

Arbeit fürs Ansehen

REPUTATIONSMANAGEMENT



Foto: iStockphoto

Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's völlig ungeniert? Von wegen. In Bezug auf Unternehmen ist das alte Sprichwort ein schlechter Witz. Denn die Reputation bestimmt mehr denn je den Marktwert von Firmen. Doch das Ansehen zu wahren, ist in der komplexen, dynamischen Wirtschaftswelt von heute kein Kinderspiel. Und auch kein Job allein für die Kommunikationsabteilung. Sondern: eine der wichtigsten Managementaufgaben überhaupt.

Preview: ► Gefahr beim angekratzten Renommee: Am Anfang tut's nicht weh ► Ruf und Rendite: Warum die Reputation für Firmen wichtiger denn je ist ► Das Ansehen als Managementaufgabe: Warum es Aufgabe der Führungskräfte ist, sich um den Ruf zu kümmern ► Reputation mit System: Wie es gelingt, den Ruf strategisch zu mehren ► Feuerprobe Krise: Was im Ernstfall das Ansehen rettet ► Neues Minenfeld: Wie das Ansehen im Web 2.0 zu wahren ist

■ Der Bauträger war richtig gut im Geschäft. Dass es mit der Kundenkommunikation nicht ganz so gut lief – nun ja ... Eine Weile ging das gut so. Dann aber häuften sich in Hausbau-Foren die Einträge entnervter Kunden, die ihrem Ärger über den miesen Service der Firma Luft machten. „Als das Unternehmen endlich darauf reagierte, war es zu spät“, weiß Klaus Eck, Inhaber der Beratungsfirma Eck Kommunikation in München und Spezialist für Online-Reputation. Rund hundert wütende Blogartikel und Forenbeiträge reichten in diesem Fall aus, um potenzielle neue Kun-

den abzuschrecken und den Betrieb wie Bleigewichte in die roten Zahlen zu ziehen. Jetzt ist er pleite.

Der Untergang des Ansehens ist oft ein schleicher, toxischer Prozess. Er ist tückisch, weil er am Anfang nicht wehtut. „Es ist wie mit dem Frosch, den man in kaltes Wasser wirft und dann langsam erhitzt: Er verkocht, ohne es zu merken“, erklärt der Reputationsexperte Bernhard Bauhofer. Der Gründer und Managing-Partner der Unternehmensberatung Sparring Partners im schweizerischen Wollerau hat schon manchen „verbrühten Frosch“ erlebt: „Unternehmen, denen nach und nach die Kunden weggeblieben sind, deren beste Mitarbeiter abgewandert sind und die keine guten Bewerber mehr an sich ziehen konnten“, so Bauhofer. Durch einen ramponierten Ruf wird es auch schwieriger, Kredite zu bekommen. Die Position bei der Aushandlung von Konditionen mit Lieferanten wird schlechter. Und der Marktwert, der sich heute wesentlich aus immateriellen Faktoren ergibt, sackt ab.

Der Ruf treibt die Rendite

Das Institut für marktorientierte Unternehmensführung der Ludwig-Maximilians-Universität in München forscht intensiv zum Thema. Eine Langzeitstudie, für die zwischen 2005 und 2010 Daten der DAX-30-Unternehmen ausgewertet wurden, zeigt: Firmen mit überdurchschnittlicher Reputation schneiden am Kapitalmarkt im Schnitt signifikant besser ab als andere. „Dass auch eine gute Performance den Ruf positiv beeinflusst, ist dabei berücksichtigt und statistisch herausgerechnet worden“, erläutert Institutsvorstand Professor Dr. Manfred Schwaiger.

Der Wissenschaftler ist sicher: „Unternehmen müssen sich in Zukunft stärker als bisher um ihren Ruf kümmern.“ Die Gründe dafür: eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit. Die Social Media, die der öffentlichen Meinungsbildung ungeahnte Dynamik verliehen haben. Sowie der Wettbewerbsdruck, der Journalisten tiefer denn je nach „Bad News“ schürfen lässt. „Eine gute

Reputation wirkt da wie eine Schutzimpfung“, so Schwaiger.

