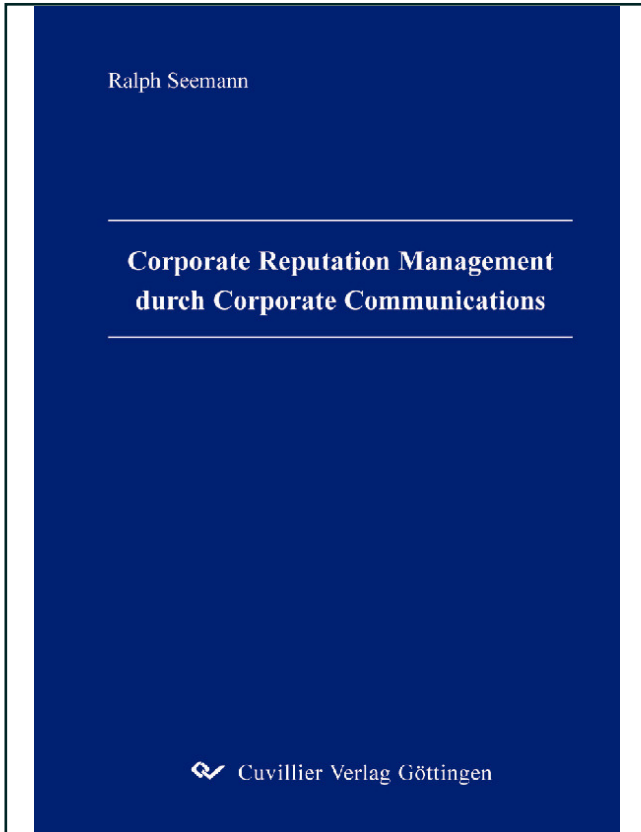




Ralph Seemann (Autor)

Corporate Reputation Management durch Corporate Communications



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1330>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1. Corporate Reputation als Erfolgsfaktor

1.1. Hintergrund und Problemstellung der Arbeit

1.1.1. Corporate Reputation Management in der Praxis

Reputation ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Um im Wettbewerb zu bestehen, investieren Unternehmen in ihre Infrastruktur, versuchen, einen besseren und günstigeren Zugang zu finanziellen Ressourcen zu erhalten und kämpfen um die begabtesten Talente am Arbeitsmarkt. Einen Wettbewerbsvorteil erreichen sie dann, wenn es ihren Managern gelingt, die besten physischen, finanziellen und personellen Ressourcen in ihrem Unternehmen zu konzentrieren.¹ In den letzten Jahren hat ein weiterer Faktor an Bedeutung gewonnen: Unternehmen erlangen eine höhere Wettbewerbsfähigkeit durch ein besseres Ansehen im Vergleich zu den Mitbewerbern – durch Reputation. Indem sie bei ihren Stakeholdern eine für das Unternehmen positive Wahrnehmung erzeugen, schaffen sie einen entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil: Diese vorteilhafte Wahrnehmung wird sichtbar in der Attraktivität des Unternehmens, seiner Produkte, Dienstleistungen und Marken und bildet das „reputational capital“ eines Unternehmens.² „We call it «good will» in business and add it to our balance sheets”³, hebt der Chef der US-Notenbank ALAN GREENSPAN bereits 1999 die Bedeutung der Unternehmensreputation als Unternehmens-Asset hervor und bringt die Verschiebung des künftigen Wettbewerbsfeldes für Unternehmen auf den Punkt:

“In today’s world, where ideas are increasingly displacing the physical in the production of economic value, competition for reputation becomes a significant driving force, ...”⁴

Über 80 Prozent der amerikanischen, asiatischen und europäischen Führungskräfte sind der Überzeugung, dass die Bedeutung der Reputation in den letzten fünf Jahren zugenommen hat.⁵ Unabhängig von Unternehmensgröße und Branche sehen 94 Prozent

¹ Vgl. Davies et al. (2003), S. X; Fombrun/Riel (2004), S. 32.

