

# Kommunikationsmanagement

Strategien, Wissen, Lösungen

von

Prof. Dr. Günter Bentele, Manfred Piwinger, Gregor Schönborn

Grundwerk mit 103. Ergänzungslieferung

Luchterhand Neuwied

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 472 04906 7

# Reputation Management – Die Werte aufrechterhalten

von Vazrik Bazil

Was ist Reputation Management? – Wie bilden sich Reputationen? – Wozu nutzen Reputationen? – Wie schafft man Reputationen? – Wie kann man sie messen?

## 1 Was ist «Reputation Management»?

Unternehmen wollen neue Kunden gewinnen, sie langfristig binden, die Loyalität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, gute Bewerber anziehen, den Anlagewert für Aktionäre steigern und Krisenzeiten heil überstehen. Wie kann PR ihren Beitrag zur Verwirklichung dieser Ziele leisten? An Bedeutung gewinnt zunehmend eine Antwort: durch «Reputation Management». An sich ist «Reputation» oder «Ruf» ein Phänomen, das seit jeher von großer Relevanz für Menschen gewesen ist: im Alltag, in der Gesellschaft, Politik, Literatur und neuerdings auf besonderem Maße in der Kommunikation.

**Bedeutung der Reputation**

Über allgemeine Literatur zum Thema Reputation hinaus, gibt es in den USA mehrere Webseiten wie [www.walterinfo.com](http://www.walterinfo.com) oder [www.reputations.org](http://www.reputations.org), Fachzeitschriften wie *Reputation Management* oder *Corporate Reputation Review* und das *Reputation Institut*, die sich seit geraumer Zeit diesem Problem verschrieben haben. Gleichwohl gibt es nach wie vor zwei grundlegende Fragen, die noch nicht hinreichend beantwortet worden sind: die begriffliche und, noch dringender, die methodologische Klärung dieses Phänomens im PR-

**Begriffliche und methodologische Klärung**

Kontext. Was bedeutet «Reputation», «Ruf» oder «Corporate Reputation»? Mehrere Versuche sind unternommen worden, um diesen Begriff zu erklären. *Charles J. Fombrun*, führender Forscher auf diesem Gebiet und Direktor des Reputation Instituts in den USA, schlägt u. a. folgende Definition vor:

**Definition 1** «A corporate reputation embodies the general estimation in which a company is held by employees, customers, suppliers, distributors, competitors, and the public». (59)

Dieses Zitat macht zweierlei deutlich: Erstens ist Reputation eine «general estimation» und zweitens bezieht sie sich auf alle Zielgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten eines Unternehmens. Diese beiden Aspekte werden in der Definition von *James Norman* von Shandwick International präzisiert:

**Definition 2** «*Reputation is the collective expectations (emotional and rational) that various audiences, specifically stakeholders – customers, investors, employees, analysts and suppliers – have of a corporation's products, services and activities surrounding its business, social and financial performance*» (Total Communication Measurement, 9. Oktober 1999)

Reputation ist also eine kollektive, rationale und emotionale, Bewertung aller Teilöffentlichkeiten zur allgemeinen Unternehmenstätigkeit. Erinnert uns aber diese Erklärung nicht an verwandte Begriffe wie «Image» «Identität» oder «Brand»? Sind diese nicht auch kollektive Bewertungen, die Erwartungen einschließen? Handelt es sich hier also lediglich um synonyme Begriffe, die beliebig verwendet werden können? Die Verwirrung wächst noch mehr, wenn wir solche Definitionen lesen:

**Definition 3** «*Corporate reputation... is the sum of identity, image, perceptions, beliefs, and experiences that stakeholders have over time related to that company*» ([www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com) vom 19. 4. 01)

Was unterscheidet nun «Reputation» von «Brand», «Identität» und «Image»? Dass Begriffe bisweilen sehr leicht verallgemeinert und dadurch verwässert werden, ist nichts Neues – auch nicht im Management. Solche Beispiele kennen wir zur Genüge: Einerseits werden z. B. Ideen, Personen oder Institutionen ähnlich wie Gebrauchsgegenstände als «Produkte» bezeichnet, die es zu «vermarkten» oder zu «verkaufen» gilt, andererseits werden Organisationen und Marken anthropomorphisch gedeutet und mit «Persönlichkeiten», «Charakteren» oder «Identitäten» versehen. Denken wir diese Verallgemeinerungen zu Ende, so müssten wir eigentlich bei Menschen und Ideen genauso von «Produkt-PR» sprechen wie bei Produkten und Organisationen von «Personality-PR». So weit gehen wir aber nicht. Zurückhaltung ist auch beim Gebrauch solcher Begriffe wie Image, Reputation oder Identität geboten.

**Reputation,  
Brand, Identität und Image**

Diese Phänomene weisen als «soziale Repräsentationen» folgende Merkmale auf:

**Merkmale**

### ■ Ganzheitliche Wahrnehmungen

Diese Wahrnehmungen enthalten kognitive, emotionale und motivationale Elemente und werden durch Erwartungen, Wünsche und Wertungen der Wahrnehmenden angereichert. Auf diese Weise ergibt sich ein Ganzes, das mehr ist als die bloße Summe aller Teileindrücke.

