

Wie baue ich ein nachhaltig erfolgreiches Reputationsmanagement auf?

Wolfgang Griepentrog, 10. Mai 2011,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Für Unternehmen und Manager hängt viel vom guten Ruf ab. Um so erstaunlicher ist es, dass sich nur wenige Unternehmen systematisch und konsequent mit dem Management ihrer Reputation befassen und diese sogar oft leichtfertig aufs Spiel setzen. Liegt es am fehlenden Bewusstsein, was eigentlich einen guten Ruf ausmacht? Oder liegt es daran, dass Aufbau und Sicherung der Reputation eine besonders anspruchsvolle und facettenreiche Aufgabe ist, die große Disziplin erfordert? Oder passt das Bild des angesehenen, ehrbaren Unternehmens einfach nicht mehr in die heutige Managementwelt, in der schneller wirtschaftlicher Erfolg bisweilen mehr zählen als das langfristige Vertrauen der Stakeholder? Für manche mag das Bonmot von Robert Bosch, es sei besser, Geld zu verlieren als Vertrauen, weltfern klingen, für manche auch radikal. Und dennoch besteht kein Zweifel, dass eine hohe Reputation und unternehmerischer Erfolg eng zusammenhängen. Klar ist auch: Das Management des guten Rufs ist keine Imagepolitik, sondern viel mehr. Reputationschancen gut zu nutzen und mögliche Reputationsrisiken frühzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen, das macht Unternehmen widerstandsfähig und fit für künftige Erfolge. Setzen Sie das systematische Reputationsmanagement auf ihre Agenda und lesen in diesem Beitrag, worauf es ankommt.

Was ist Reputation? Und wovon hängt sie ab?

Vermutlich hat jeder eine ungefähre Vorstellung, was er unter einem guten Ruf versteht. Die einheitliche Definition fällt aber schwer, weil die unternehmens- und branchenspezifischen Bedingungen sehr unterschiedlich sind. Nähern wir uns mit dieser Formulierung, die sich an eine aus der Bankenperspektive gewählte Definition von Henner Schierenbeck u.a. (im Diskussionspapier „Management von Reputationsrisiken in Banken“, Basel 2004) anlehnt:

„Reputation ist der aus Wahrnehmung der Stakeholdergruppen resultierende Ruf eines Unternehmens bezüglich seiner Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit“. Reputation bezeichnet also nicht nur pauschal das Ansehen in der Öffentlichkeit, sondern konkret die Wahrnehmung und Einschätzung von Unternehmen und Managern durch ihre Stakeholder. Reputation hat somit eine öffentliche und eine individuelle Dimension. In einigen Branchen, etwa im Private Wealth Management von Banken, mag es besonders wichtig sein, über die allgemeine Reputation als Bank hinaus ganz konkret das spezifische Ansehen bei einzelnen Kunden im Blick zu behalten, schließlich kann der Reputationsverlust bei einzelnen Entscheidern massive Auswirkungen haben. Das Management der Reputation verfolgt stets den Anspruch, dass die Stakeholder gute Erfahrungen mit dem Unternehmen machen und sich auf dieser Basis eine vertrauensvolle Beziehung entwickelt. Damit ist klar: Reputation basiert (im Gegensatz zum Image) auf Erfahrungen. Kommunikation spielt hierbei zwar eine wesentliche Rolle, denn gute Erfahrungen setzen das Erkennen und Verstehen von Zusammenhängen voraus – und genau dies will gute Kommunikation erreichen. Es wäre aber zu kurz gegriffen, das Management der Reputation allein auf die Kommunikation zu beschränken und auf imagefördernde Maßnahmen. Vielmehr geht es um den Einklang von Worten UND Taten, und zwar im gesamten Unternehmen. Image kann man allein durch Kommunikation aufbauen, Reputation nicht. Image zielt auf den (oberflächlichen) positiven Eindruck, Reputation auf nachhaltige Akzeptanz, Vertrauen und enge Beziehungen zu allen Stakeholdergruppen. Reputationsmanagement ist ein besonderer Mix aus Erfahrungs- und Beziehungsmanagement.