² Vgl. Davies et al. (2003), S. X.

³ Alan Greenspan in seiner Rede zur 348. Jahresfeier der Harvard Universität, Greenspan (1999), S. 6.

⁴ Greenspan (1999), S. 6.

⁵ Vgl. Hill & Knowlton (2003), S. 9; Stichprobe: 257 CEOs, “Statistically representative of Forbes CEO Forum recruiting list“, 151 NA, 32 Europa, 74 Asien, 78 Unternehmen mit einem Umsatz von \$50 bis \$500 Million USD, 177 mit einem Umsatz von \$500 Million plus USD, 199 öffentliche Gesellschaften und 54 private.

der US-amerikanischen Führungskräfte die Reputation als eine wesentliche Komponente des Unternehmenserfolgs, wie Abbildung 1 zeigt.⁶



Abbildung 1: Bedeutung der Unternehmensreputation⁷

Der Grund für die steigende Bedeutung einer guten Reputation als Kernelement der Differenzierung liegt in den sich verändernden Umfeldbedingungen.⁸ Im Rahmen der Globalisierung sehen sich Unternehmen häufig mit dem Eintritt in neue Märkte konfrontiert. Hier können sie von einem Halo-Effekt ihrer bisherigen Reputation profitieren, indem sie diese in Verhandlungen mit regionalen Behörden und Zulieferern sowie beim Aufbau von Kundenbeziehungen nutzen. Auch bewirkt die Globalisierung eine zunehmende Homogenisierung von Produkten und Dienstleistungen, wodurch die Reputation zu einem hervortretenden und schlagkräftigen Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb um Kunden wird. Der steigende Einfluss der Medien ist ein weiterer sich stark verändernder Umfeldfaktor. Er hat inzwischen auch die Geschäftswelt erfasst: Unternehmen und ihre Top-Manager stehen nun im Rampenlicht der Medien. Das hat Vor- und Nachteile: Zum einen können sie dies als Chance begreifen und die Medien als Kommunikationsplattform nutzen, um ihre Unternehmensreputation weiter zu einem positiven Unterscheidungsmerkmal zu machen, zum anderen können die Medien aber auch zu einer Quelle des Misstrauens gegenüber dem Unternehmen und so zu einer Bedrohung für seine Reputation und Existenz werden. Da es nahezu unmöglich ist, sich dem steigenden Einfluss der Medien zu entziehen, sind die Unternehmen herausgefordert, die Chancen der „Media Mania“ zu nutzen und gleichzeitig deren Risiken zu meistern. Gerade im alltäglichen Überangebot von Informationsquellen und

⁶ Vgl. Hill & Knowlton (2001), S. 13f; Stichprobe: 611 Top-Führungskräfte aus US-Unternehmen, 80 % mit dem Titel CEO, President, Chairman oder Vice Chairman, 4 % Chief Operating Officers, 4 % Chief Financial Officers, 12 % andere, 62 % der Unternehmen mit einem Umsatz von \$50 Million USD oder darüber.

⁷ Quelle: Hill & Knowlton (2001), S. 13.

⁸ Vgl. Fombrun/Riel (2004), S. 5ff.

