhaft ist dem Unternehmen kein größerer Schaden entstanden, glaubt man den stabilen Wirtschaftszahlen des Unternehmens. Ganz anders bei dem Konkurrenten **Toyota**. Toyota hat sich mit seinem langjährigen Werbespruch „Nichts ist unmöglich“ zwar einen festen Platz im deutschen Markt erobert, doch wiederholte Rückrufaktionen zehren schwer an dem vermarkteten positiven Image des asiatischen Unternehmens. Dass die Öffentlichkeit Reputationsschäden nicht vergisst, zeigte die Überschrift in der Verknüpfung zu dem viel zitierten Elch-Test von Mercedes im Jahr 1997 in einem führenden deutschen Wirtschaftsmagazin: „**Das ist Toyotas Elchtest**“ – Toyotas verklemmte Gaspedale beschern dem Konzern einen großen Imageschaden – allein in Europa werden 1,8 Mio. Fahrzeuge zurückgerufen. Der Autobauer werde Marktanteile verlieren, sagen Experten“ (vgl. Reiche 2010). Fast auf den Tag genau ein Jahr später, am 26.1.2011, erfolgte die zweite Rückrufaktion von über 1,6 Mio. Autos wegen defekter Kraftstoffleitungen.

Damit ist beobachtbar, dass eine unternehmerische Fehlleistung unter Umständen eine ganze Branche in Mitleidenschaft ziehen kann. Während der Palmfett-Skandal um den Schokoriegel Kitkat zwar für **Nestlé** eine Krise bedeutete, wurden andere Schokoriegel

nur bedingt reputativ in Mitleidenschaft gezogen. Ganz anders traf es die Banken. Als die viertgrößte Investment-Bank **Lehman Brothers** im September 2008 den Gläubigerschutz nach Chap. 11 suchte, schrieb das Online-Nachrichtenmagazin Der Spiegel am 15. September 2008 unter der Überschrift „US-Bankenkrise“: „Die Bankenkrise in den USA hatte weltweit die Aktienkurse einbrechen lassen. Der Dax pendelte auf dem tiefsten Stand seit zwei Jahren bei knapp über 6000 Punkten, die EZB pumpte Milliarden in den Markt – und die Bafin schloss die deutsche Lehman-Tochter. Fast alle Werte des 30 Unternehmen umfassenden Leitindex waren um diese Zeit in den roten Zahlen, angeführt von Banktiteln“ (vgl. Spiegel Online 2008). Lehman Brothers zählte bis dato zu den ältesten und renommiertesten Banken in den USA. Der bereits entstandene Reputationsschaden wurde 2008 von dem damaligen CEO Dick Fuld unterschätzt. Als die Manager von Lehman in einem internen Memo vorschlugen, für 2008 mit Blick auf Mitarbeiter und Investoren auf den millionenschweren Bonus zu verzichten, entkräftete der CEO diesen Vorschlag als grundlegende Sorge. Diese fehlende Sensibilität trug zu einem zusätzlichen massiven Verlust des Vertrauens in eine Organisation bei, die jahrelang von ihrem guten Ruf als wirtschaftlich stabiles und umsichtig entscheidendes Unternehmen profitierte.

Ein Beispiel liefert die Umweltkatastrophe von **BP** im April 2010. Das verhängnisvolle Bohrloch und die daraus resultierenden Umweltschäden zeigten Krisen-Effekte, die nicht nur diese Branche betraf. Vor allem NGOs (Non-Profit-Organisationen) und Umweltschützern gab dieser Zwischenfall reichlich Nahrung, um die Öffentlichkeit für die Themen der erneuerbaren Energien und Umweltschutz zusätzlich zu sensibilisieren. Politiker nutzten die Chance, ihrer Verantwortung und Forderung für umweltfreundliche Energien Ausdruck zu verleihen.