Doch strategisches Reputationsmanagement ist in vielen Firmen längst nicht State of the Art. Das zeigt sich auch daran, dass Reputationsberater bislang meist als Notfallärzte auf der Bildfläche erscheinen. „Ich werde oft erst beauftragt, wenn der Karren schon im Dreck steckt“, sagt Bauhofer. Gerade in nicht inhabergeführten Unternehmen haben die Manager den Ruf ihrer Firma im Alltagsgeschäft selten auf dem Schirm. „Die wollen ihren Bonus optimieren. Und sie wissen, dass sie in ein, zwei Jahren auf einem anderen Posten sind. Welche Auswirkungen ihr Handeln auf andere Stakeholder als die Aktionäre hat, ist ihnen egal“, so der Berater.

Die Schuld an diesem Verhalten liegt nur begrenzt beim Einzelnen. Vielmehr sind es die Infrastrukturen, die Geschäftsprozesse, Anreizsysteme und die Firmenkultur, die rufschädigendes Verhalten begünstigen.

Von dieser Warte aus betrachtet ist Reputation fürwahr eine (Top-)Managementaufgabe. Bei allen Strategien, Strukturen und Prozessen muss die Unternehmensleitung die möglichen Auswirkungen auf den Ruf mit bedenken. Stehen etwa Veränderungen an, müssen sowohl die Chancen wie auch die Gefahren fürs Renommee abgeglichen werden. „Ob es einen offiziellen hauptamtlichen Reputation Officer oder ähnlichen Spezialisten gibt, ist eher zweitrangig“, meint Bauhofer.

Reputation ist im Kern keine Kommunikationsaufgabe

Ein verbreitetes Missverständnis besteht jedoch darin, dass die Pflege der Reputation im Wesentlichen Sache der Kommunikationsabteilung sei, neuere Variante: der Social-Media-Verantwortlichen. „Macht man sich aber klar, was Reputation eigent-

lich ist, wird deutlich, dass die Kommunikationsabteilung nur eine moderierende Rolle spielen kann“, erklärt Schwaiger. Denn Reputation spiegelt die Erfahrungen wider, die Menschen mit einem Unternehmen machen – und zwar mit allen Bereichen und Dimensionen der Unternehmenstätigkeit, von der Werbung und Kommunikation über Produkte und Dienstleistungen bis hin zum Verhalten von Mitarbeitern und den Entscheidungen der Führungskräfte. Diese Erfahrungen führen zu sachlich-kognitiven wie auch emotionalen Reputationsurteilen.

Nicht umsonst kommt „Reputation“ vom Lateinischen „reputare“ („berechnen“). Der Begriff steht also für „Berechenbarkeit“. Für die Stakeholder berechenbar und in diesem Sinne gut angesehen, sind Unternehmen, die glaubwürdig sind, bei denen Worte und Taten im Einklang stehen. Das Management der Reputation, die Arbeit am guten Ruf, bedeutet daher, glaubwürdige und vertrauensvolle Beziehungen zu allen externen und internen Personengruppen im Umfeld des Unternehmens aufzubauen: zu Kunden ebenso wie zu Geschäftspartnern, Medien usw. PR und Unternehmenskommunikation sind Treiber dieser Beziehungsarbeit; sie pflegen und entwickeln die Reputation über verschiedene Kanäle, online etwa in den Social Media Groups und offline auf klassischen Wegen. Sie schaffen so ihrerseits Erfahrungswerte.

Aber sie tragen nur dann positiv zur Reputation bei, wenn die Substanz stimmt. Ein Image wird gemacht, Reputation hingegen entsteht durch gutes, authentisches, glaubwürdiges Handeln in *Verbindung* mit Kommunikation. „Nur wenn die Kommunikation des Unternehmens und das Verhalten von Managern und Mitarbeitern im Einklang stehen, fördert dies den guten Ruf“, betont Wolfgang Griepentrog. Der Inhaber der PR- und Managementberatung Words-Values, Leichlingen, beschäftigt sich seit Langem mit Fragen der Glaubwürdigkeit. Er plädiert dafür, dem eigentlichen Sinn des Begriffs Public Relations Rechnung zu tragen und diese Arbeit vor allem als Mittel zum Aufbau tragfähiger dialogorientierter Beziehungen zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit zu verstehen.