Informationen fällt es den Menschen immer schwerer, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens einzuschätzen. Auch unter diesen Umständen gewinnt eine positive Wahrnehmung von Unternehmen zunehmend an Bedeutung, da sich die Marktteilnehmer bei ihrer Entscheidung eher auf Unternehmen mit einem besseren Ruf verlassen.⁹ Hier erschwert es jedoch die Werbeübersättigung der Verbraucher den Unternehmen, diese mit ihren Botschaften zu erreichen und stellt somit hohe Anforderungen an Kommunikation und Marketing, um über die richtige Wahl des Medien Mixes bis zum Verbraucher durchdringen und seine Wahrnehmung beeinflussen zu können. Ein weiterer Grund für die steigende Bedeutung der Unternehmensreputation ist die zunehmende Professionalisierung der Aktivitäten von Stakeholdern oder Non Governmental Organizations (NGOs). Diese setzen in verstärktem Maße ausgereifte Marketing- und Kommunikationsstrategien ein, um ihre Botschaften zu verbreiten und richten diese dabei oftmals gegen das Fundament der Reputation des betroffenen Unternehmens und damit gegen das Kernelement seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Um unter diesen veränderten Umfeldbedingungen im Wettbewerb erfolgreich zu sein, bringt eine gute Reputation den Unternehmen viele Vorteile. Unternehmen mit einer besseren Reputation als ihre Wettbewerber, haben es leichter, für ihre Produkte höhere Preise zu verlangen, Neukunden zu gewinnen und die Kundenloyalität zu stärken.¹⁰ Gleichzeitig erleichtert sie den Zugang zu physischen, Human- und Kapital-Ressourcen, erhöht die Loyalität der Mitarbeiter, senkt die Personal- und Kapitalkosten und beeinflusst die Entscheidung von Investoren beim Aktienkauf.¹¹ Eine gute Reputation beeinflusst auch die Einschätzung eines Unternehmens durch Journalisten und Finanzanalysten. So schreiben nach FOMBRUN und RIEL¹² Journalisten häufiger über hoch angesehene Unternehmen und tendieren dazu, diese vorteilhafter darzustellen, was gerade bei steigendem Einfluss der Medien an Bedeutung gewinnt. Des Weiteren schafft eine gute Unternehmensreputation einen größeren Spielraum für Entscheidungen und wirkt im Krisenfall wie ein Fallschirm aus „good will“. So bestätigt GREGORY in einer Untersuchung der Aktienkurse an der New York Stock Exchange, dass im Verlauf des Börsencrashes von 1997 die Marktwerte der Unternehmen mit hoher Reputation weniger stark betroffen waren, als die der Unternehmen mit einer niedrigeren Reputation. Auch erholten sich die Kurse der

⁹ Vgl. Helm (2005), S. 106.

¹⁰ Vgl. Fombrun/Wiedmann (2001), S. 46; vgl. Fombrun/Riel (2004), S. 3.; vgl. Schwalbach (2001), S. 2.

¹¹ Vgl. Dowling (2002), S. 12f; vgl. Fombrun/Wiedmann (2001), S. 47.

¹² Vgl. Fombrun/Riel (2004), S. 3f.

Unternehmen mit hoher Reputation wieder schneller als die der anderen.¹³ Die Magnetwirkung der Unternehmensreputation auf die wesentlichen Stakeholdergruppen ist in Abbildung 2 dargestellt.