In einer Zeit, in der Umwelt- und Naturkatastrophen fast zum Alltag gehören, sind Unternehmen wie Energie- oder Mineralölkonzerne besonderen **Reputationsrisiken** ausgesetzt. Diese stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit vielschichtigen gesellschaftlichen Themen und weitreichender Relevanz. Hier schließt sich wieder der Kreis zu den gesellschaftlichen Normen und Werten. In Zeiten offensichtlich nicht mehr kalkulierbarer Finanzmärkte, drohender Insolvenzen ganzer EU-Staaten, Umweltkatastrophen durch Mineralölkonzerne oder internationaler Bankpleiten gewinnen Werte wie **Sicherheit, Transparenz und Berechenbarkeit** eine besonders hohe Bedeutung – und zwar global. Stakeholder erwarten eine glaubwürdige Antwort darauf, wofür eine Organisation sich engagiert – und zwar auf Basis welcher Werte und Visionen. **Stakeholder wollen Vertrauen**. Das belegt auch die jährlich durchgeführte Umfrage des Edelman Trust Barometers 2011. Unter der Überschrift „Vertrauen in Unternehmen wichtigster Reputationsfaktor“ fasst der Bericht zusammen: „Im Gegensatz zum weltweiten Ergebnis, das die Qualität von Produkten und Dienstleistungen als wichtigsten Reputationsfaktor von Unternehmen identifiziert (2011: 69 % 2010: 68 %), belegt das allgemeine **Vertrauen** in Unternehmen hierzulande mit 83 % (2010: 62 %) den ersten Platz. Damit nimmt Deutschland in Europa eine Vorreiterrolle ein. „Der **Qualität von Produkten und Dienstleistungen** zur Imagebildung wird in Deutschland mit nur noch 59 % (2010: 60 %) die lediglich fünftwichtigste Bedeutung zuerkannt. Hinter dem Vertrauen in Unternehmen folgen in Deutschland

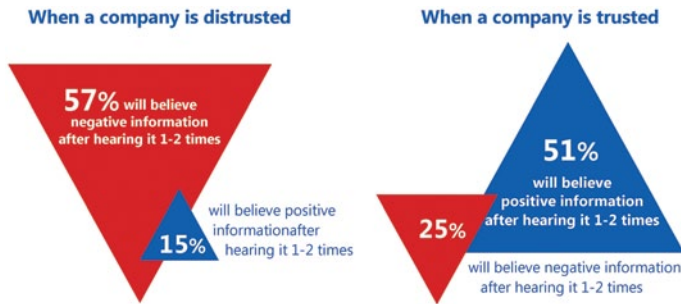


Abb. 1 Vertrauen schützt die Reputation. (Quelle: http://www.edelman-newsroom.de/images/2011/TrustBarometer_Germany.pdf)

transparente und ehrliche Geschäftspraktiken mit 73 % (2010: 67 %) sowie der **gute Umgang mit Mitarbeitern** 72 % (2010: 60 %) als wichtigste Beurteilungskriterien. „Die Wirtschaftskrise und viele Corporate-Governance-Verfehlungen haben wohl dazu geführt, dass heute Vertrauen und Transparenz höher bewertet werden als Produktqualität. Um Vertrauen aufzubauen, müssen Unternehmen nicht nur die Erwartungen der Aktionäre erfüllen, sondern auch ihren **Beitrag zur Unterstützung der Gesellschaft leisten**“, wertet Cornelia Kunze, Geschäftsführerin von Edelman Deutschland, die Studienergebnisse (vgl. Edelman Trust Barometer 2011). **Vertrauen schützt die Reputation** eines Unternehmens (vgl. Abb. 1), je höher die Reputation desto bereitwilliger vertraut der Stakeholder der Information.

Think about a company that you do not trust. How many times would you need to be exposed to (C83. positive information; C84. negative information) about that company to believe the information is likely to be true? Please give me a number. Informed publics ages 25–64 in Germany-Think about a company that you trust. How many times would you need to be exposed to (C85. negative information; C86. positive information) about that company to believe the information is likely to be true? Please give me a number. Informed publics ages 25–64 in Germany.

Vertrauens- und Reputationsverluste in Wirtschaftsorganisationen und in der Politik gehören gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten zum Nachrichtenalltag. Bei einer Institution wie der **katholischen Kirche**, von der Werte wie Ethik, Moral oder Verantwortung in besonderem Maße erwartet werden, sind Skandale, die diese Werte missachten, besonders schwerwiegend. Die bundesweiten Fälle von Missbrauch durch Geistliche stürzten die Organisation samt Oberhaupt in eine tiefe Krise. Sprach man Anfang 2010 noch von Einzelfällen, eskalierte die Krise innerhalb weniger Wochen europaweit auf Tausende von Kindern und Jugendlichen aus Internaten, Heimen, Schulen oder Pfarreien. Fast täglich wurden neue Verdachtsfälle geäußert, nicht zuletzt ermutigt durch die mediale Resonanz und Unterstützung. Im Vatikan selbst machte sich zunächst Sprachlosigkeit breit. Zu lange, so die Kritiker des Vatikans, wurde das Thema von Papst Benedikt während seiner ersten öffentlichen Auftritte ausgeklammert, nachdem die Missbrauchsfälle publik geworden

waren. Eine Entschuldigung kam zu spät, beschwerten sich die enttäuschten Opfer. Der Respekt für die Hüter der Moral wurde ersetzt durch ein tiefes Misstrauen. In der Folge verzeichnete die katholische Kirche in Deutschland Austritte in bislang nie gekanntem Ausmaß. Etwa 180.000 Katholiken haben 2010 nach Recherchen der Zeit-Beilage „Christ & Welt“ ihre Kirche verlassen. Das sind etwa 50.000 Austritte mehr als im Jahr 2009. Die moralische Identität wandelte sich in ein moralisches Risiko und einen weltweiten Vertrauens- und damit Reputationsverlust (vgl. Zeit-Online [2011](#)).