### ■ Kollektiv bzw. intersubjektiv

Sie entstehen aus sozialen Netzwerken, die in der PR gemeinhin «Teilöffentlichkeiten», «Zielgruppen», «Dialoggruppen» oder «Anspruchgruppen» genannt werden. Bei der Verbreitung oder Verfestigung von Einstellungen innerhalb einer Gruppe spielen auch deren Homogenität und Dichte eine wesentlich Rolle, denn erst aufgrund dieser Angaben kann man feststellen, wie stark oder wie schwach der Drang zur Konformität gegeben ist.

### ■ Relativ

Da sich diese Öffentlichkeiten in ihren kollektiven Wahrnehmungen und Erwartungen voneinander unter-

scheiden, treten jeweils verschiedene soziale Repräsentationen hervor. Deshalb sollte man eigentlich von Reputationen, in der Mehrzahl, und nicht von Reputation, in der Einzahl, sprechen. Ob sich aber diese Reputationen zu einer einzigen Reputation verdichten lassen, hängt wiederum davon ab, ob wir geneigt sind, eine «Weltöffentlichkeit» anzunehmen.

**Was heißt «soziale Repräsentation»?** Die Bezeichnung «soziale Repräsentation» könnte allerdings missverständlich sein, weil «Repräsentationen» meistens Vorstellungen kognitiver Art sind, indessen die oben genannten Wahrnehmungen auch affektive und motivationale Elemente, wie Gefühle, Vorlieben, Abneigungen, Absichten, Wünsche oder Wertungen einschließen. Daher scheint es angemessen zu sein, die Bezeichnung «Repräsentation» mit «Einstellung» und «soziale Repräsentation» mit «sozialer Einstellung» zu ersetzen.

**Spezifische Unterschiede** Nun worin bestehen die spezifischen Unterschiede zwischen «Identität», «Image», «Brand» und «Reputation»? Zweier Kriterien können wir uns hier bedienen: Bezug und Inhalt. Anhand des ersten Kriteriums vermögen wir, «Brand» von «Identität» und mit der Hilfe des zweiten Kriteriums «Image» von «Reputation» zu unterscheiden.

**«Brand»** Der Begriff «Brand» unterscheidet sich von allen anderen sozialen Einstellungen durch seinen eindeutigen Bezug zu einer einzigen Zielgruppe, nämlich Kunden. Unangesehen dessen, ob Produkte oder Dienstleistungen oder gar das Unternehmen selbst als «Brand» verstanden wird, sind es immer die Kunden, denen die Aufmerksamkeit gilt. (Bromley, 199; [www.reputations.org](http://www.reputations.org) vom 24. 3. 01). «Identität» hingegen bezieht sich auf das Selbstverständnis des Unternehmens selbst, d. h. wie Management und Mitarbeiter ihr Unternehmen definieren und welche kognitive und emotionale Elemente sie ihm zuschreiben (Fombrun, S. 36 und 277; Dowling, S. 68; [www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com) vom 19. 04. 01). Während

also «Identität» die Binnenperspektive darstellt, drückt «Image» die Außenperspektive aus und zeigt, wie die Identität der Organisation wahrgenommen wird. Inhaltlicher Art ist allerdings der Unterschied zwischen «Image» und «Reputation». Deshalb können wir imagebezogene Attribute von reputationalen Attributen auseinanderhalten. Sind Bewertungen wie «Organisation X ist innovativ» «Fahrer der Marke X sind Raser» oder «Sie sind glaubwürdig» reputational oder imagebezogen? In welchen dieser Sätze werden imagerrelevante und reputationrelevante Aussagen getroffen? *Charles J. Fombrun*, hebt diesen inhaltlichen Aspekt hervor und arbeitet 4 Attribute heraus, welche Reputationen auszeichnen (*Fombrun*, S. 72):

Reputation

- ▶ Glaubwürdigkeit
- ▶ Zuverlässigkeit
- ▶ Vertrauenswürdigkeit
- ▶ Verantwortungsbewusstsein

4 Attribute der Reputation

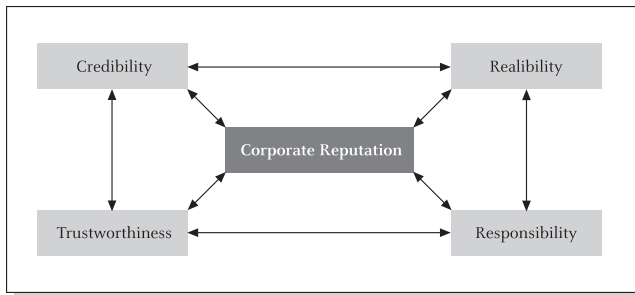


Abb. 1

Demnach sind von den oben genannten Sätzen die ersten beiden imagebezogen und nur die letzte reputational. Reputation scheint also im Gegensatz zu Images nur diese Werte auszudrücken. In diesem Sinne definiert *Dowling* die Corporate Reputation:

«*Corporate Reputation: the attributed values... evoked from the person's corporate image*». (68) Definition 4

«Gute», «hohe» oder «schlechte» Reputationen geben also Aufschluss darüber, inwiefern es einer Organisation gelungen ist, ihre Öffentlichkeiten zu überzeugen, dass sie zuverlässig, glaubwürdig, verantwortungsbewusst und vertrauenswürdig ist. Allerdings könnten je nachdem, welche Zielgruppen relevant sind, sogar «schlechte Reputationen» guten Ruf bedeuten, insbesondere bei kriminellen Organisationen, die innerhalb ihrer Klientel genau diese Bedingungen erfüllen.

