

COMMUNICATION AGENDA

Informationsservice für Kommunikations- und Reputationsmanagement

Reputation und Vertrauen

Ein guter Ruf ist ein kostbares Gut. In modernen Mediengesellschaften stellt die Reputation eines Unternehmens gar einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Welche Gesetzmäßigkeiten gelten, wenn Reputation aufgebaut oder zerstört wird? Welche Regularitäten sind in der Bewirtschaftung dieser für das Unternehmen zentralen Größe zu beachten? Im Rahmen verschiedener Forschungspartnerschaften zwischen Praxis und Wissenschaft befasst sich der Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (kurz: foeg) der Universität Zürich seit 1997 unter anderem mit der Frage, inwieweit Krisen und potenzielle Reputationsschäden berechenbare Faktoren darstellen, denen man aktiv statt reaktiv begegnen kann. Und im Rahmen einer Kooperation zwischen dem foeg und der Kommunikationsberatung Pleon Kohtes Klewes werden die avancierten Verfahren der Reputationsanalytik für das Kommunikationsmanagement von Unternehmen und Organisationen operationalisiert.

In Zeiten gesättigter Märkte und austauschbarer Produkte gewinnt der Faktor Reputation als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal von Unternehmen zunehmend an Bedeutung: Reputation festigt bestehende und verschafft neue Loyalitäten bei Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern, Investoren und der Öffentlichkeit. Reputation ist aber auch deshalb eine Schlüsselvariable unternehmerischen Handelns, weil sie unter Bedingungen der Mediengesellschaft noch verletzlicher und schutzbedürftiger wird, als sie ohnehin schon ist. Das erklärt die ständig wachsende Nachfrage nach Instrumenten wie z.B. dem „Issues Management“, das dem Ziel dient, Unternehmen vor schmerzlichen Reputationsverlusten zu bewahren. Was genau ist aber Reputation? Warum ist Reputation von unschätzbarem Wert für die Unternehmen? Und welche Rolle spielen die Medien im Prozess des Aufbaus und des Zerfalls von Reputation?

Reputation – fragiles Gut moderner Gesellschaften

Unter Reputation verstehen wir den Ruf respektive die Anerkennung einer Person oder Organisation durch außen stehende Dritte. Mit ihren charakteristischen Merkmalen stellt Reputation dabei ein vergleichsweise junges Phänomen dar, das ausschließlich in modernen Leistungsgesellschaften beobachtet werden kann. Im Gegensatz zur vormodernen Anerkennung, die nur bestimmten gesellschaftlichen Schichten vorbehalten war, bildet moderne Reputation ein erwerbbares Gut, das grundsätzlich allen Gesellschaftsmitgliedern offen steht, das aber auch gepflegt und fortwährend gegen Verlust abgesichert werden muss.

Von Dr. Mark Eisenegger (Universität Zürich) und Ralf Langen (Partner, Pleon Kohtes Klewes, ralf.langen@pleon.com)

Reputation ist ein strategischer Vermögenswert, in den bewusst investiert und der gegen Vertrauen, Macht, Einfluss oder ökonomischen Erfolg eingetauscht werden kann. Allerdings macht der Zwang zur kommunikativen Erzeugung und Bestätigung Reputation zu einer äußerst verletzlichen Größe. Was bei Reputation in erster Linie zählt, ist der hinterlassene Eindruck. Reputation steht deshalb unter permanentem Inszenierungsverdacht. Ihr haftet stets das Moment möglicher Täuschung an, weil nie ganz ausgeschlossen werden kann, dass ein Akteur Anerkennung erhält für etwas, das ihm so nicht zusteht. Da von der Anerkennung Dritter abhängig, kann Reputation zudem ebenso einfach wieder abgesprochen werden, wie sie verliehen wurde. Dies erklärt den enormen Aufwand, der notwendig ist, um die fragile Größe Reputation über ein fortwährendes Reputationsmanagement gezielt zu bewirtschaften.