Die **Identitätsfrage** und **Werte wie Vertrauen und Transparenz** sind für jede Art von Organisation das Zentrum der **Reputationsstrategie**:

- Wofür stehen wir?
- Worauf können sich unsere Mitarbeiter, Kunden, Partner, Investoren verlassen – und zwar unter allen Umständen?

Diese „**Inside-Out-Betrachtung**“ schützt nicht nur davor, zum Spielball von Teil-Öffentlichkeiten zu werden, sondern dient von Anfang an dazu, eine **unverwechselbare Identität** in berechenbare und glaubwürdige Erwartungen der Stakeholder zu transformieren – auf Basis der aktuellen gesellschaftlichen Werte. Diese Werte müssen für die Stakeholder erlebbar und erfahrbar gemacht werden.

Wenn die Identität einer Organisation eine möglichst große Kongruenz hat mit den Erwartungen der Stakeholder, besteht die größte Chance, eine **langfristig stabile Reputation** zu entwickeln und zu pflegen. Normen haben etwas mit Normalität zu tun, mit der sich eine große Anzahl von Stakeholdern identifizieren kann und möchte. In die Reputationspraxis übersetzt würde das bedeuten, dass eine Organisation auf der einen Seite normal (i. S. von Normen) sein und doch eine gewisse besondere Attraktivität für die Stakeholder vermitteln muss – schon um sich von dem Wettbewerb zu differenzieren. Gesellschaftlich anerkannte Werte und ethisches Verhalten werden von Stakeholdern als selbstverständlich vorausgesetzt. Ein **Spagat zwischen Einordenbarkeit und Vergleichbarkeit** sowie unternehmerischer Brillanz in allen Facetten stellt zukünftig für Führungskräfte in der ganzen Welt eine noch größere Herausforderung dar.

1.3 Reputation und ihre Begriffswelten Identität, Marke und Image

Wie kommt eine Organisation zu einer guten Reputation? Was ist Reputation? Wie entsteht Reputation? Reputation bekommen Unternehmen nicht geschenkt, sie will verdient werden.

Generell gilt: **Reputation ist kein Selbstläufer, sondern bedarf der permanenten Evaluation und eines systematischen Managements**. Dann wird Reputation zum wertbeziehungswise identitätsbasierenden Management von Erwartungen an die interne Organisation mit externem Orientierungscharakter. Eine einheitliche, allgemein gültige Definition für Reputation gibt es nicht, dafür viele Versuche, diese zu umschreiben. Die

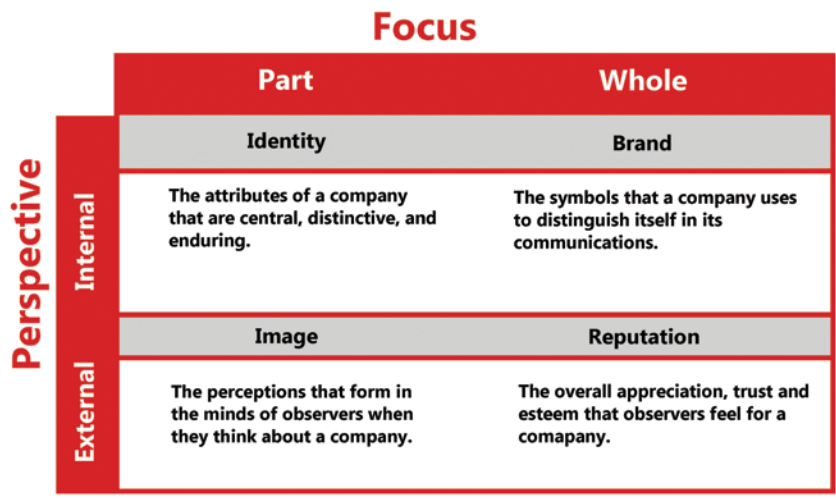


Abb. 2 Begriffsabgrenzung nach Dr. Charles Fombrun (2011). (Quelle: Webinar Reputation Institute 2011)