### Hierarchische Struktur

Die vorstehenden Überlegungen weisen somit auf eine hierarchische Struktur zwischen «Identität», «Image» und «Reputation» hin. Um dieses Gefüge zu erläutern bedienen sich *Argenti*, *Dowling* und *Fombrun* mit geringfügigen Abweichungen dieses Modells (*Fombrun*, S. 37), wobei die Selbstdarstellung des Unternehmens durch Namen, Symbole usw. dessen Identität widerspiegelt.

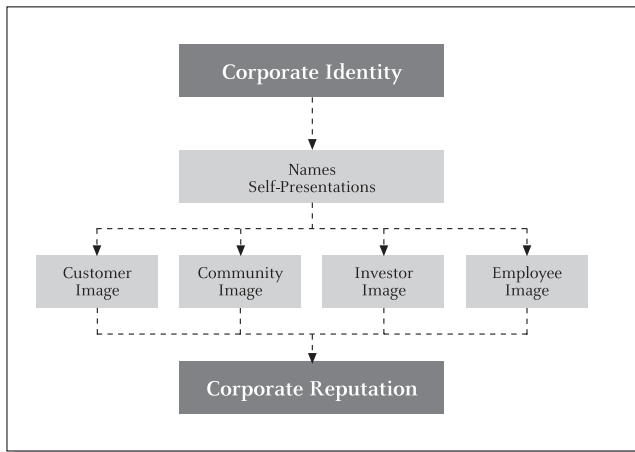


Abb. 2

Aus dieser Struktur ist ersichtlich, dass erstens, Reputationen niemals unmittelbar erreicht werden können, sondern nur mittelbar, über das Image (*Dowling*, S. 69) und zweitens, dass Reputationen, wie Images, dyna-

misches sind. Sie bilden sich über längere Zeiten und verdichten sich infolge ihrer intersubjektiven Ausprägung zu einem resistenten Ganzen, das offen und unvollendet bleibt. Die Möglichkeit jedoch, sie zu beeinflussen, ist nur zum Teil möglich, weil Öffentlichkeiten selbständig agieren und sich ihre eigenen «Bilder» schaffen. *Bromely* spricht in diesem Zusammenhang von der Reputation als Produkt, mit dem sich Organisationen auseinandersetzen haben, und als Prozess, den sie gemäß ihrer Positionierung durch Reputation Management steuern sollten (29).

**Reputation als  
Produkt und  
Prozess**

## **2 Wie bilden sich Reputationen?**

Reputationen entstehen auf formaler Ebene genauso wie alle anderen sozialen Einstellungen. Unterschiede bestehen jedoch auf inhaltlicher Ebene.

### **2.1 Form**

Aus Sicht der Form bilden sich Reputationen auf drei Wegen. Primär, sekundär und zyklisch.

#### **■ Primäre Reputation**

Die «primäre Reputation» (*Bromely*, S. 39) beruht auf direkten Kontakten, die wir mit Personen oder Organisationen von Angesicht zu Angesicht pflegen. Die Wahrnehmungen sind unvermittelt und persönlich. Dazu gehören Kontakte zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kundendienstes, zum Pförtner oder auch das fernmündliche Gespräch mit der Sekretärin. Sozialpsychologen sprechen in diesem Zusammenhang vom Phänomen des Ersteindrucks. Dieses besagt, dass wir auch bei unseren ersten Wahrnehmungen von «impliziten» Annahmen geleitet werden, sodass wir bereits beim ersten Kontakt bestimmte vorgeprägte Attributionen mit unseren unmittelbaren Wahrnehmungen verbinden und unsere anfängliche Einstellung formen. Dabei

**Phänomen des  
Ersteindrucks**



könnte z. B. das Vorwissen über die Branche des Unternehmens eine Rolle spielen.