Soziale und funktionale Reputation

Der Aufbau von Reputation in modernen Gesellschaften folgt einer Logik, aus der sich zwei grundlegende Reputationstypen ableiten. Erstens wird das Handeln eines Reputationsträgers an Leistungszielen bemessen, die verschiedene Teilsysteme wie Politik, Wissenschaft, Journalismus und Wirtschaft charakterisieren. Politiker oder Parteien erhalten Reputation für ihr Vermögen, Entscheidungen durchzusetzen oder Wählerstimmen zu mobilisieren. Wissenschaftler finden Anerkennung für die Produktion innovativer Forschungserkenntnisse. Journalisten erscheinen anererkennungswürdig, wenn sie sich im Kampf um knappe Aufmerksamkeit bewähren. Manager und Unternehmen schließlich erhöhen ihr Reputationskapital, wenn sie ökonomisch rentabel wirtschaften, d.h. Gewinne realisieren und den Börsenwert ihres Unternehmens mehren. Sofern Akteure an den Leistungszielen ihrer Bezugssysteme (z.B. Politik oder Wirtschaft) gemessen werden, sprechen wir von funktionaler Reputation. Reputation wird dann daran festgemacht, wie gut eine Organisation dem Zweck dient, für den sie geschaffen wurde, oder wie gut eine Person die ihr zugewiesene Funktionsrolle ausfüllt. Reputation ist in dieser Dimension ein Indikator für Fachkompetenz und für Wirtschaftsakteure gleichbedeutend mit ihrer Wirtschaftsreputation.

Zweitens haben moderne Gesellschaften einen allgemeinverbindlicheren Reputationstypus ausgebildet – die Sozialreputation. Diese hält sich nicht an die partikulären Logiken der verschiedenen Teilsysteme wie Wirtschaft oder Politik, sondern unterliegt gesamtgesellschaftlichen Bewertungsmaßstäben. Ihr primäres Prüfkriterium ist soziale Moral. Das Interesse gilt der Frage, inwieweit Akteure in Übereinstimmung mit moralischen Ansprüchen, mit gesellschaftlichen Normen und Werten handeln. Reputation wird in dieser Dimension zum Indikator für moralische Integrität. Empirische Studien zeigen, dass unter Bedingungen der Mediengesellschaft der Typus der Sozialreputation für die Wirtschaft massiv an Bedeutung gewonnen hat.

Reputation und Vertrauen

Ein Blick auf den öffentlichen Diskurs über einzelne Reputationsträger zeigt klar auf: Reputation und Vertrauen sind eng miteinander verknüpft. So erscheint uns ein Reputationsträger „vertrauenswürdig“, er „verdient unser Vertrauen“ oder besitzt gar einen „Vertrauensvorschuss“. Unsere Alltagssprache belegt damit ein

soziales Gesetz: Die Reputation des Empfängers findet im Vertrauen des Gebers ihre Entsprechung. Mit anderen Worten: Reputation und Vertrauen sind die zwei Seiten derselben Medaille bzw. desselben Anerkennungsprozesses. Konsequenterweise ist Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit zu fassen. Wie aber lässt sich das für die Reputationsbildung elementare Vertrauen erlangen? Die Antwort lautet: Indem verlässlich Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllt werden, und zwar sowohl in funktionaler wie in sozialer Hinsicht. In funktionaler Hinsicht erwarten wir, dass Reputationsträger ihren Leistungsauftrag erfüllen, und in sozialer Hinsicht, dass sie dabei gesellschaftliche Normen und Werte berücksichtigen. Ganz generell erwarten wir Glaubwürdigkeit, indem wir darauf bauen, dass Worten entsprechende Taten folgen und dass Eindruck und tatsächliche Situation übereinstimmen. Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen, Vertrauen schafft Reputation; dies erklärt auch, weshalb Reputationsmanagement im Kern Erwartungsmanagement ist. Vertrauen ist eine unverzichtbare Ressource für die Wirtschaft. Warum? Vertrauen produziert positive Zukunftserwartungen. Indem wir vertrauen, gehen wir davon aus, dass ein Reputationsträger auch morgen unsere Erwartungen erfüllen wird. Dies erklärt auch, weshalb Unternehmen mit intakter Reputation bevorzugte Investitionsobjekte darstellen. Denn zu investieren bedeutet ja immer, eine risikobehaftete Entscheidung in eine offene Zukunft hinein zu tätigen. Je mehr uns unsere Erfahrung lehrt, dass ein Unternehmen in der Vergangenheit bestehende Erwartungen erfüllt hat, desto zuversichtlicher werden wir uns auf dieses Unternehmen einlassen. Dies gilt umso mehr, je geringer unsere Risikobereitschaft ist. Und da sowohl Reputation wie Börsenwert zentral von positiven Zukunftserwartungen getrieben sind, besteht zwischen beiden Größen zwangsläufig eine signifikante Korrelation. Reputation ist also ein Wertschöpfungsfaktor, dessen professionelle Bewirtschaftung über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens mitentscheidet.