Definitionen und Interpretationen sind je nach Quelle unterschiedlich, meist im gleichen Atemzug gleichgesetzt mit Image, Marke oder Branding. Formal gesehen kommt der Begriff Reputation aus dem Lateinische, „*reputatio*“, bedeutet so viel wie Erwägung oder Berechnung. Im Englischen steht „*Reputation*“ für **Ruhm**, den **guten Ruf**, die **Ehre** oder das **Ansehen**. Beide Definitionen gehen in die richtige Richtung, wenn man sich mit dem Thema Reputation Management näher beschäftigt. Beobachtbar ist, dass im allgemeinen Sprachgebrauch Reputation häufig synonym mit dem Begriff Image verwendet wird. Häufig ist es sogar so, dass ein Autor innerhalb ein- und desselben Textes fließend von Image zu Reputation wechselt und umgekehrt. Diese fehlende Trennschärfe im täglichen Sprachgebrauch wird in einschlägiger Fachliteratur jedoch in der Regel aufgelöst.

Da es bislang keine allgemein verbindliche Definition für den Begriff Image im Zusammenhang mit Reputation gibt, ist dieser Beitrag auf Basis des folgenden Verständnisses verfasst, das teilweise auf den Definitionen des **Reputation Institute** (RI), New York, gegründet durch Dr. Charles Fombrun, basiert. Der Gründer und Chairman des Reputation Institute (New York, USA), Dr. Charles Fombrun, setzt Identität, Brand, Image und Reputation in einen in sich ergänzenden und bedingenden und vor allem gestaltbaren Zusammenhang (vgl. Abb. 2).

Reputation Management befindet sich nach seinem Verständnis ständig im **Wechselspiel zwischen internen und externen Einflussfaktoren**, sämtliche Kontaktpunkte einer Organisation oder Einzelperson zahlen damit auf das Konto Reputation Management ein. Reputation ist Ergebnis und Folge einer **unverwechselbaren Identität** und einer **kontinuierlichen Markenpflege**, die extern ein bestimmtes und gewünschtes Bild, ein Image erzeugen und zu einer hohen Reputation führen in Form von Akzeptanz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Abb. 3 Die Gründer Bill Hewlett und Dave Packard. (Quelle: <http://h40047.www4.hp.com/unternehmen/unternehmenskultur.html>)



Die **Identität** des gesamten Unternehmens ist damit Ausgangsbasis und reputationsrelevanter Faktor gleichermaßen. Identität hat etwas mit Identifikation zu tun und steht für die Charaktereigenschaften eines Unternehmens, die sich wiederum als Unternehmenspersönlichkeit darstellen. Stakeholder möchten sich mit den Werten einer Organisation identifizieren können, was sich wiederum positiv auf die Akzeptanz und die Reputation auswirken. Identität ist die Antwort auf die Frage: Welche Persönlichkeitsmerkmale prägen das Unternehmen und sein Handeln? Die **Unternehmensidentität** ist damit die zentrale Plattform, das Herzstück für das unternehmerische Leitbild und Selbstverständnis. Sie ist Basis für die zu definierende **Unternehmens- und Führungskultur**, fließt ein in die Art und Weise, wie eine Organisation strukturiert ist, welchen Stellenwert Mitarbeiterkultur hat, wie Produkte und Dienstleistungen erbracht werden, und gibt letztendlich die Art und Weise vor, wie mit Stakeholdern kommuniziert wird. Identität ist gleichzeitig das Gesicht nach außen wie der Herzschlag nach innen, das, was das Unternehmen ausmacht, idealerweise unverwechselbar und nicht kopierbar. Jedenfalls nicht mit den genau gleichen Ergebnissen. Damit hat ein Unternehmen eine ebenso individuelle Persönlichkeit wie ein Mensch und diese ist Ausgangspunkt für den gesamten unternehmerischen Auftritt, einzigartig in der Darstellung.

Identität gibt langfristige Orientierung und wird in der Regel durch Gründer geprägt. Der Technologiekonzern Hewlett Packard beispielsweise trägt in seinen Unternehmenszielen, Unternehmenswerten und Leitlinien bis heute die Handschrift der beiden Gründer **Bill Hewlett** und **Dave Packard**. Sie nutzten ihre Erfahrungen aus den Anfängen ihrer Zusammenarbeit in der Garage in Palo Alto (1957) und machten **Vertrauen, Teamwork und flache Hierarchien** zu den Grundlagen ihres Unternehmens (Abb. 3). Die später als „HP Way“ bekannte Unternehmenskultur bewährt sich bis heute. Kundenorientierung, Vertrauen und Respekt, Ergebnisorientierung, Geschwindigkeit und Flexibilität, wegweisende Innovationen, Teamgeist und kompromisslose Integrität bilden die tägliche Basis des unternehmerischen Handelns (vgl. <http://h40047.www4.hp.com/unternehmen/unternehmenskultur.html>).