Reputation ist oft relativ

Ein Grundproblem für Unternehmen lautet jedoch: Wo kann das Management der Reputation überhaupt ansetzen – in einer Welt, die von einer Flut von Informationen und Irritationen geprägt ist? Eine Herausforderung im Management des guten Rufs besteht schon darin, dass das Nahbild- und

Reputationsmanagement per Modell: Der Reputation Management Cycle*

Schritt eins: Reputationserhebung

- ▶ Ermittlung der Reputation bei verschiedenen Zielgruppen nach emotionalen und kompetenzbezogenen Kriterien („sympathisches Unternehmen“; „das Unternehmen fällt durch außergewöhnliche Leistungen auf“).
- ▶ Verdichtung der Daten zu einem Reputationswert, der zeigt, wie das Unternehmen bei relevanten Stakeholdern (z.B. Politikern, Analysten, Allgemeinbevölkerung) angesehen ist.

Schritt zwei: Treiberanalyse

- ▶ Die möglichen Treiber der Reputation werden firmenspezifisch vordefiniert – aus Konsumentenperspektive, Finanzmarktperspektive, Mitarbeiterperspektive und Akzeptanzmarktperspektive.
- ▶ Per Befragung wird die Bedeutung ermittelt, die die Stakeholder den jeweiligen Treibern beimessen.
- ▶ In der Auswertung werden die Ergebnisse der Treiberanalyse mit dem Reputationsurteil in Verbindung gesetzt. Beispiel: Haben die meisten Konsumenten, die dem Betrieb XY eine gute Reputation bescheinigen, gleichzeitig den Faktor Innovation als wichtig bewertet? Wenn ja, ist der Faktor bei den Konsumenten wahrscheinlich ein wichtiger Reputationstreiber.
- ▶ Die Treiber werden mit konkreten Zielen (etwa Kundenbindung) verbunden. Der Einfluss, den sie auf diese Ziele haben, wird statistisch berechnet.
- ▶ Es wird ein Benchmark erstellt: Wie sind die entsprechenden Treiber in anderen Firmen ausgeprägt?

Schritt drei: Programme umsetzen

- ▶ Aus den Ergebnissen der Analysen werden mögliche Reputationsrisiken und Verbesserungsoptionen abgeleitet.
- ▶ Es werden zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt, etwa Produktqualität erhöhen, Serviceprozesse verbessern, die Führung im Unternehmen optimieren, Außenkommunikation verändern.

Evaluation

- ▶ Die Wirkung der einzelnen Maßnahmen wird in einem Controlling-Schritt überprüft. Es werden wieder Reputationswerte erhoben. Gegebenenfalls werden zusätzlich Medienresonanzanalysen durchgeführt. Damit startet der Zyklus erneut.

* Übersicht über den am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelten Ansatz zum Management der Reputation.

das Fernbild von Unternehmen in der Öffentlichkeit oft weit auseinandergehen. „Das Nahbild setzt sich aus den direkten persönlichen Erfahrungen zusammen, die man, zum Beispiel als Kunde, mit einer Firma macht. Das Fernbild beruht auf pauschalen, allgemeinen Einschätzungen von Branchen und Funktionsträgern“, erläutert Griepentrog. „In der Regel ist das Nahbild besser als das Fernbild“, so der Berater. Allerdings schütze dies nicht sicher vor Reputationsschäden. „Auch dann kann es sein, dass sich ein Bodensatz von Skepsis und Misstrauen festsetzt, der dem guten Ruf eines einzelnen Unternehmens abträglich sein kann.“

Auch können Firmen in einem Teilbereich eine blendende Reputation haben, die dann alles überstrahlt (Halo-Effekt). H&M etwa hat einen exzellenten Ruf als Mode-Trendsetter, Apple als hoch innovativer Anbieter, dessen Produkte als Statussymbole gelten. Discounter wie Aldi gelten als preislich unschlagbar. Welcher Faktor die entscheidende Rolle spielt, ist auch kulturell beeinflusst. „Die Chinesen etwa lieben Firmen, die wirtschaftlich erfolgreich sind. Dieser Faktor erschlägt im Bewusstsein oft alles andere“, gibt Schwaiger ein Beispiel.