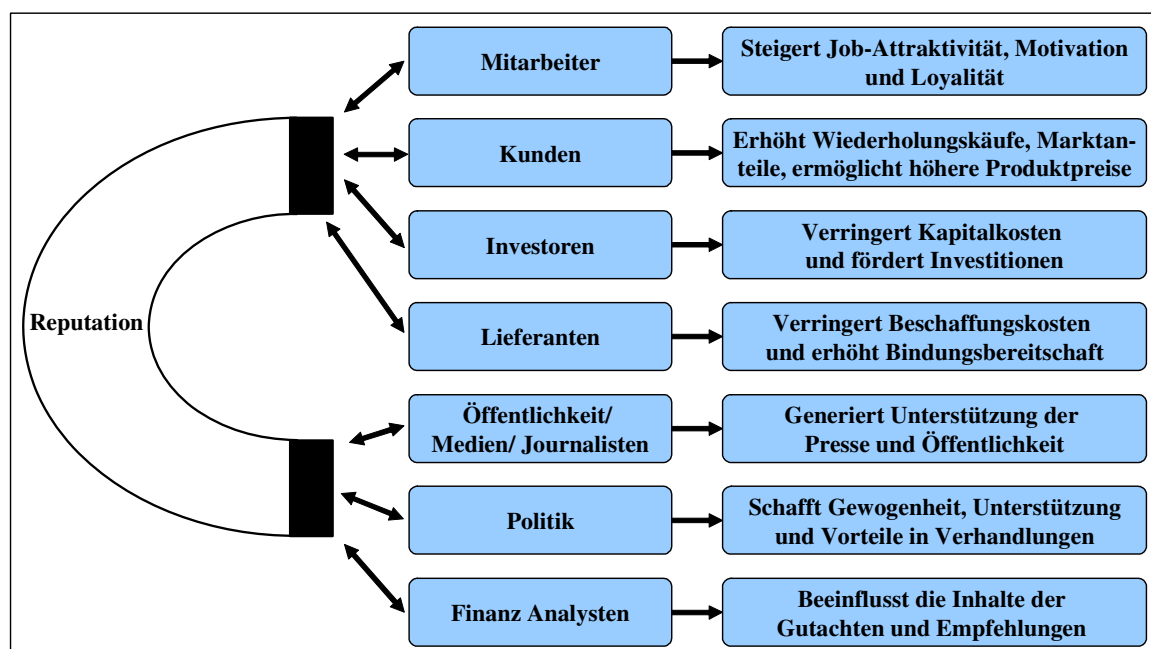


Abbildung 2: Reputation wirkt wie ein Magnet¹⁴

Dass die Reputation ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens und deshalb von strategischer Bedeutung ist, ist inzwischen anerkannt.¹⁵ Durch die zunehmende Verknüpfung der Unternehmen mit ihrer Umwelt wird ein nachhaltiges Reputationsmanagement zum zentralen Element der wertorientierten Unternehmensführung.¹⁶ Wie Abbildung 1 zeigt, besitzt die Reputation für nahezu alle Führungskräfte eine große Bedeutung zum Erreichen der Unternehmensziele. Dennoch bestehen wesentliche Unterschiede in der Verwirklichung des Reputationsmanagements. Während rund zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland Reputationsziele als expliziten Bestandteil in ihre Unternehmensstrategie integrieren, lassen die übrigen Unternehmen eine entsprechend tragfähige strategische Ausrichtung vermissen (siehe Abbildung 3).

¹³ Vgl. Gregory (1998), S. 288ff. Zum Einfluss von Krisen auf den Marktwert eines Unternehmens vgl. auch Fombrun/Riel (2004), S. 163f.

¹⁴ Quelle: Fombrun/Riel (2004), S. 5.

¹⁵ Vgl. Wiedmann/Buxel (2005), S. 149.

¹⁶ Vgl. Wiedmann/Buxel (2004), S. 1.

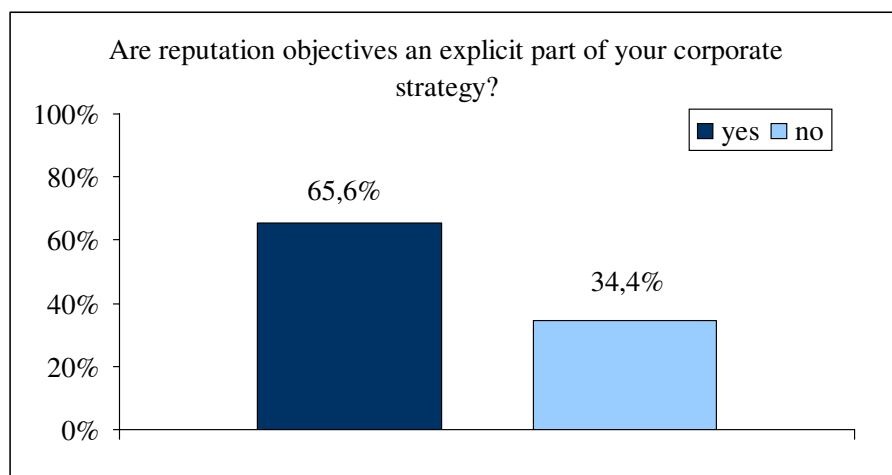


Abbildung 3: Reputationsziele sind ein expliziter Bestandteil der Unternehmensstrategie¹⁷