Eine gute **Marke** hat in erster Linie die Aufgabe der zielgruppengerechten Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Die Marke eines Unternehmens hat damit

Symbolcharakter und ist wie der optische Fingerabdruck einer Organisation. Marken schaffen idealerweise Bekanntheit, vermitteln ein **emotionales Erlebnis**, tragen zur Kundenbindung bei, stehen für ein Versprechen mit den dazugehörigen Botschaften, befriedigen Erwartungen und bedürfen einer strategischen Markensteuerung. **Die Strategie der Unternehmensmarke ist Teil der Unternehmensstrategie.** So sind gute Marken an ihren Logos und dem gesamten Markenauftritt eindeutig und unverwechselbar erkennbar. Mit Beschreibungen wie beispielsweise „der große IT-Anbieter mit den drei blauen Buchstaben“, „koffeinhaltige Brause“, „Strom ist gelb“, „Vorsprung durch Technik“, „Aus Freude am Fahren“ verbinden die meisten Menschen in Sekundenschnelle ein bestimmtes Logo, einen Werbespot oder ein persönliches Erlebnis. Sogenannte **Corporate Brands** prägen sich über Jahre in das Gedächtnis von Verbrauchern ein und sind Folge eines ausgeklügelten und konsequenten Marketings. Eine starke Marke verschafft eine hervorragende Marktstellung und setzt Maßstäbe. Eine Marke „steht für etwas“ und verfügt daher über ihre eigene, unverwechselbare Marken-Identität.

Während **Image** das Bild ist, das sich Stakeholder von einer Organisation, ihren Produkten und Dienstleistungen machen, hat die Reputation eines Unternehmens eher bewertenden Charakter und gibt Auskunft, inwieweit das Angebot einer Organisation mit den Erwartungen der Stakeholder übereinstimmt. Es trifft also eine Aussage über das WIE seiner unternehmerischen Aktivitäten (vgl. Weiss et al. 1999, S. 75). Image ist die Wahrnehmung aus externer Sicht und unterliegt damit auch eher **kurzfristigen Schwankungen** beziehungsweise kann durch korrigierende Kampagnen verändert werden. Image muss nicht zwangsläufig mit den gleichen Faktoren beschrieben sein wie die Reputation eines Unternehmens. So ist es möglich, dass ein Unternehmen über ein negatives Image verfügt, das sich auf einzelne, unternehmerische Angebote bezieht, die Reputation eines Unternehmens kann dennoch insgesamt positiv sein. Ein Unternehmen wie **McDonalds** beispielsweise, dessen Produkte insgesamt eher ein kritisches Image haben („Burger machen dick“, „Fast-Food ist ungesund“), hat jedoch als Unternehmen den guten Ruf eines erfolgreichen Systemgastronomen dank kontinuierlicher Wachstumsraten, hohen Marktanteils, hoher Bekanntheit, diversen sozialen Engagements oder durch Auszeichnungen als attraktiver Arbeitgeber. Der weithin bekannte Elch-Test oder das Victory-Zeichen von Josef Ackermann sind weitere Beispiele dafür, dass ein Produkt oder eine Person einen Image-Schaden erleiden kann, die Organisation jedoch als Ganzes weiterhin reputativ positiv bewertet wird. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass sich die gesamte Reputation aus **Teil-Reputationen** zusammensetzt. Die Einstellungen und Sichtweisen der einzelnen Stakeholder beeinflussen wesentlich den Erfolg und damit auch die Reputation des Unternehmens. So können **Investoren und Analysten** bei verfehlten Finanzzielen deutlich kritischer reagieren als zunächst Kunden und Partner, die sich eventuell eher einen Vorteil erhoffen, indem sich das Unternehmen die nächsten Monate preiselastischer zeigen wird. Während **Mitarbeiter** in der gleichen Situation die Sorge um ihren Arbeitsplatz umtreibt, überlegen **Manager**, wie sie aus den roten Zahlen kommen, und die Abteilung **Kommunikation**, welches die beste Kommunikationsstrategie ist.