Reputation und Wirtschaft

Welche weitere Bedeutung hat Reputation für die Wirtschaft? Erstens legitimiert Reputation Machtpositionen. Nur wer über genügend soziale Anerkennung verfügt, ist befugt, Machtpositionen einzunehmen und langfristig zu bekleiden. Stabile Machtpositionen setzen also voraus, dass Macht und Reputation im Gleichgewicht sind. Wenn gleichzeitig die Medien für den Reputationsaufbau und -erhalt immer bedeutsamer werden, hat das zur Konsequenz, dass diese immer stärker mitbestimmen, welchen Verlauf die Karrieren der Top-Manager nehmen. Zweitens erlaubt uns Reputation, diejenigen Organisationen oder Personen mit einem Minimum an Wissen zielgerichtet auszuwählen, mit denen wir unsere Pläne oder Investitionen realisieren wollen. Reputation reduziert also Entscheidungsunsicherheit, sei es bei Kunden, Mitarbeitern oder Investoren – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Drittens befreit uns Reputation davon, die Handlungen der Reputationsträger ständig kontrollieren zu müssen. Auf Vertrauen abgestützte Reputation entlastet von teurer Kontrolle und macht im Umkehrschluss Handlungskapazitäten frei. Formen der Selbstregulation erscheinen uns deshalb immer dann legitim, wenn der Ruf der betroffenen Branche intakt ist. Je lädiierter umgekehrt die Reputation der Branche oder der gesamten Wirtschaft ist, desto lauter wird der Ruf nach staatlicher Fremdkontrolle. Viertens ist Reputation ein Instrument der Integration. Nur Unternehmen mit

positiver Reputation sind in der Lage, gefestigte Loyalitätsverbindungen mit Kunden, Mitarbeitern, Investoren und anderen Stakeholdern aufzubauen und langfristig aufrechtzuerhalten. Denn wer nach Reputation strebt, muss sein Handeln zwingend auf die Erwartungen und Maßstäbe derjenigen ausrichten, die Anerkennung zusprechen oder entziehen.

Reputation und Medien

Welche Rolle spielen nun die Medien im Prozess der Reputationskonstitution? Ohne öffentliche Kommunikation, insbesondere aber ohne die auf Dauer gestellte Medienberichterstattung wären wir nicht in der Lage, überhaupt ein Bewusstsein von Gesellschaft aufzubauen. Die Medienarena ist das wichtigste Zugangsportal zur Gesellschaft: Wir schauen in diese Arena hinein und formen uns ein Bild über unsere Gesellschaft, die Wirtschaft und die thematisierten Unternehmen. Das bedeutet freilich nicht, dass Reputation nicht auch in persönlichen Netzwerken, in der Face-to-Face-Kommunikation geformt wird. Unbestritten ist aber, dass nichts die Kommunikation in persönlichen Netzwerken so sehr determiniert und anleitet wie das von den Medien vermittelte Bild. Insgesamt gilt: Je größer die Eigenreputation der Medien und je kohärenter, d.h. je übereinstimmender die Einschätzung der Medien über ein Unternehmen, desto größer ist deren Wirkung auf die einzelnen Stakeholder und deren Erwartungshaltung. Exakt dieser Aspekt hat die Bedeutung der Medien in der Reputationskonstitution von Unternehmen in den letzten Jahren massiv erhöht. Welches sind die Gründe für diese Entwicklung? Erstens nehmen Stakeholder die Unternehmen im Prozess steigender Mediennutzung und massiver Ausweitung insbesondere der Wirtschaftspublizistik immer ausschließlicher und folgenreicher via Medien wahr. Diese Medialisierung ist mittlerweile so weit fortgeschritten, dass selbst die Mitarbeiter ihr Bild vom eigenen Unternehmen zentral via Medien ausformen. Zweitens zeigt die Forschung eine wachsende Expertisierung der Wirtschaftsberichterstattung. Das bedeutet, dass definitionsmächtige Autoritäten in Form von Wirtschaftsexperten und Agenturen ihre Ratings heute bevorzugt über Medienkanäle abgeben. Drittens – und das ist von ausschlaggebender Bedeutung – zeigt das moderne Mediensystem eine massive Zunahme der Skandalisierungsraten. Nicht erst seit den „Abzocker“-Debatten und Bilanzfälschungsskandalen konstatiert die Forschung eine starke Durchdringung der Medienkommunikation mit möglichst „erschlagenden“ moralischen Urteilen. Das hat zur Konsequenz, dass die Unternehmen erhöhten Reputationsrisiken ausgesetzt sind. Weil aber medieninduzierte Reputationsschäden außerhalb der Medien kaum korrigiert werden können, sind betroffene Unternehmen gezwungen, ihre Kommunikation immer stärker auf die Medien auszurichten. Mit anderen Worten: In dem Maß, wie Medien immer „erfolgreicher“ die Reputation von Unternehmen kritisch hinterfragen, wächst deren Bedeutung als primäre Zielobjekte reputationserhaltender und -bildender Maßnahmen.