### ■ Sekundäre Reputation

#### Stereotypen und Vorurteile

Die «sekundären Reputationen» (*Bromley*, S. 39) oder der indirekte Weg gründet sich auf der Selbstdarstellung des Unternehmens (Architektur, schriftliche Dokumente, Werbung u. a.), auf Äußerungen der Medien, Meinungsführer, Bekannte, Freunde usw. Dieser Kontakt ist vermittelt und unpersönlich. Darin könnten Stereotypen und Vorurteile einfließen und die soziale Einstellung stark prägen. Diese Deutungsmuster beschreiben die Verhaltensnorm einer Gruppe, ohne individuelle Unterschiede zu berücksichtigen. Das Individuum schwindet und weicht dem Typus, z. B. «Politik ist ein schmutziges Geschäft», «Die Deutsche Bahn verspätet sich immer», «Die Deutsche Telekom – langsame Ente» usw. Mehrere Gründe können zur Bildung dieser vereinfachenden und verallgemeinernden Muster führen: Menschen wollen Informationsmengen reduzieren, um den Umgang mit komplexen Sachverhalten zu erleichtern; sie stärken bisweilen ihr Selbstgefühl durch Abwertung anderer und noch wichtiger, mittels Stereotypen und Vorurteilen identifizieren sie sich mit ihren Bezugsgruppen. Diese Gebilde bleiben gegenüber abweichenden Botschaften resistent, zumal Menschen auf interne Kohärenz bedacht sind und ihre neuen Wahrnehmungen stets in dieses Ganze einfügen. Wenn jedoch Menschen direkt mit Individuen in Kontakt treten und ihre Wahrnehmungen bilden, dann könnten Stereotypen und Vorurteile an Schärfe verlieren. Dies ist zum Beispiel ein sinnvoller Weg, die Vorurteile der Mehrheiten gegenüber Minderheiten zu schwächen. Im Hinblick auf die Bildung und Beeinflussung von Reputationen ergibt sich hieraus eine wichtige Erkenntnis: Menschen erklären das, was ihre Einstellung in Frage stellt, zunächst nicht als «Eigenschaft» einer Organisation oder einer Person, sondern als situationsbedingter Zufall, dem kein besonderes Gewicht zuzumessen ist.

Sozialpsychologen sprechen hier von dispositionalen und situationalen Erklärungen: «Es hat geklappt, weil er Glück hatte», «Es hat geklappt, weil er fleißig war». Eine typische Diskrepanz in der Reputation zeigt sich, wenn in Krisenzeiten die außenperspektivische Sicht (außenstehende Öffentlichkeiten) das Fehlverhalten der Organisationen als deren «Wesensmerkmal» in den Vordergrund rückt (dispositionale Erklärung), indessen die binnenperspektivische Sicht (Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) das Ereignis eher als Zusammenkunft ungünstiger Umstände deutet (situationale Erklärung). Reputationen pflegen heißt u. a. also, günstige situationale Erklärungen in dispositionale Erklärungen zu überführen und dabei stereotypische Hindernisse zu überwinden.

**Dispositionale  
und situationale  
Erklärungen**

### ■ Zyklische Reputation

Der dritte Weg ist zyklisch. Darauf fußt das obige Zitat von Norman, wenn er von «*collective expectations*» (vgl. Definition 2) spricht. Sind sich Personen oder Organisationen bewusst, wie die sozialen Einstellungen ihnen gegenüber ausgeprägt sind, verhalten sie sich dementsprechend. Wenn die Einstellungen positiv ausfallen, spüren sie geringeren Bedarf an Verhaltensänderung und wenn sie negativ geprägt sind, greifen sie auf geeignete Instrumente zurück und versuchen, ihr Verhalten und ihre Leistungen zu ändern. Daraus gehen – mit zeitlicher Verschiebung – neue oder veränderte Einstellungen hervor, die sich wiederum auf das Verhalten dieser Personen oder Organisationen auswirken. Man denke an Künstler, die sich nach bestimmten Erwartungshaltungen des Publikums richten.

## 2.2 Inhalt

Während diese drei Wege allen sozialen Einstellungen eigen sind und die Entstehungsform betreffen, haben *Harris Interactive Inc.*, ein Marktforschungsinstitut in den USA, und *Charles J. Fombrun* vom Reputation Insti-

«Reputation  
Quotient» (RQ)

tut, die inhaltlichen und die reputationsspezifischen Elemente herausgearbeitet. Im Oktober 2000 führten beide Institute eine Online-Umfrage durch und bewerteten die Reputation der bekanntesten amerikanischen Unternehmen. Dabei entwickelten sie 6 Kriterien und 20 dazugehörige Bausteine, wie Reputationen entstehen und wie sie gemessen werden können. Diese Kriterien sind in die PR-Praxis mit dem Namen «Reputation Quotient» (RQ) eingegangen. ([www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com); Fombrun, S. 136):

**1. EMOTIONAL APPEAL**

*(Like, Admires, Trust)*

Ist das Unternehmen beliebt, hoch angesehen? Wird es bewundert und respektiert? Bringen Menschen ihnen Vertrauen entgegen?

**2. PRODUKTS & SERVICES**

*(Quality, Stands Behind, Innovative, Good Value)*

Welche Qualität zeichnet die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens aus? Ist das Unternehmen innovativ und glaubwürdig?

**3. FINANCIAL PERFORMANCE**

*(Profitability, Low-Risk Investment, Out-Performs, Growth Prospects)*

Wie werden die Wachstumspotenziale und die Risiken des Unternehmens eingeschätzt? Ist es finanziell auf eine solide Basis gestellt?

**4. VISION & LEADERSHIP**

*(Leadership, Clear Vision, Opportunities)*

Hat das Unternehmen eine starke Führung? Welche Visionen pflegt diese Führung? Und ist sie imstande, Chancen und Gefahren auf dem Markt zu erkennen?

**5. WORKPLACE ENVIRONMENT**

*(Good to Work For, Good Employees, Well-Managed)*

Wie erfolgreich wird das Unternehmen geleitet und

wie ist die Qualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ist es attraktiv für Top-Bewerber?