- ist strategisches **Kommunikations-Management** über die gesamte Organisation, Produkte und Dienstleistungen sowie des gesellschaftlichen Engagements
- beziehungsweise der gute Ruf ist weitestgehend dem Einfluss entzogen und daher **Ergebnis eines systematischen Reputation Managements**
- hat **ökonomische Effekte**, Unternehmen mit einer hohen Reputation verkaufen besser, haben die besseren Mitarbeiter, gelangen einfacher an Kapital, erholen sich schneller aus der Krise
- sorgt für eine **bessere Visibilität** und **höhere Kundenloyalität**
- **senkt die Kommunikationskosten**, da das Unternehmen bereits über eine hohe Visibilität und größere Markentreue verfügt als Anbieter mit einer geringeren Reputation

1.4 Reputation Risk Management

Stakeholder sind kritischer geworden und bringen dies auch auf unterschiedlichsten Plattformen zum Ausdruck. Ihre Einstellung zu Produkten, Dienstleistungen, Managern oder Politikern ist damit ebenso volatil wie Währungskursschwankungen oder der ständige Wechsel des Wettbewerbsumfeldes. **Präventives Reputationsrisikomanagement** mit all seinen Reputationschancen gehört daher für eine Organisation zum Unternehmensalltag, mit steigender Tendenz. „Denn globale Kommunikationskanäle, ständige Medienpräsenz und schwindende Kundenloyalität wirken als Verstärker, wenn die Reputation eines Unternehmens erst einmal beschädigt wurde. So überrascht es denn auch nicht, dass aus Sicht von Corporate Risk Managern Reputationsrisiken zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnen und etwa beim „**Corporate Risk Barometer**“ des „Economist“ inzwischen den ersten Platz belegen“ (vgl. Economist 2006). In der Praxis findet das Management von Reputationsrisiken allenfalls dann statt, wenn eine Krise bereits eingetreten ist. Das aber ist kein Risikomanagement im eigentlichen Sinne, sondern lediglich ein auf Interventionen gerichtetes Krisenmanagement (Eccles et al. 2007, S. 104). Und das, obwohl die Ursachen von Reputationsschäden häufig hausgemacht, also eng mit dem unternehmenseigenen Geschäftsmodell verknüpft sind wie schlechte Corporate Governance, Non-Compliance, falsche Strategieentscheidungen, schlechte Arbeitsplatzbedingungen oder Umweltverschmutzung (Dowling 2006, S. 67).

Ein **effektives Management von Reputationsrisiken** muss daher sowohl **präventive als auch interventive Facetten** haben. Prävention aber setzt voraus, dass man lernt, Reputationsrisiken zu antizipieren und auf der Basis ihrer möglichen Auswirkungen entsprechend zu bewerten. „Und weiter: „Eine gute Reputation ist nicht nur **Differenzierungskriterium**, sondern ihr **wertschöpfender Charakter** schlägt sich auch positiv in der Bilanz nieder. Die Bewertung der unternehmenseigenen Reputation ist damit auch fest in den Szenarien der Enterprise Risk Manager verankert. So befindet sich seit 2006 in dem jährlichen Corporate Risk Barometer des Wirtschafts magazins Economist Reputationsrisiken auf Platz eins, gefolgt von Human Capital Risk und Regulatory Risk (vgl. Sieler 2007, S. 1, 6).

Manager versuchen heute eine ganze Reihe von Risiken abzusichern, die das **Wachstum**, den **Stakeholder-Value** oder gar die gesamte **unternehmerische Existenz** bedrohen können. Wahrscheinlichkeitsgesetze, Ende des 17. Jahrhunderts salonfähig geworden, fließen heute routinemäßig in statistische Methoden und Berechnungen von Versicherungen, Banken, Controlling-Abteilung oder Rating-Agenturen ein. Theoretisch vorausgerechnet, in Risikoanalysen gepackt und mit entsprechenden Bewältigungsstrategien unterlegt, verliert so manche Gefahr an Schrecken. Auch unternehmerische, strategische Risiken vermitteln durch **Präventionspläne** weitestgehend Sicherheit für den nicht vermeidbaren Ausnahmefall. All das verbindlich und transparent manifestiert in der **Corporate Governance-Regelung**. Eine Garantie bieten all diese Vorsorge-Maßnahmen jedoch nicht. Während das Risiko von spontanen Ereignissen, wie beispielsweise Reorganisationen oder Reaktorunfälle, berechenbar sind, sehen sich Risiko-Manager unethischen Praktiken ihrer Organisation oder gar der eigenen Führungskräfte eher hilflos gegenüber. Häufig auch, da Akteure und Entscheider sich in einer Person/Persönlichkeit vereinen. Corporate Governance-Regelungen bergen bereits ihre Risiken in sich, nämlich dann, wenn keine inhaltliche Verknüpfung zum strategischen Reputation Management und der Unternehmenskommunikation besteht. Warum gehen Unternehmer, Politiker, Unternehmen jeder Größenordnung und Bedeutung Reputationsrisiken ein obwohl eine Corporate Governance-Policy und entsprechende Prozesse existieren?