Forschungsergebnisse

Welchen Gesetzmäßigkeiten, welchen Regularitäten folgt die mediale Reputationsvermittlung? Zur Beantwortung dieser Frage werden abschließend einige Forschungsergebnisse bilanziert.

Regularität 1: Vorherrschende Reputationsrisiken

Eine Analyse der Reputationswerte von 12 analysierten Großkonzernen aus den fünf Branchen Industrie, Chemie, Banken, Aviatik und Telekommunikation im Untersuchungszeitraum 1999–2002 zeigt: Der durchschnittliche Reputationsindex aller erfassten Branchen beträgt –17 (auf einer Skala von +100 bis –100). Wir beobachten also bei allen Branchen einen negativen Reputationswert. Daraus leitet sich ein erster wichtiger Befund ab: Für die Unternehmen der Wirtschaft bedeutet Objekt der Medienberichterstattung zu sein zunächst, sich erheblichen Reputationsrisiken auszusetzen.

Regularität 2: Hohe soziale Thematisierungsanteile als Krisenindikator

Differenziert man die Reputation in die beiden Grundtypen von Sozial- und Wirtschaftsreputation, so zeigt sich folgende Regularität: Diejenigen Branchen – Industrie und Chemie –, welche die tiefsten Gesamtreputationswerte aufweisen, sind gleichzeitig jene, welche über die mit Abstand niedrigsten Sozialreputationswerte verfügen. Gleichzeitig sind die sozialen Thematisierungsanteile bei beiden Branchen am höchsten. Das bedeutet: Unternehmen mit angeschlagener Reputation unterliegen unter Medienbedingungen einem gesteigerten Risiko, vorab als sozialmoralisch defizitär gebrandmarkt zu werden.

Regularität 3: Wirtschaftsreputation als Triebkraft für eine positive Unternehmensreputation

Umgekehrt gilt: Die positive Gesamtreputation eines Unternehmens lebt primär von einer positiven Wirtschaftsreputation und einem tendenziellen „Low Profile“ im Bereich der Sozialreputation. Daraus kann zwar nicht gefolgert werden, dass Unternehmen gesellschaftsseitig nichts tun sollen. Dennoch gilt, dass gesellschaftsseitige Aktivitäten zum Zwecke der Produktion positiver Aufmerksamkeit sehr sparsam dosiert werden müssen. Unternehmen, die sich zu stark als moralisch einwandfrei präsentieren, laufen Gefahr, in die „mediale Moralfalle“ zu treten und der Verletzung selbst auferlegter Moralprinzipien überführt zu werden. Die Erfahrung zeigt, dass soziale Engagements dann langfristige Reputationsvorteile verschaffen, wenn sie mit der ökonomischen Kernkompetenz des Unternehmens verbunden sind. Rein karitatives Wirken ohne Bezug zu ökonomischen Zielen der Unternehmung wirkt kaum glaubwürdig.

Regularität 4: Hohe Personalisierungsraten als Krisenindikator

Ebenso wie hohe soziale Thematisierungsanteile sind auch hohe Personalisierungsraten ein Krisenindikator: Diejenigen Branchen mit der tiefsten Gesamtreputation weisen die mit Abstand höchsten Personalisierungsraten auf. Im Falle wahrgenommener Reputationsdefizite rücken also in der Regel der CEO, der Aufsichtsratsvorsitzende oder andere Top-Executives in den öffentlichen Fokus. Die Personifizierung von Schuld und Versagen erlaubt es den Medien nicht nur, Skandale oder Krisen für den Leser anschaulich zu versinnbildlichen. Es können auch gezielter Maßnahmen eingefordert werden („Köpferollen“), die sonst für das Unternehmen insgesamt – als seelen- und gesichtsloses Gebilde – keinen Sinn machen würden. Die Risiken dieser Personalisierung wurden von den Unternehmen in der Vergangenheit klar unterschätzt: So wurde der CEO nicht selten bewusst ins mediale Rampenlicht gestellt in der Hoffnung, positive Resonanz für

das Unternehmen zu erzeugen. Dass Personen aber im Gegensatz zu anonymen Organisationen einfacher in nicht ökonomischen Zusammenhängen dargestellt werden können (Stichwort: Homestories) und dadurch auch Stoff für reputationsgefährdende Geschichten liefern, wurde zu wenig beachtet. Eine zu starke Personalisierung der Unternehmen ist aber auch deshalb problematisch, weil ein langfristig ausgelegtes Reputationsmanagement durch künftige Führungswechsel stark behindert wird.