## **6. SOCIAL RESPONSABILITY**

*(Support Causes, Environment, Treats People)*

Wie ausgeprägt ist das soziale Engagement des Unternehmens und wie verantwortungsbewusst verhält es sich gegenüber der Umwelt?

Diese 6 Kriterien zusammen mit ihren Bausteinen haben sich in der PR-Praxis etabliert. Aber wie aus diesen Bausteinen Attribute wie Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein hervorgehen können, bleibt unklar. Sind etwa Automatismen im Spiel? Sind wir imstande, diese zu steuern? Der methodologische Ansatz bleibt in der Literatur ungeklärt. Schwierig wird es sein zu erklären, wie aus analytischen Elementen (Reputation Quotient) synthetische Ganzheiten (Reputation) entstehen können.

## **3 Wozu nutzen Reputationen?**

Nachdem die herkömmlichen Wege der Positionierung, wie Qualität, Technologie, Preisgestaltung, Serviceleistungen oder Vertriebsstrukturen selbstverständlich geworden sind, verschaffen Reputationen wichtige strategische Wettbewerbsvorteile, welche die Unternehmen voneinander unterscheiden. Diesen Mehrwert können wir anhand zweier Aspekte verdeutlichen: Zielgruppen und Wettbewerbsvorteile.

**Reputational  
Capital**

### **1. Zielgruppen:**

- a. **Kunden:** Reputation bindet Kunden und schafft Loyalität. Die Kunden tätigen immer wieder neue Geschäfte und betreiben von sich aus eine «Mund-zu-Mund-Propaganda» zugunsten des Unternehmens. Zudem erleichtert eine gute Reputation den Zugang zu den besten Dienstleistern, wie Werbe-

agenturen, die gerne mit guten Unternehmen zusammenarbeiten.

- b. **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Wie bei den Kunden so auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schafft Reputation Loyalität und Motivation. Unternehmen mit hoher Reputation sind attraktive Arbeitgeber für Bewerber. Unternehmen verschaffen sich dadurch die Möglichkeit, vorwiegend hochqualifizierte Mitarbeiter einstellen zu können.
- c. **Investoren:** In diesem Zusammenhang spricht Fombrun vom «Reputation Capital»: «*A company's Reputational Capital is the excess market value of its shares – the amount by which the company's market value exceeds the liquidation value of its assets*»(Fombrun, S. 92). Reputational Capital bezieht sich auf Finanzmärkte und Investoren. Investitionen in Aktienwerte werden begünstigt und der Ruf des Unternehmens sorgt dafür, dass Anleger positive Kursentwicklungen erwarten, wovon wiederum die Aktienkurse abhängen.

## 2. Wettbewerbsvorteile

- a. Höhere Preise für eigene Produkte
- b. Niedrigere Marketing-Ausgaben
- c. Geringere Preise für Einkäufe z. B. bei Lieferanten, die gerne mit glaubwürdigen Unternehmen zusammenarbeiten
- d. Fähigkeit, leichter neue Produkte oder neue Kategorien auf den Markt einzuführen
- e. Möglichkeit, Einfluss auf andere Öffentlichkeiten zu nehmen
- f. Weniger Krisen bzw. Krisenzeiten werden besser überstanden. Zum Beispiel hat sich die Einführung von Windows 95 mehrmals verschoben, aber die Kunden haben auf dieses Produkt gewartet, und das Unternehmen konnte diese Krise meistern.

- g. Bei immer ähnlicher werdenden Produkten und Dienstleistungen erleichtert eine gute Reputation den Entscheidungsrahmen – und zwar für alle Teilöffentlichkeiten.

## **4 Wie schafft man Reputation?**

Dass die Reputation für die Unternehmenskommunikation ein zentrales Anliegen ist, ergab eine Untersuchung der wbp Gesellschaft für Public Relations und der Uni Siegen bei 3.000 deutschen Unternehmen: 84 Prozent der deutschen Unternehmen halten die Schaffung von Vertrauen für das wichtigste Ziel der Unternehmenskommunikation (mm 7/97, S. 38), gefolgt von «Innovationsstärke zeigen» (59 Prozent) und «Wir-Gefühl stärken» (54 Prozent). Unschwer können wir erkennen, dass sich hier bereits die ersten drei Dimensionen der Reputation widerspiegeln: «Emotional Appeal», «Products & Services» und «Vision & Leadership». Gleichwohl kann Reputation nicht direkt, sondern nur indirekt über das Image bzw. die oben angeführten Kriterien geschaffen bzw. gepflegt werden.

**Vertrauen als  
wichtigstes  
Ziel**

Wenn aber Reputationen über Images gebildet und gepflegt werden können, dann drängen sich mehrere Fragen auf: Ist unser Instrumentarium bei Imagepflege identisch mit dem der Reputationsbildung? Wenn ja, wie unterscheidet sich der Einsatz dieser Instrumente? Wenn nein, welche neue Instrumente sollen angewendet werden? Können wir Reputationen wie Images durch Kampagnen steuern? Worin unterscheiden sich dann beide Kampagnen – nicht begrifflich, sondern strategisch bzw. taktisch? Auch wenn wir durch eine kampagnenähnliche Maßnahme Einstellungsänderungen erzielt haben, wie schaffen wir – im Falle der Reputation – den Übergang von Einstellungsänderung zur Verhaltensänderung? Fragen, die noch nicht ausreichend behandelt worden sind.