“Having an overall reputation strategy, however, does make a significant difference”:¹⁸ Eine Studie von FOMBRUN und RINDOVA zeigt, dass eine übergeordnete Reputationsstrategie einen signifikanten Einfluss auf das Kommunikationsverhalten des Unternehmens sowie seine Beziehung zu seinen Stakeholdern hat. Die Studie zeigt auch, dass Unternehmen mit einer hohen Reputation signifikant mehr und intensiver mit ihren Stakeholdern kommunizieren und ihre Reputation aggressiver beeinflussen, als Unternehmen mit einer niedrigeren Reputation: Diese Unternehmen setzen eine weitere Bandbreite von Themen in ihrer Werbung ein, nutzen eine größere Vielfalt an Kommunikationskanälen und sind eher dazu bereit, unterschiedliche Aspekte und Inhalte ihrer Geschäftstätigkeit in ihre Kommunikation einzubeziehen und zu diskutieren. „These companies try to impart to their stakeholders significantly more information, not only about their products, but also about a whole range of issues related to their operations, their identity, and their history.”¹⁹ Unternehmen mit einer systematischen Unternehmensstrategie messen Stakeholdern eine größere Bedeutung zu und sehen ihre Beziehung zu ihren Stakeholdern nicht als Einbahnstraße. Sie versuchen ihre Stakeholder zu verstehen und setzen deshalb mehr Instrumente ein, um deren Belange zu erheben.

Die Bedeutung der Kommunikation für das Management der Unternehmensreputation belegt auch der „Corporate Reputation Watch Survey“ von HILL & KNOWLTON, dargestellt in Abbildung 4, in welchem CEOs die „Kommunikationsfähigkeit“ als wichtigsten Faktor für den Aufbau und zur Erhaltung der Unternehmensreputation

¹⁷ Quelle: Wiedmann/Buxel (2005), S. 151; Stichprobe: 131 Führungskräfte (Vorstand, Leiter Marketing, Leiter Kommunikation) von Großunternehmen in Deutschland mit einem Umsatz größer als € 75 Millionen, (Insgesamt wurden 638 Unternehmen kontaktiert; Rücklaufquote 20,5 %)

¹⁸ Fombrun/Rindova (1998), S. 210.

¹⁹ Fombrun/Rindova (1998), S. 210.

benennen.²⁰ Insbesondere die CEOs aus den Niederlanden (90%) und Deutschland (87%) sehen die „Kommunikationsfähigkeit“ als „äußerst“ oder „sehr beeinflussend“ an.