Der gute Ruf hängt von vielerlei Faktoren ab, zum Beispiel:

- vom ethischen Verhalten des Managements und der Mitarbeiter,
- von der Einhaltung festgelegter Unternehmensprinzipien und -standards
- von 100-prozentig erfüllten Leistungsversprechen,
- vom positiven Profil der Unternehmensmarke (z.B. berechenbar, zuverlässig, besonders kundenorientiert),
- vom Verhalten des Unternehmens in Krisen und schwierigen Situationen,
- vom Unternehmenserfolg und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit oder
- vom verantwortungsbewusstem Handeln im Kerngeschäft, der sogenannten „Corporate Responsibility“.

In all diesen Punkten kommt es nicht nur darauf an, gut zu handeln, sondern dies auch gut und effizient zu vermitteln!

Für die Reputation eines Unternehmens ist die Person des Top-Managers an der Spitze besonders bedeutsam. Nach allgemeiner Auffassung beeinflusst er in hohem Maße (zu über 50 Prozent) den Wert der Unternehmensmarke und damit auch die Reputation.

Reputation ist also ein komplexer Begriff, der ein ganzheitliches Verständnis benötigt und der Unternehmen vor große Herausforderungen stellt: Aufbau und Sicherung des guten Rufs erfordern Sensibilität und Weitsicht. Jede strategische Entscheidung, jede Facette des operativen Geschäfts, jede Äußerung des Top-Management kann sich auf die Reputation auswirken.

Effizientes Reputationsmanagement braucht den 360° Blick.

Weil es beim Management des guten Rufs eben nicht nur um das Image, sondern um konkrete positive Stakeholdererfahrungen geht und hierbei alle Unternehmensbereiche eine Rolle spielen, darf man sich nicht auf einzelne Dimensionen oder auf die Reputation bei einzelnen Stakeholdern (z.B. die Presse) beschränken. Wirkungsvolles Reputationsmanagement braucht vielmehr einen 360° Blick. Er muss alle externen und internen Anspruchsgruppen einschließen, ihre Wahrnehmung des Unternehmens kritisch prüfen und nach Möglichkeit positiv beeinflussen. Dabei gibt es zwei Aufgabenbereiche, die eng verzahnt und ganzheitlich gesteuert werden müssen:

1. Zum einen gilt es, **neue Reputationstreiber zu identifizieren und konsequent zu nutzen**. Dabei handelt es sich um Profilierungsthemen, um besondere Kompetenzen oder Eigenschaften des Unternehmens. Sie müssen den Stakeholdern durch PR- und Kommunikationsmaßnahmen aktiv vermittelt werden, zum Beispiel im Rahmen eines Agenda Setting Prozesses. Ein Beispiel: Im Lebensmittelhandel ist wichtiger Reputationstreiber das besondere Engagement der Unternehmen für den gesunden Lebensstil der Verbraucher. Damit beweisen Händler ihre Kompetenz und Verantwortung im Kerngeschäft und sie dokumentieren einen gesellschaftlichen Mehrwert, den sie bieten. Sie vermitteln aktiv ihr Reputationsprofil als kompetente, verantwortungsbewusste und klar am Nutzen der Kunden orientierte Unternehmen. Solche Reputationstreiber sind die Basis für ein hohes Ansehen und ein spannendes, glaubwürdiges

Profil. Und dies um so stärker, wenn die gewählten Reputationstreiber eine klare Differenzierung im Wettbewerb unterstützen. Wenn Unternehmen heute vor der Herausforderung stehen, glaubhaft und wirkungsvoll zu vermitteln, wie sie ihrer unternehmerischen, gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung gerecht werden, beeinflussen diese Treiber die Reputation erheblich. Reputationstreiber zu erkennen und zu nutzen, ist gewöhnlich Aufgabe der PR- und Kommunikationsabteilungen, die normalerweise dem CEO unterstellt sind.

2. Zum anderen gilt es, **Reputationsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu beobachten, zu beschreiben und zu quantifizieren**. Das Spektrum möglicher Risiken ist breit, es reicht von Risiken im operativen Geschäft, über unternehmensstrategische oder finanzielle Risiken bis hin zu kritischen Aspekten der Corporate Social Responsibility, also der unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung in der Geschäftstätigkeit. Beispiele sind etwa Korruption, schlechte Arbeitsbedingungen (auch an ausländischen Standorten), schwierige Veränderungssituationen (etwa Restrukturierungsprozesse mit Arbeitsplatzabbau) oder Unternehmensübernahmen, die auf Widerstand stoßen. All diese Situationen bergen die Gefahr, dass sie von einzelnen Personengruppen negativ wahrgenommen oder gewertet werden, was ein negatives Ansehen bei diesen Personen zur Folge hätte. Unternehmen müssen auf solche Reputationsrisiken vorbereitet sein und diese aktiv annehmen. Selbst marginale Vorfälle wie die unbedachte Äußerung eines Top-Managers oder auch bloße Gerüchte können in kurzer Zeit große öffentliche Aufmerksamkeit erfahren und den Ruf beeinflussen. Das Management der Reputationsrisiken ist in der Regel Aufgabe des Controlling oder des Risikomanagements, das gewöhnlich an den Finanzvorstand berichtet.