Reputationsrisiken sind in ihrer Vielfältigkeit und Verursachung viel schwieriger vorauszusagen und zu managen. Das trifft auch auf die Dauer des entstandenen Reputationsschadens zu. Während direkt nachvollziehbare Kursverluste oder rückläufige Umsätze aufgrund eines Kundenboykotts noch messbar sind, sind die langfristigen Effekte schwieriger zuordenbar, geht es um **Reputationsdimensionen** wie attraktiver Arbeitgeber, Loyalität von Investoren oder Kunden. Spätestens dann, wenn Budgets für Employer Branding steigen oder die Kapitalbeschaffung erschwert wird, sind **langfristige Risikoeffekte** erkennbar. Risk Management ist nicht mehr alleine ein analytisches Instrument, sondern birgt auch eine **emotionale Komponente** des subjektiv empfundenen Vertrauens und der Glaubwürdigkeit. Risiko-Management ist damit in sich für eine Organisation komplex und interdependent. Ein eindimensionaler Lösungsansatz kann daher nicht die nachhaltige Antwort sein.

Die **Einhaltung von Corporate Governance-Regularien** macht eine Organisation transparent und sichert eine gewisse Bandbreite an Risiken ab. Reputationsfaktoren wie Visionen, Werte, Einstellungen sind das „Bindemittel“ zwischen Stakeholder und Organisation, wenn Risiken zur Realität geworden sind. Erst diese Kombination wird die Auswirkungen einer Reputationskrise reduzieren und den raschen Übergang zum normalen Alltag wieder erlauben. Ein Energiekonzern, der sich Werte wie Sicherheit, Vertrauen, Umweltbewusstsein auf die Fahnen schreibt und im Störfall genau diese Werte nicht vermitteln kann, muss auch die langfristigen Folgen eines Reputationsverlustes ertragen. Ein Sportler, der für Gesundheit, Leistung, Fairness steht und mittels Doping sein Selbstverständnis ad absurdum führt, täuscht seine Fangemeinde und Sponsoren.

In der Studie **Corporate Governance 2009/2010** der Managementberatung Kienbaum ist erstmals ein **Votum für Werte** nachzulesen: „Das BilMoG sieht erstmals vor, dass in die

Erklärung zur Unternehmensführung relevante Angaben zu den praktizierten ethischen Standards einfließen müssen. Laut Befragung sagen 66 % der DAX-Unternehmen, dass ethische Werte als zentrale Faktoren der Unternehmensführung einen stärkeren Einfluss haben sollten. Ethik, so die Studie weiter, ist genauso ein zentraler Faktor nachhaltiger Unternehmensführung wie Arbeits- und Sozialstandards. Die Herausforderung ist es, messbare Kriterien und ein stringentes und mit der Unternehmensstrategie konformes Wertegerüst zu entwickeln. Dies muss in der Praxis und von der Unternehmensführung vorgelebt werden“ (vgl. Kienbaum 2009, 2010; Pater Zoche über Ethik und Werte in diesem Band).

Change: Wenn interne Risiken zu externen Risiken werden können

Unternehmen in ihrem heutigen komplexen Vernetzungsgrad unterliegen einem ständigen Wandel. Führungskräfte sind gefordert, diesen Wandel zu gestalten. Das setzt Management- und Prozess-Fähigkeiten voraus, die weitestgehend zum Repertoire jeder betriebswirtschaftlichen Ausbildung zählen. Ganz anders sieht es mit den weichen Faktoren eines **Change-Prozesses** aus, durch die jedes noch so gut geplante Change-Projekt zum Scheitern verurteilt sein kann (vgl. Poppelreuter in diesem Band).

Im Mittelpunkt jedes Change-Prozesses steht der Mensch. Es geht zum einen um den Change-Manager, der auf das Verständnis und die Kooperation von Führungskollegen wie auch der gesamten Belegschaft angewiesen ist. Zum anderen um den einzelnen Mitarbeiter, der in der Regel einer Veränderung skeptisch oder gar ablehnend gegenübersteht. Häufig steht der Change-Manager nach Fusionen, Übernahmen oder Restrukturierungen selbst vor dem Dilemma, dass er sich nicht hundertprozentig mit den Entscheidungen aus den Vorstandsetagen identifizieren kann, seine eigene Zukunft ungewiss erscheint, er jedoch gleichzeitig die Belegschaft vom Sinn der Veränderungen überzeugen muss. Die mit dem Change-Prozess angekündigten Veränderungen werden in der ersten Phase ausschließlich auf den eigenen Arbeitsplatz bezogen. Erwartungen, Befürchtungen, Ängste und Hoffnungen, wie die eigenen Perspektiven sein werden, ob der Arbeitsplatz überhaupt erhalten bleibt und wenn ja, unter welchen Rahmenbedingungen, verhindern den Blick und das Verständnis des Einzelnen für das große Ganze.