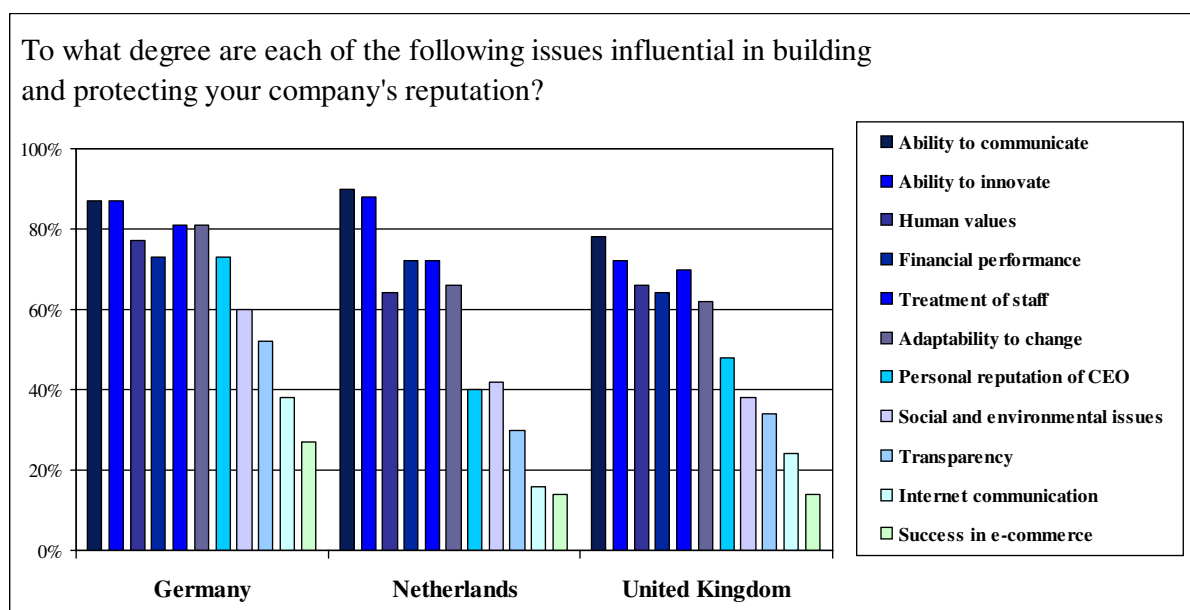


Abbildung 4: Für internationale Unternehmen ist die Kommunikation der Schlüssel zum Aufbau und Schutz ihrer Unternehmensreputation.²¹

Dies steht jedoch in starkem Kontrast zur Umsetzung in der Realität: Aus der Zuordnung der Verantwortlichkeiten für das Reputationsmanagement in Abbildung 5 ist zu entnehmen, dass hier kein einheitlicher Ansatz in den Unternehmen vorherrscht: Die Tatsache, dass drei Viertel der Unternehmen dem Top-Management (Vorstand, Geschäftsführer) die Verantwortung zum Erreichen von Reputationszielen zuordnen, entspricht zwar dem gemessenen Stellenwert der Reputation, jedoch nur 36 Prozent der Befragten nennen die „Unternehmenskommunikation“ und 32 Prozent das „Marketing“ als Verantwortungsträger, obwohl in der Studie von WIEDMANN und BUXEL Mehrfachnennungen möglich waren. Weitere Stellen oder Abteilungen bleiben weitestgehend unerwähnt.²² Die herausgestellte Bedeutung der „Kommunikationsfähigkeit“ hätte hier einen höheren Wert bei den kommunikativen Funktionen erwarten lassen. Die Bedeutung der Kommunikation für das

²⁰ Vgl. Hill & Knowlton (2002), S. 57; Stichprobe: 557 Top-Führungskräfte aus US-Unternehmen, 78 % mit dem Titel CEO, President, Chairman oder Vice Chairman, 6 % Chief Operating Officers, 7 % Chief Financial Officers, 9 % andere, 56 % der Unternehmen mit einem Umsatz von \$50 Million USD oder darüber.

²¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hill & Knowlton (2002), S. 57.

²² Vgl. Wiedmann/Buxel (2005), S. 153. In einer Studie von Hill & Knowlton 2003 war die relative Fokussierung der Verantwortlichkeit auf den CEO noch stärker mit 65 Prozent der Nennungen, gefolgt von 14 Prozent für den Vorstand, 12 Prozent für Corporate Communications/PR/Public Affairs. Andere Funktionen wie „sonstige Führungskräfte“, „Recht“, „Marketing“, der „Finanzvorstand“ und „Personal“ blieben unter 2 Prozent der Nennungen, Hill & Knowlton (2003), S. 36.

Reputationsmanagement scheint in vielen Unternehmen noch nicht nachvollzogen zu sein.