Die wenigsten Unternehmen sehen Treiber und Risiken im Zusammenspiel, eingebettet in eine 360° Betrachtung. In der Regel gibt es kein zentrales Reputationsmanagement, das beide Felder verantwortlich betreut. Darüber hinaus bleibt auch der kontinuierliche Austausch zwischen PR und Controlling oft an der Oberfläche. So erfolgen zum Beispiel auch die regelmäßigen Abfragen zum Risikoinventar und damit auch zu Reputationsrisiken (durch Controlling oder Risikomanagement) eher in längeren Zeitabständen, während der Kommunikationsbereich, der Reputationsrisiken permanent auf dem Monitor hat

und sie am besten beurteilen kann, auf kurzfristige Einschätzungen angewiesen ist.

Ein Beispiel mag verdeutlichen, warum Reputationstreiber und Reputationsrisiken nur im Zusammenspiel betrachtet werden können:

Angenommen, ein Unternehmen plant eine umfassende Restrukturierung, um Kosten zu sparen. Da Investoren und Aktionäre ein schnelleres Wachstum wünschen, ist das Restrukturierungsvorhaben aus ihrer Sicht positiv. Es unterstreicht die Führungsstärke und strategische Weitsicht des Managements und stärkt die Reputation des Unternehmens als dynamischer, zukunftsorientierter und wettbewerbsstarker Player im Markt. Die positive Wertung der Aktionäre beflügelt den Aktienkurs und erhöht die Reputation im Finanzmarkt.

Dem gegenüber stehen Risiken: Ängste vor dem Verlust von Arbeitsplätzen können die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter schmälern und zur Abwanderung von Leistungsträgern führen. Wenn Ziele und Details der Restrukturierung nicht gut erklärt werden, kann dem Management fehlende strategische Kompetenz und Führungsstärke unterstellt werden. Diese Wahrnehmung hätte für die Unternehmensreputation massive negative Konsequenzen.

Wirkungsvolles Reputationsmanagement muss hier verschiedene Dinge leisten: Zum einen muss es die Risiken genau prüfen, gegebenenfalls Detailplanungen ändern und im übrigen alle Planungen gut erklären, begründen und die einzelnen Schritte gegenüber den betroffenen Zielgruppen verbindlich beschreiben. Zum anderen sollten geeignete Maßnahmen zur Stärkung des guten Rufs als solides, attraktives Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden. Wenn sich das Unternehmen beispielsweise bisher durch eine starke, dialogorientierte Unternehmenskultur auszeichnet, kann man darauf aufsetzen. Aber es sollten auch neue Treiber gesucht und genutzt werden, um das Reputationsprofil zu schärfen und eine überwiegend positive Wahrnehmung bei internen und externen Stakeholdern gerade in dieser kritischen Situation zu sichern. Zum Beispiel kann man die Restrukturierungspläne mit einem umfassenden Zukunftsprogramm für das Unternehmen oder die Branche verbinden und dazu passende Reputationstreiber aus dem Bereich Innovation finden.

Zum Management der Reputationsrisiken gehört auch die exakte Analyse der möglichen Wirkung anderer Vorgänge und unternehmensstrategischer Entscheidungen. So könnte zum Beispiel eine geplante, von der Restrukturierung unabhängige Erhöhung der Vorstandsbezüge ein erhebliches Reputationsrisiko in dieser sensiblen Phase darstellen. Das Reputationsmanagement muss hier mahrend Einfluss nehmen.