Regularität 5: Brancheneffekte

Verschiedene Branchen haben einen unterschiedlichen Reputationsbonus bzw. -malus. So hat die Bankenbranche im Vergleich etwa zur Automobilindustrie mit tieferen Reputationswerten zu kämpfen. Aufgrund dieser historisch gewachsenen Sympathien bzw. Antipathien gegenüber einzelnen Berufsgruppen ist es denn auch wenig sinnvoll, dass Unternehmen verschiedener Branchen zu stark aneinander Maß nehmen. Als Orientierungspunkt bzw. Benchmark steht für das einzelne Unternehmen vielmehr die eigene Branchenreputation im Vordergrund. Dabei gilt: Je tiefer die Branchenreputation ist, desto verletzlicher ist auch die Reputation der zugehörigen Unternehmen. Je positiver umgekehrt die Branchenreputation, desto besser sind die jeweiligen Unternehmen vor rufschädigenden Attacken geschützt. Es ist deshalb vernünftig, dass Unternehmen immer auch in die Reputation der Gesamtbranche investieren.

Fazit

Ein wirkungsvolles Reputationsmanagement ist nicht altruistisch, sondern ein unabdingbarer Wertschöpfungsfaktor. Es geht für ein Unternehmen auch nicht darum, einen Schönheitspreis in der öffentlichen Meinung zu gewinnen, sondern sich gegenüber den vielfältigen Stakeholdern und den Medien als verlässlicher und integrierender Partner zu erweisen und diese jeweiligen Teilreputationen gezielt zu pflegen. Verlässlichkeit und Integrität sind aber nur dann gegeben, wenn die Erwartungshaltung der Stakeholder mit der tatsächlichen Situation und Wirklichkeit im Unternehmen übereinstimmt. In diesem Sinn folgt das Managen von Reputation der gleichen Logik wie das Managen von Erwartungen, wie es gerade für börsennotierte Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Falsch ist hingegen die Meinung, dass ein professionelles Reputationsmanagement das Unternehmen befähigt, Krisen gänzlich zu vermeiden. Ziel ist es vielmehr, Krisensituationen besser zu meistern und deren nur bedingt kontrollierbare, weil eigendynamische Entwicklung schneller in den Griff zu bekommen.

Konsequenzen für das Kommunikationsmanagement

Die Verantwortlichen in Unternehmen und Organisationen, die gesamthaft die Aktivitäten der Corporate Communications planen und steuern, müssen sich in Zukunft konsequenter auf die Kategorie Reputation einlassen. Reputation ist eine substantielle Zielgröße für das moderne Kommunikationsmanagement – und eben mehr als nur eine neue Mode, die das oberflächliche Reden über „Image“ oder „den guten Ruf“ ablöst. Das zeigen die einzigartigen Forschungsergebnisse der Reputationsanalytik vom foeg der Universität Zürich deutlich. Reputation, im soziologisch-informierten und betriebswirtschaftlich fundierten Sinn gefasst, eröffnet nämlich auch für die sorgfältige Analyse der kommunika-

tiven Ausgangssituation des Unternehmens neue Möglichkeiten. Reputationsdynamiken, die sich aus medialen und nicht-medialen Kontexten speisen, lassen sich mit der Reputationsanalytik neuen Typs hervorragend für das Kommunikationsmanagement operationalisieren. So führt Pleon Kohtes Klewes bereits seit mehr als einem Jahr in Zusammenarbeit mit dem foeg der Uni Zürich erfolgreich systematische Reputationsstudien für einzelne Unternehmen im Branchenkontext durch. Im Rahmen dieser Kooperation wird darüber hinaus ein kontinuierliches Monitoring der Reputationsentwicklung angeboten. Die Erkenntnisse aus diesem laufenden Monitoring rücken dabei genau jene Themen und Issues in den Blickpunkt der Kommunikationsmanager, die reputationsbildend oder aber reputationsgefährdend wirken. Sie stellen zugleich die Kommunikationsplanung auf eine neue, belastbare Grundlage und eröffnen zudem neue Ansätze des Controllings und der Ergebnismessung. Basierend auf der Reputationsanalytik hat die Agentur eine „Reputation Scorecard“ entwickelt, die das Kommunikationsmanagement anschlussfähig macht für das Management des Unternehmenswertes.