„Manager wollen oft nur ihren Bonus optimieren. Andere Auswirkungen ihres Handelns sind ihnen egal.“

Bernhard Bauhofer, Gründer und Vorsitzender der Geschäftsführung der Schweizer Unternehmensberatung Sparring Partners, Wollerau.
Kontakt: bauhofer@sparringpartners.ch

Reputation ist sogar abhängig von wechselnden Stimmungen in der Bevölkerung. So stiegen die Reputationswerte in Schwai-gers Langzeitstudie quer durch die Branchen und Firmen an, als Deutschland im Zuge der Fußball-WM 2006 in Hochstimmung war. Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst ebenfalls den Ruf. Und zuweilen hängt Reputation auch stark an einer Person, am CEO oder Inhaber meist. „Das kann gefährlich sein, etwa dann, wenn, wie im Fall Apple, die strahlkräftige Person plötzlich nicht

mehr da ist“, sagt Bernhard Bauhofer. Oder wenn der CEO durch Ruf schädigendes Verhalten auffällig geworden ist.

Reputation ist überdies etwas sehr Relatives. Die Reputationswerte eines Flugzeugbauers können sinken, weil es der Konzern nicht schafft, Liefertermine für einen neuen Flugzeugtyp einzuhalten. Sie steigen aber wieder an, wenn sich herausstellt, dass auch der Konkurrent nicht flotter ist. „Die Liefergeschwindigkeit ist damit als Reputationstreiber irrelevant geworden“, erklärt



ZERTIFIZIERTER BASISRAINER ADG

Der Grundstein für Ihren erfolgreichen Weg zum professionellen Trainer!

Mit dem „Zertifizierten Basistrainer ADG“ lernen Sie, Trainings selbstständig zu entwickeln und erfolgreich durchzuführen. Auch trockenen Themen verleihen Sie durch innovative Methoden die notwendige Frische. Sie erfahren, wie Sie echte Lernfortschritte erzielen und diese bei Ihren Teilnehmern nachhaltig aufrecht erhalten.

Weitere Infos zu unserem „Zertifizierten Basistrainer ADG“ finden Sie auch unter www.adgonline.de/trainer sowie unter www.adgonline.de/coach für unseren „diplomierten Systemischen Coach ADG“. Neugierig? Gerne informieren wir Sie über die neuen Zertifizierungsstarts!

ADG | Christiane Ritter | T: 02602 14-261 | E-Mail: christiane_ritter@adgonline.de

dipl. SYSTEMISCHER COACH ADG

Professionelle Coachingkompetenz als Ihr Erfolgsrezept!

Als „diplomierter Systemischer Coach ADG“ drehen Sie in Gesprächssituationen Konflikte zu „Win-win-Konstellationen“. Sie machen neue Teams arbeitsfähig, entwickeln die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und identifizieren Perspektiven für die Bewältigung individueller und unternehmerischer Herausforderungen.

Sie denken in Lösungen, nicht in Problemen.

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

Schwaiger. Oder: Es gibt zwei Telekommunikationsanbieter am Markt. Der eine ist etabliert, der andere ist der Angreifer. Bei dem etablierten Unternehmen schaut alle Welt darauf, wie die Führung ist. Beim Angreifer kümmert das – vielleicht abgesehen von den Mitarbeitern – niemanden. Hier zählt nur die Innovationskraft. Vor diesem Hintergrund konstatiert Schwaiger: „Es gibt keine Patentrezepte für das Reputationsmanagement.“



„Es gibt keine Patentrezepte für das Reputationsmanagement.“

Professor Dr. Manfred Schwaiger ist Vorstand des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität München.
Kontakt: schwaiger@lmu.de

Schwer zu ermitteln: Was treibt die Reputation?

Was also tun? Die Grundlage einer guten Reputation besteht darin, dass ein Unternehmen

generell vertrauenswürdig und zuverlässig ist, die eigenen Produkt- und Serviceversprechen hält, soziales und ökologisches Verantwortungsbewusstsein im Kerngeschäft beweist, sich

ethisch verhält. Das ist das Pflichtprogramm. Und die Kür? „Theoretisch könnten Unternehmen ständig alle denkbaren Bereiche optimieren“, so Schwaiger. Das aber ist unrealistisch. Um mit der Gießkanne an die Sache heranzugehen, fehlt meist das Kapital. Außerdem lassen sich Angriffspunkte nie ganz ausschließen. Firmen müssen deshalb spezielle Bereiche finden, in denen sie ihre Reputation besonders schärfen können. Das heißt: Sie müssen herausfinden, welche *individuellen* Treiber den Firmenruf bei den *relevanten* Stakeholdern unter den *aktuellen* Bedingungen besonders stark beeinflussen. Und dann sollten sie mit gezielten Maßnahmen genau dort ansetzen.