Das Beispiel lässt erahnen, wie komplex die Aufgaben und Anforderungen an ein wirksames Reputationsmanagement in solch einer Situation ist. Klar wird auch, dass es gefährlich ist, wichtige Aspekte, Unternehmensbereiche oder Stakeholderinteressen nicht zu erfassen. Die zentrale Steuerung des guten Rufs bedingt den Rundumblick. Und auch die Möglichkeit, auf unternehmensstrategische Entscheidungen oder bei reputationsrelevanten Entscheidungen des operativen Geschäfts Einfluss zu nehmen oder zumindest Gehör zu finden. Dann kann sich das Unternehmen frühzeitig auf mögliche Risiken einstellen und Lösungen finden, die den guten Ruf schützen.

Mit Erstaunen erlebt man immer wieder, wie Unternehmen etwa bei Restrukturierungsprozessen, die mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sind, bei Standortverlagerungen oder bei der Einführung von innovativen Technologien ihre Reputation beschädigen, weil sie Ängste und Kritik in der Öffentlichkeit oder bei einzelnen Stakeholdergruppen nicht als Reputationsrisiko Ernst nehmen und auf eine ganzheitliche Betrachtung der Lage verzichten.

Warum ist professionelles Reputationsmanagement heute in den Unternehmen nicht selbstverständlich?

Die Frage liegt auf der Hand: Wenn der Ruf eines Unternehmens so enorm wichtig ist für seinen Erfolg, warum fällt professionelles Reputationsmanagement so schwer?

1. **Es ist eine Frage der Haltung:** Das Bemühen um eine hohe Reputation ist untrennbar mit einer ethischen Haltung verbunden, die (im Sinne von Robert Bosch) Vertrauen und Wertschätzung über kurzfristiges Profitabilitätsdenken stellt. Um keinen Zweifel aufkommen zu lassen: Reputation muss und will der Profitabilität und dem Unternehmenserfolg dienen, aber eben nachhaltig und langfristig! Der Konflikt zwischen Ethik und Interessen ist indessen überall in der Wirtschaft und in der Gesellschaft gegenwärtig. Oft sind hoher Kosten- und Wettbewerbsdruck die Ursache. So kommt es, dass manche Top-Manager den raschen Vorteil oder einzelne Stakeholderinteressen höher gewichten als das Ansehen des Unternehmens insgesamt. Manchen ist die Reputation

schlicht egal. Ohne das klare Commitment des Top-Managements lässt sich aber ein wirksames Reputationsmanagement kaum umsetzen.

2. **Es ist eine Frage des Verständnisses:** Die PR- und Kommunikationsmanager der Unternehmen sind oftmals stark im operativen Alltagsgeschäft, insbesondere in der Pressearbeit gefangen, sodass strategisches Denken und Handeln zu kurz kommen. Sie betrachten die Public Relations Arbeit oft nicht als das, was sie sein muss, nämlich als strategisches und ganzheitliches Beziehungsmanagement. PR wird oft auf das Vermitteln von Botschaften reduziert. Das Selbstverständnis als Beziehungsmanager setzt andere Schwerpunkte: Es stellt den Unternehmensinteressen die Erwartungen der Stakeholder gegenüber und zielt grundsätzlich darauf ab, diese optimal zu erfüllen.
3. **Es ist eine Frage der Professionalität:** Die notwendige 360°-Betrachtung erfordert den Mut, die Bereitschaft und die Fähigkeit, bereichsübergreifend zu denken und, wenn nötig, mögliche Chancen und Konflikte in der Geschäftstätigkeit mit Rücksicht auf die öffentliche Wahrnehmung intern darzustellen – natürlich verbunden mit konkreten Vorschlägen, wie man Chancen nutzen und Risiken annehmen kann. Das setzt eine ausgeprägte strategische Kompetenz und die sichere Einschätzung von Szenarien und Stakeholdererwartungen voraus.
4. **Es ist eine Frage der Infrastruktur:** Effizientes Reputationsmanagement erfordert klare Zuständigkeiten und Ressourcen. Ohne Stimme und Einfluss auf Top-Managementebene kann PR und Kommunikation grundsätzlich nur wie ein zahloser Tiger agieren. Und für das Reputationsmanagement gilt das erst recht. Was kleineren, mittelständischen Unternehmen weniger Probleme bereitet, nämlich eine schnelle und flexible Infrastruktur, stellt für größere Konzerne eine besondere Herausforderung dar. Die Abstimmungsmechanismen sind komplizierter und es ist schwieriger, verbindliche Unternehmensstandards und -prinzipien einheitlich und durchgängig in allen Bereichen umzusetzen. Konzerne mit einer starken Unternehmenskultur haben es dabei etwas leichter.