**Vorgehensweisen in der Bildung von Reputationen** *Shandwick International* und *Fombrun* schlagen zwei Vorgehensweisen in der Bildung von Reputationen vor. Beide ähneln sich sehr. Die Shandwick-Methode, genannt auch «Reputation Map», besteht aus fünf und die Fombrun-Methode aus drei Schritten:

Shandwick-Methode	Fombrun-Methode
a. Assess b. Position c. Personify d. Champion e. Drive	a. Diagnosing the current state b. Designing the future state c. Managing the transition

Beide Methoden laufen auf eine dreeistufige Struktur hinaus:

a. Als erster Schritt soll die Identität, das Image und die bestehende Reputation des Unternehmens analysiert werden, um mögliche Diskrepanzen, Widersprüche oder Kohärenzen zwischen diesen drei Elementen festzustellen.

b. Im zweiten Schritt werden die Wettbewerber und deren Erscheinungsbilder analysiert. Das Unternehmen positioniert sich, entwickelt seine Identität und formuliert seine Kernbotschaften.

c. Der dritte Schritt legt die wichtigsten Zielgruppen fest (CEO, Mitarbeiter, Öffentlichkeiten), analysiert diese reputationalen Netzwerke, deren Lebenswelten und stellt fest, mit welchen Instrumenten diese Zielgruppen erreicht werden sollen. Besonders wichtig ist es hier, zwischen primären und sekundären Reputationen zu unterscheiden, um die richtigen Informationsquellen zu spezifizieren. Eine erneute Reputationsanalyse schließt diese dritte Phase ab.

**Bekanntheit kein Garant für gute Reputation** Während Bekanntheit ein unzertrennlicher Bestandteil eines Erscheinungsbildes ist und Unternehmen gerne Ihre Bekanntheit zu erweitern versuchen, spielt sie bei Reputationen nicht zwangsläufig eine prominente Rol-

le. Daher sollten sich Unternehmen überlegen, ob sie extrovertierte oder introvertierte Kommunikationsweisen vorziehen. Gute Medienresonanz ist keine Gewähr für eine gute Reputation. Ganz im Gegenteil, zurückhaltende und introvertierte Einstellungen können durchaus von reputationaler Relevanz sein – wie bei Investment Banken, Beratungsunternehmen und Anwaltskanzleien. Deshalb sollten sich Organisationen fragen, bei welchen reputationalen Netzwerken sie einen guten Ruf genießen möchten.

Über diese vorstehenden Überlegungen zu einem reputationalen PR-Verfahren hinaus, gibt es 6 strategisch-taktische Modelle, welche zur Bildung der Reputation eines Unternehmens gemäß seiner Positionierung beitragen. Diese Modelle konzentrieren sich jeweils auf einen Aspekt und versuchen die gesamte Kommunikation darauf aufzubauen. Diese Modelle sind: CEO, Vorstand, Produkte & Dienstleistungen, Geschichtsmodell, Finanzmodell und Industriemodell.

#### **6 Strategisch-taktische Modelle**

##### **1. CEO**

Der Vorstandsvorsitzende tritt als sichtbares Symbol des Unternehmens zum Vorschein und verkörpert es nach innen und außen. Laut einer Umfrage, die *Güttler+Klewes Communications Management* vorgestellt hat, ist das Image der Person an der Spitze des Unternehmens entscheidend für die Imagebildung des gesamten Unternehmens: Ein Drittel aller Anleger hält die Aktie, wenn die Person des CEO überzeugend ist. *Güttler* lässt allerdings die Frage offen, wie die variable Größe «Sympathie» (ein Element der Reputation) vermittelt werden kann. Vor allem kann ein CEO als Mensch punkten. 70 Prozent der Befragten möchten den Menschen auch außerhalb seiner Funktion einschätzen können (PRReport, 4. Mai 2001, S. 3). Mit Personen werden eher kleinere Unternehmen identifiziert. Bei Saatchi and Saatchi war das Unternehmen um seine Reputation besorgt, als die beiden Brüder es verlassen

#### **Vorstandsvorsitzender als Symbol des Unternehmens**



haben. Aber auch große Unternehmen können ihren CEO in den Mittelpunkt stellen, wie Lee Iacocca bei Chrysler, Jack Welch bei GE und Michael Eisner bei Walt Disney. Hier geht es darum, Eigenschaften des Vorstandsvorsitzenden auf das Unternehmen zu übertragen. Die Vorteile dieses Modells liegen auf der Hand: Medien lieben Persönlichkeiten, Investoren mögen es, die Führungspersönlichkeit zu kennen. Persönlichkeiten vermögen, den Unternehmen ein so spezielles Gepräge zu verleihen, dass diese sich von anderen Unternehmen abheben können. Aber wenn sich Medien von Personen abwenden, wird auch das Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen. Vor einer ähnlichen Schwierigkeit steht ein Unternehmen, wenn der CEO ausscheidet.