Menschen direkt zu fragen, was sie von einem Unternehmen erwarten, bringt allerdings nicht viel, ist Manfred Schwaiger überzeugt: „Die Antworten würden sich stark an der sozialen Erwünschtheit orientieren: etwa, dass eine Firma ihre Mitarbeiter gut behandeln oder keine Arbeitsplätze ins Ausland verlagern soll.“ Auch das durchaus übliche Verfahren, die Reputation von Firmen durch Befragungen ausschließlich von Experten wie Journalisten oder Vorständen zu ermitteln, kritisiert der Forscher. Dieser Blickwinkel, so Schwaiger, sei zu eng und bilde deshalb nur einen Teilausschnitt der Realität ab.

Unter Schwaigers Ägide wurde am European Centre for Reputation Studies (ECRS), einem Forschungsverbund, dem auch sein Institut angehört, ein Reputationsmanagement-Modell entwickelt, das einen breiteren Blickwinkel hat (siehe auch Kasten S. 20). Zuerst wird das Firmenansetzen im „Reputation Management Cycle“ bei verschiedenen Stakeholder-Gruppen gemessen. Dann wird analysiert, welche Faktoren jeweils wie stark auf das Urteil dieser Gruppen wirken. Das sind die potenziell rufsteigernden Leistungsbereiche, die durch gezielte Maßnahmen optimiert werden können. Anschließend wird erneut gemessen, was die Programme bewirkt haben – und der Zyklus startet erneut. Schwaiger: „Reputationsmanagement ist ganz klar eine Daueraufgabe.“

Auch die Henley Business School in Großbritannien forscht seit 2004 zum Thema und hat ein eigenes Reputationsmanagement-System aufgesetzt, das dem Grundschema folgt: Reputationswerte messen, Ziele bestimmen, Treiber herausfinden, dort mit Verbesserungsprogrammen ansetzen und dann evaluieren. Das Credo

Leserbefragung: Unternehmensreputation

Was ist die wichtigste Reputationsquelle?

Der Umgang mit Kunden.	71 %
Werte und Nachhaltigkeit.	56 %
Die Art und Qualität der Produkte.	52 %
Führungskultur und Arbeitsklima.	42 %
Ein offener authentischer Umgang mit Krisen und Kritik.	37 %
Das persönliche Auftreten der Entscheider.	32 %
Das, was Mitarbeiter privat oder im Netz erzählen.	21 %
Umsätze und wertsteigernde unternehmerische Entscheidungen.	5 %
Geld. Reputation ist käuflich, etwa durch Werbung oder Sponsoring.	2 %

Wie wichtig ist Reputation für den Erfolg?

Das kommt auf den Wettbewerb an: Je stärker die Konkurrenz, desto wichtiger die Reputation.	58 %
Reputation ist gegenüber Mitarbeitern und Kunden das beste Argument eines Unternehmens.	42 %
Reputation ist ein Erfolgsfaktor unter vielen.	26 %
Das ist eine Frage der Perspektive: Reputation gewinnt erst auf lange Sicht Bedeutung.	18 %
Der Erfolg eines Unternehmens zeigt sich an seinen Gewinnen, nicht an seiner Reputation.	6 %

Quelle: Leserbefragung in managerSeminare, Ausgabe 168, März 2012. N = 62.

auch hier: Reputationsmanagement lässt sich nur dann gezielt betreiben, wenn man weiß, was man bei welcher Zielgruppe zu welchem Zweck ganz konkret erreichen möchte. Beispiel: Eine genossenschaftlich organisierte Bank in England wollte den Genossenschaftsgedanken besser im Kundenbewusstsein verankern, um die Kundenbindung zu erhöhen. Eine Analyse ergab, dass die damit verbundenen Haupt-Reputationstreiber beim Kunden die Öffnungszeiten der Filialen und der Service waren. „Die Maßnahmen erstreckten sich dann darauf, die Öffnungszeiten zu verlängern und die Mitarbeiter zu motivieren, dies mitzutragen. Mit dem Ergebnis, dass die Reputationswerte merklich stiegen“, berichtet Felix Müller, Geschäftsführer von Henley-Deutschland.

Streitfrage: Bei wem zählt das Ansehen?