Widerstand entsteht dort, wo Neues entsteht.

Veränderungsprozesse gestalten bedeutet daher nicht nur das Verfügen über die erforderliche **methodische Kompetenz**, sondern vor allem das Wissen um psychologische Denkmuster und Kenntnisse aus gruppendynamischen Prozessen (vgl. Weber in diesem Band).

In Change-Prozessen ist ein Unternehmen einem **erhöhten Reputationsrisiko** ausgesetzt, dessen Ursache in erster Linie mit mangelnder Kommunikationskompetenz der Verantwortlichen in Zusammenhang gebracht werden kann. Keine noch so gute **Social-Media-Policy** kann verhindern, dass Mitarbeiter in Change-Prozessen sich im privaten Umfeld, dem persönlichen Facebook-Account oder auf speziellen Mitarbeiterforen (mitarbeiter-frust.de) mehr oder weniger kritisch äußern und interne Missstände anprangern und Gerüchte in Umlauf bringen. Häufig steht die eigene Frustration so stark im Vordergrund, dass mögliche persönliche oder unternehmerische Konsequenzen nicht gesehen

werden. Auslöser ist in der Regel **mangelhafte oder zu späte Kommunikation** über die geplanten Veränderungen. Je größer die Informationsunklarheiten, je schlechter die Kommunikationskultur, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Gerüchte ihren Weg ins Netz finden. Gerüchte verursachen erst einmal eines: Unruhe. Mit ihrem manipulativen Charakter verbreiten sich dramatische Nachrichten in rasender Geschwindigkeit. Kaum ein Leser denkt über den möglichen Wahrheitsgehalt nach, die positiven Absichten des Change-Prozesses bleiben auf der Strecke. Die **Glaubwürdigkeit eines Mitarbeiters** wiegt schwerer als die offiziellen Verlautbarungen des Managements – und zieht weite Kreise, nicht nur zu aktuellen Stakeholdern, die eine direkte Verbindung zum Unternehmen haben, sondern auch zu potenziellen Stakeholdern.

Die Notwendigkeit zum Wandel lässt sich nicht verändern, aber sehr wohl, wie verantwortungsvoll und sensibilisiert Führungskräfte mit den Mitarbeitern kommunizieren. Weniger das „wir müssen“ betonen, als Verständnis zu zeigen für die mit dem Change-Prozess verbundenen Themen und Befürchtungen des einzelnen Mitarbeiters. Das ist oberste Führungsaufgabe“. (Vgl. Weber in diesem Band)

Reputation Risk Management muss jede Art von unternehmerischem Wert schützen und Teil eines jeden Entscheidungsprozesses im Unternehmen sein. Das bedeutet neben den bereits bestehenden Absicherungsanalysen der Corporate Governance ein erweitertes Verständnis für Reputation Risk Management. Dieses sollte unter anderem

- **Unternehmenskultur, Werte, Einstellungen und Verhalten berücksichtigen,**
- **Teil eines strategischen und operativen Entscheidungsprozesses sein,**
- dynamisch den permanenten **Change-Prozess einer Organisation widerspiegeln,**
- Faktoren wie Diversity, **Human- und Sozialkapital** innerhalb des ethischen Grundverständnisses top-down fest **verankern.**

Dies stellt eine komplexe Management- und Kommunikationsaufgabe dar. Reputation Risk Management ist ein **qualitäts- und wertebasierender Prozess**, der zukünftig innerhalb der Corporate Governance mit anderem – nämlich erweitertem Augenmerk – betrachtet wird. Dann verlieren auch Reputationsrisiken ihren Schrecken. Mehr noch: Führungskräfte bewerten einen aktiven, zuversichtlichen Umgang mit möglichen Reputationsrisiken als **Plus im Wettbewerb**, als Chance, frühzeitig in den Dialog mit ihren Stakeholdern zu treten. Ein Schulterschluss zwischen Corporate Governance und Risk Reputation Management ist daher wünschenswert, damit Stakeholder wissen, worauf sie im Ernstfall vertrauen können, und sich der drohende oder bereits stattgefundene Reputationsverlust in Grenzen hält.

Risiko-Barometer: Online-Reputation Management

Ein Teil der unternehmerischen Risiken kündigt sich an: In Social-Media-Foren werden häufig bereits kritische Themen diskutiert, bevor das Unternehmen pro aktiv agieren kann. **Online-Monitoring** bietet hier ähnlich einem Seismografen wichtige Hinweise, wo mögliche Reputationsrisiken drohen, und geben trotz der Schnelligkeit des Mediums genügend