## 2. Vorstand

**Institutionalisierte Kompetenz** Nicht der Vorstandsvorsitzende, sondern der Vorstand insgesamt steht nun im Mittelpunkt – seine einheitliche Vision und Kompetenz. Je nach Bedarf kann man auch einzelne Vorstandsmitglieder herausstellen. Hier können individuelle und kollektive Stärken betont werden und der Vorstand kann als institutionalisierte Kompetenz des Unternehmens dargestellt werden. Auch dieses Modell ist mit Nachteilen behaftet: Bei Unternehmen, die in derselben Industrie ähnliche Strukturen aufweisen, können Vorstände austauschbar sein.

## 3. Produkte & Dienstleistungen

**Was, nicht wer** Die Aufmerksamkeit soll in diesem Modell nicht dem gelten, der etwas macht, sondern vielmehr dem, was gemacht wird – Produkte und Dienstleistungen. Ein Sprecher von Microsoft verweist auf dieses Modell, wenn er sagt: *«The reputation we want is as a company that builds great products and technology that improves peoples's lives»* ([www.reputations.org](http://www.reputations.org) vom 24.03.01). Produkte und Dienstleistungen sind greifbar, können durch dritte Parteien überprüft bzw. bewertet werden,

gelten der Gegenwart und wecken Erwartungen für die Zukunft. Gleichwohl entbehren sie «Gesichter», die für Medien wichtig wären und fallen in die Zuständigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht immer unbedingt gute PR-Kräfte sind.

#### **4. Geschichtsmodell**

Die erfolgreiche Geschichte des Unternehmens als Gewähr für künftige Erfolge soll in diesem Modell unterstrichen werden. Natürlich können vergangene Erfolge das Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, doch dieses Modell scheint rückwärtsgewandt zu sein, zumal aus vergangenen Leistungen allein keine Garantie für künftige Erfolge abgeleitet werden kann. Ohne klar formulierte Vorstellungen vermag das Unternehmen keine angemessene Erwartungen zu wecken.

**Aus Tradition  
erfolgreich**

#### **5. Finanzmodell**

Die finanzielle Solidität des Unternehmens steht nun im Mittelpunkt. Alle Botschaften enthalten finanzrelevante Angaben. Dieser Ansatzpunkt spricht die Investoren an und macht aufgrund quantitativer bzw. messbaren Werte den Vergleich zu anderen Unternehmen wesentlich leichter. Doch bleibt dieser Ansatz aus der Sicht u. a. der internen Kommunikation unergiebig, weil er alle anderen Aspekte unternehmerischen Handelns ausschließt.

**Schwerpunkt  
Investoren**

#### **6. Industriemodell**

Dieses Modell betont die Vision und die Geschäftsstrategie des Unternehmens und gibt Auskunft zu dessen künftigen Entwicklungen. Dieser Ansatz vermittelt Führung und Vision. Darauf können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz sein, und das Unternehmen ist in der Lage, von Visionen zu sprechen und nicht immer von sich selbst. Doch hierbei ist Vertrauen in die

**Führung und  
Vision**

Strategie des Unternehmens vonnöten. Nur Unternehmen, die in der Gegenwart erfolgreich sind, können dieses Vertrauen in die Zukunft schaffen (*Graham*).

Wichtige Entscheidungen der Öffentlichkeit beruhen auf Vertrauen. Es gibt aber keinen einfachen und schnellen Weg, Vertrauen zu schaffen. Es ist die Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur Bildung einer angemessenen Reputation Ihrer Organisationen beizutragen. Um dem reputationalen Anliegen des Unternehmens gerecht zu werden, schlagen *Alan Towers* und *Fombrun* die Einsetzung eines Chief Reputation Officer (CRO) vor, der analog zu Chief Financial Officer oder Chief Operating Officer dem Vorstand angehört und das gesamte Geschehen im Unternehmen im Auge behält. Dies führt dazu, dass er die Thematik der Reputation über die PR-Abteilung hinaus in das ganze Unternehmen hineinträgt und das reputationale Bewusstsein aller Mitarbeiter schärft. *Fombrun* schlägt daher folgendes Modell vor (197):

Chief  
Reputation  
Officer (CRO)

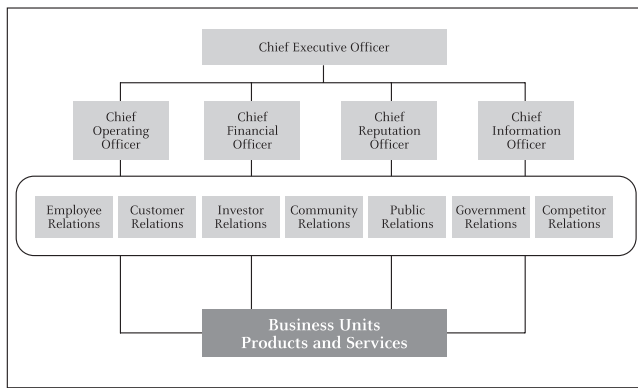


Abb. 3

## 5 Wie können Reputationen gemessen werden?

Wenn die Reputation eines Unternehmens 70 Prozent seines Wertes ausmacht ([www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com) vom 19.04.01), dann lohnt es sich auch sie zu messen. Obwohl die Reputation etwas Ganzheitliches ist und mehr beinhaltet als die Summe ihrer einzelnen Elemente, geht ihre Bewertung einen analytischen Weg, d. h. das Ganze wird in kleinere Bausteine geteilt und gemessen. Von diesen Bausteinen war oben bereits die Rede.