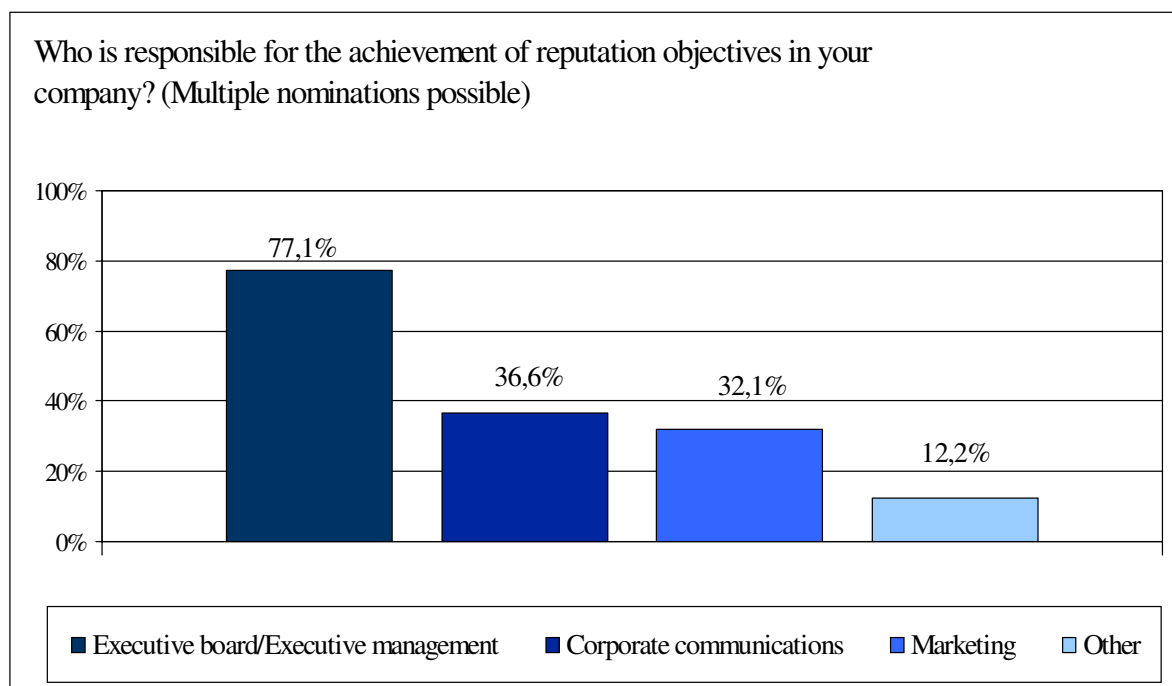


Abbildung 5: Verantwortlichkeiten für das Erreichen von Reputationszielen²³

Insgesamt lässt sich die aktuelle Entwicklung des Reputationsmanagements wie folgt darstellen: Waren Unternehmen früher hauptsächlich für ihre Marken und Produkte bekannt, stehen heute, aufgrund der sich verändernden Umfeldbedingungen, die Unternehmen selbst immer mehr im Mittelpunkt des Interesses nicht nur ihrer Kunden, sondern all ihrer Stakeholder.²⁴ Die Bedeutung der Reputation als intangibler Vermögenswert und entscheidender Erfolgsfaktor zur Erreichung und Sicherung einer starken Wettbewerbsposition ist inzwischen anerkannt. Auch wird die Kommunikationsfähigkeit als wichtigster Faktor für den Aufbau und die Erhaltung der Unternehmensreputation benannt. Sowohl die Bedeutung der Reputation als auch die Bedeutung der Kommunikation für das Reputationsmanagement haben sich aber noch nicht in der Managementpraxis niedergeschlagen. Auch wenn viele Unternehmen heute ihre Kommunikationsabteilungen bei wichtigen strategischen Entscheidungen zu Rate ziehen,²⁵ haben viele von ihnen einen Nachholbedarf bei der Einbindung der Unternehmensreputation in die Unternehmensstrategie sowie bei der Nutzung ihrer Kommunikationsfähigkeit zur Beeinflussung der Unternehmensreputation.

²³ Quelle: Wiedmann/Buxel (2005), S. 153.

²⁴ Vgl. Davies et al. (2003), S. 3

²⁵ Vgl. Rolke (2003), S. 35.