Der Henley-Ansatz ist strikt selektiv. „Aus unserer Sicht sollten sich Unternehmen auf jene Stakeholder konzentrieren, die in einer direkten monetären Beziehung zu ihnen stehen – also etwa Kunden, Investoren, Mit-



„PR zu betreiben, die durch das Handeln Lügen gestraft wird, beschädigt den Ruf besonders.“

Wolfgang Griepentrog, Inhaber der PR- und Managementberatung WordsValues, Leichlingen.
Kontakt: griepentrog@wordvalues.de

arbeiter und Lieferanten“, erklärt Müller. Wichtig sei, dass sich das Management mit der Sache auseinandergesetzt habe. „Wenn das der Fall ist, kann dabei im Endeffekt auch herauskommen: Solange uns unsere Kernmärkte positiv sehen, ist uns die breitere Öffentlichkeit egal“, so Müller.

Manfred Schwaiger sieht das anders. Auch er ist wie Müller überzeugt, dass man Reputationswerte und -treiber in spezifischen Gruppen erheben muss, findet jedoch, die

breite Öffentlichkeit ist durchaus eine dieser relevanten Zielgruppen – wenn nicht gar die wichtigste. „Schließlich wirkt sie auf die Politik ein. Und die setzt für Unternehmen wichtige Rahmenbedingungen.“ Auch Wolfgang Griepentrog warnt davor, jene Stakeholdergruppen zu übersehen, die keinen direkten monetären Bezug zur Firma, wohl aber wichtige Multiplikatorenfunktionen haben – etwa Politiker, Journalisten, NGO-Vertreter oder Lehrer. Vor allem sei

NEU

www.WeiterbildungsProfis.de

Über 600 Trainer, Berater, Coachs, Speaker, Moderatoren...

der Dialog auch mit diesen Gruppen zu pflegen, so Griepentrog: „Denn wenn es ihn nie gab, kann sich das vor allem im Krisenfall zusätzlich erschwerend auswirken.“

Krisen als Feuerprobe

Reputation ist zwar eine Dauer-Managementaufgabe. Doch Krisen sind Feuerproben für das Management des guten Leumunds. Zwar glauben viele Experten, dass einmal aufgebautes Vertrauen eine gewisse Airbag-Funktion hat. Doch manchmal reicht ein Vorfall – und das Ansehen ist arg demoliert. Deshalb ist neben dem Risikomanagement auch das akute Krisenmanagement eine wichtige Spielart des Reputationsmanagements. Wer es schafft, vorbildlich mit Krisen umzugehen, kann unter Umständen sogar sein Ansehen mehren.

Das gilt in Zeiten, in denen sich über Blogs und Foreneinträge Meinungen in Windeseile multiplizieren umso mehr. Aus einer Studie von Weber Shandwick aus dem Jahr 2011 unter mehr als 1.300 Konsumenten geht hervor, dass sich bereits 81 Prozent der Verbraucher online über Unternehmen schlau

machen. Auch Bewerber fänden im Web nach Meinungen über potenzielle Arbeitgeber. Fehlerhafte Produkte, miese Arbeitsbedingungen – all das kann sehr schnell einer großen Menge Menschen bekannt werden.

Einzelne Wutbürger mit Webpräsenz können gar die Aufmerksamkeit von Millionen auf sich ziehen. So schlug dem Elektronikriesen Siemens-Bosch vor kurzem eine Welle von Unmut in China entgegen, nachdem ein Blogger auf einer twitterähnlichen Plattform verbreitet hatte, dass seine Kühlschrankschranktür manchmal nicht richtig schließt. Der Blogger echaufferte sich über eine ausbleibende Entschuldigung sowie die lahme Reaktion der Firma. Er steigerte sich in seinen Ärger hinein, konnte Tausende „Leidensgenossen“ aktivieren, und die Sache mündete schließlich im öffentlichen Zertrümmern von Kühlschränken.

Das Unternehmen schaute zu lange ebenso ratlos wie tatenlos zu. Es fehlte an Verfahrensformen für solche Fälle. An denen arbeitet Siemens-Bosch nach eigenem Bekunden nun.