Anhand dieser Komponente werden einzelne reputationale Netzwerke befragt und die Ergebnisse mit denen der Wettbewerber verglichen, um jene Bereiche festzustellen, in denen Handlungsbedarf besteht. So ist um die Jahrtausendwende Johnson & Johnson das angesehenste Unternehmen in den Vereinigten Staaten mit einem RQ von 83.4 Prozent gefolgt von Coca-Cola (81.6 Prozent), Hewlett-Packard (81.2 Prozent), Intel (81.0 Prozent) und Ben & Jerry's (81.0 Prozent). Bei dieser Umfrage ergibt der Vergleich der einzelnen Bausteine folgendes Bild:

Wo gibt es Handlungsbedarf?

Emotional Appeal	Product & Services
1. Johnson & Johnson 2. Coca-Cola 3. Hewlett-Packard 4. Ben & Jerry's 5. Xerox	1. Johnson & Johnson 2. Intel 3. Hewlett-Packard 4. Xerox 5. Ben & Jerry's
Vision & Leadership	Workplace Environment
1. Microsoft 2. Intel 3. Anheuser-Busch 4. Coca-Cola 5. Dell	1. Johnson & Johnson 2. Lucent 3. Ben & Jerry's 4. Hewlett-Packard 5. Intel
Social Responsibility	Financial Performance
1. Ben & Jerry's 2. Amazon.com 3. Johnson & Johnson 4. Wal-Mart 5. Xerox	1. Microsoft 2. Wal-Mart 3. Coca-Cola 4. Johnson & Johnson 5. Intel

- Positionierung und Öffentlichkeiten** Die einzelnen Bausteine werden jeweils unterschiedlich besetzt. Ob ein Unternehmen erfolgreich seine Reputation pflegt, hängt im Wesentlichen von seiner Positionierung und seinen wichtigen Öffentlichkeiten ab. Die bekannteste Untersuchung zur Reputation von Unternehmen führt allerdings das amerikanische Wirtschaftsmagazin FORTUNE an: America's most Admired Corporations. Ähnliche Kriterien wie bei Fombrun liegen dieser Bewertung zugrunde: quality of management, quality of products and services, investment value, innovativeness, financial soundness, ability to attract and keep talented people, environmental responsibility und corporate asset (*Fombrun*, S. 183). Allerdings gehen diese Ergebnisse aus Bewertungen von Analysten und Vorständen konkurrierender Unternehmen hervor, sodass Mitarbeiter oder Kunden nicht herangezogen werden. Deshalb sind diese Aussagen nur für bestimmte Zielgruppen relevant.
- Noch kein eigenständiges Instrumentarium** Rückblickend lässt sich feststellen, dass Reputation Management noch kein eigenständiges Instrumentarium geschaffen hat, um sich von Image Management abzuheben. Ein methodologisch eindeutiger Unterschied zwischen Image-Kampagnen und Reputations-Kampagnen lässt sich kaum erkennen. Es drängt sich daher die Frage auf: Ob und wenn ja, wie dieses Instrumentarium entwickelt werden kann.

## 6 Literatur

- Argenti, Paul A.** Corporate Communication. Boston 1994
- Avenarius, Horst.** Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. gesellschaftliche Buchgesellschaft, 2. überarbeitete Auflage, Darmstadt 2000

- Bromley, D.B.** Reputation, Image and Impression Management. New York 1993
- Dowling, Grahame.** «Corporate super-brands : the roles of corporate image and reputation», in: New directions in corporate strategy 2000. St. Leonards, N.S.W., S. 64–82
- Fombrun, J. Charles.** Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston, Massachusetts 1996
- Graham, John D.** «Making the CEO the Chief Communications Officer: Counseling Senior Management», in: The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications. Clarke L. Caywood (Editor). Boston 1997, S. 274–286
- Moscovici, Serge.** Social Representations. Explorations in Social Psychology. Edited by Gerard Duveen. New York 2001
- Peters, Glen.** Waltzing with the Reports. A Practical Roadmap to Protecting your Company's Reputation. New York 1999
- Piwinger, Manfred/Ebert, Helmut.** Impression Management. Zur Selbstdarstellung von Personen und Institutionen. Schriftenreihe «PR-Kolloquium» Heft 8, herausgegeben von der DPRG-Landesgruppe NRW, Wuppertal 1998
- Reuter, Peter.** The Value of a Bad Reputation: Cartels, Criminals, and Barriers to Entry. Beitrag für die Jahrestagung der Association for Public Policy Analysis and Management, Minneapolis, Oktober 1982
- Towers, Alan.** «Realizing the Benefits of a Good Name», New York Times, 16. Juni 1991

## Websites

[www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com)

[www.reputations.org](http://www.reputations.org)

[www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com)

[www.shandwick.com](http://www.shandwick.com)

[www.reputationsinstitute.com](http://www.reputationsinstitute.com)