Dabei wäre es wahrscheinlich schon gut gewesen, überhaupt zu kommunizieren. „Den Kopf in den Sand stecken, ist das Schlechteste, was man machen kann“, betont Kommunikationsberater Eck. Auch sich zu verhalten wie Goliath gegen David und alle Schuld von sich zu weisen gilt als No-Go unter Experten für angemessene Krisenkommunikation. Besser: an den Haltungen der Kritiker anknüpfen, auf sie eingehen. „Man darf negative Stimmen und Kritik nicht als Störfaktoren betrachten, sondern sollte sie als wertvolle Seismografen für womöglich nötige Verbesserungen sehen“, sagt Bernhard Bauhofer. Fehler müssen ehrlich und offen eingestanden werden. Und das, so PR-Manager Griepentrog, nicht scheinchenweise. Und nach dem Credo „Walk your Talk“ sollte Beschwerden wirklich nachgegangen, sollten Serviceprozesse überprüft werden, um Kritik glaubhaft entkräften zu können.

Allerdings bleibt ein diffuses Feld von Unsicherheit. „Denn es gibt auch Saboteure, die nicht an der Sache interessiert sind, sondern nur am Schadenstiften“, so Eck. Grundsätzlich dürfe man solche „Trolle“ nicht füttern, denn dadurch würden sie erst recht groß. Doch ist die Abgrenzung im Einzelfall schwer: Wer meint es ehrlich mit seiner Kritik – selbst wenn diese im Endeffekt unbegründet ist? Wer wird am Ende noch aus Enttäuschung zum echten Troll, weil man ihn anfangs dafür gehalten hat? Und hinter welcher Kritik verbirgt sich schlicht ein Konkurrent?

Weil Unternehmen das Minenfeld, über das sie hier wandeln, langsam bewusst wird, expandiert der Markt der Online-Reputationsberatungen. Diese Spezialisten screenen permanent Meinungsbilder im Web, helfen dabei, adäquate Kommunikationsformen aufzubauen, sich mit Positivthemen im Netz zu etablieren und versprechen im Notfall Löschaktionen und juristische Hilfe gegen Verleumdung und Falschaussagen. Sinnvoll sind diese Dienste dann, wenn sie nicht auf die Web-Kommunikation beschränkt bleiben, sondern diese mit der Gesamt-Reputationsmanagement-Strategie verknüpfen. Das mindert die Gefahr, am Ende nur die Meinungen der Web-Community auf dem Schirm zu haben. Oder doch wieder nur PR zu betreiben. Im schlechteren Sinn des Wortes.

Sylvia Jumpertz ■

Service

Literaturtipps

► **Bernhard Bauhofer und Michael Neubert: Wie gut ist mein Ruf? Die besten Strategien für eine gute Reputation.** Gabal, Offenbach 2012, 19,90 Euro

Nicht nur Organisationen müssen sich um ihren Ruf kümmern. Das Buch beleuchtet die Brisanz des Themas aus persönlicher Perspektive: Wie schafft es der Einzelne, seinen Ruf zu verbessern und zu wahren? Auch hier gilt wie bei Unternehmen: nicht durch Oberflächenspolitur, sondern nur durch glaubhafte Vermittlung der persönlichen Interessen, Kompetenzen, Merkmale.

► **Paul Peters: Reputationsmanagement im Social Web: Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation.** Social Media, Köln 2011, 49,90 Euro.

Auf der Basis einer Studie fächert der Autor auf, welche Bedeutung die Social Media für das Reputationsmanagement im Unternehmen haben. Er unterscheidet dabei zwischen verschiedenen Kanälen und deren jeweiliger Wirkung. Der Leser erhält Handlungsanleitungen, auch solche, die auch helfen, das reputationsorientierte Social-Media-Management ins Gesamt-Reputationsmanagement der Organisation zu integrieren.

► **Klaus Eck: Transparent und glaubwürdig: Das optimale Online Reputation Management für Unternehmen.** Redline, München 2010, 24,95 Euro

Klaus Eck beschreibt, wie Unternehmen mit einer glaubhaften Kommunikation über Social Media ihr Ansehen fördern können. Der Autor geht auf das Spezialfeld Krisenkommunikation ein, im Kern geht es ihm aber vor allem um praxisnahe Strategien, die helfen, sich auch jenseits von Krisen durch positive Themensetzung und Präsenz ein Reputationspolster im Web aufzubauen.

► **Manuel Hüttl: Der gute Ruf als Erfolgsgröße: Profitieren Sie von Ihrem Ansehen!**

Erich Schmidt, Berlin 2005, 29,80 Euro.

Schon älter, aber eine gute Einführung in die Grundlagen des Reputationsmanagements. Angesprochen sind ausdrücklich Unternehmer und Manager, die nach Strategien und Methoden suchen, Reputation jenseits von PR zu managen.