Warum sich die PR neu erfinden muss

Wirksames Reputationsmanagement erfordert eine Neuorientierung in denjenigen Unternehmen, die dem Aufbau und der Sicherung des guten Rufs bislang keine hohe Priorität zumessen. Dort muss die Unternehmensleitung dem systematischen Reputationsmanagement nicht nur als Lippenbekenntnis, sondern auch praktische Bedeutung zollen. Aber auch die PR-Manager müssen ihr Profil schärfen und die Steuerung des guten Rufs über die üblichen Aufgaben des Kommunikationsmanagement hinaus als übergeordnete Aufgabe begreifen. Das setzt ein neues ganzheitliches Verständnis von PR und teilweise auch zusätzliche Kompetenzen voraus.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten helfen, um Reputationstreiber zu erkennen und zu entwickeln?

Um zu erkennen, welche Themen im Unternehmensumfeld, welche Kompetenzen oder Profilmerekmale auf eine positive Positionierung bei den Stakeholdern einzahlen können, ist ein sicheres Gespür für gesellschaftliche Trends, für mögliche künftige Stakeholdererwartungen und für die Wirkung von PR-Strategien hilfreich. Genauso wichtig ist aber auch die Fähigkeit, neue Themen und Aktionsfelder aktiv auf die Agenda des Unternehmens setzen zu können. Dies kann rasch eine unternehmenspolitische Bedeutung bekommen, und dann muss man nicht nur gut argumentieren und die Dinge intern erklären, sondern sich auch aktiv für Themen und Maßnahmen einsetzen. Am Ende hängt der Reputationserfolg eines Unternehmens davon ab, wie gut und wie schnell es wichtige Reputationstreiber nicht nur erkennt, sondern auch in Form von Maßnahmen, Initiativen umsetzen kann – gegebenenfalls auch mit Veränderungen im operativen Geschäft. Dies bedeutet Aufwand und hohe Flexibilität. Daher müssen solche Prozesse im Unternehmen aktiv vorangetrieben werden, der PR-Manager ist hier als starker Moderator, Impulsgeber und Agenda Setter gefragt. Nur wenn er selbst glaubwürdig ist und sich intern Gehör verschaffen kann, wird er diese Herausforderung meistern.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten helfen, um Reputationsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu steuern?

Unternehmen müssen Reputationsrisiken sehr genau verstehen. Trotz ausgeklügelter, effizienter Risikomanagementsysteme werden Reputationsrisiken oft nur ungenau beschrieben. Vor allem die Bewertung der oftmals widersprüchlichen Erwartungen und Interessen einzelner Stakeholdergruppen ist nicht immer einfach. Wie quantifiziert man Imageverlust, fehlende

Kundenakzeptanz und verlorenes Vertrauen von Stakeholdern? Wie misst man die Veränderung im unternehmenspolitischen Handlungsspielraum? Besonders bei Reputationsrisiken im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung fällt es nicht leicht, einzuschätzen, wie sich deren öffentliche Wahrnehmung entwickeln könnte.

Neben der Fähigkeit zur sicheren Einschätzung und exakten Beschreibung von Reputationsrisiken sind auch besondere Kompetenzen in der Risikokommunikation erforderlich. Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich auf drohende Risiken mit geeigneten Maßnahmen einzustellen und dadurch eine negative Wahrnehmung der Stakeholder rechtzeitig zu vermeiden. Ein Beispiel: Als führende deutsche Händler vor einigen Jahren die RFID Technologie etablierten, um die Wertschöpfungskette effizienter und kundenorientierter zu gestalten, setzten sie sich aktiv mit möglichen Reputationsrisiken auseinander und starteten lange vor dem Launch der ersten Pilotprojekte einen umfassenden Agenda Setting Prozess. So gelang es, frühzeitig die Vorteile der Technologie in den Mittelpunkt des öffentlichen Diskurses zu stellen. Im Gegensatz zu anderen Ländern war die Stimmung in der Öffentlichkeit zu RFID von Anfang an überwiegend positiv.

Beide Aufgabenbereiche, die Nutzung von Reputationstreibern und die Steuerung von Reputationsrisiken, erfordert auch eine ausgeprägte strategische Kompetenz. Die Fähigkeiten zum effizienten Reputationsmanagement sollten in der PR-Branche stärker thematisiert und im Rahmen der zahlreichen Ausbildungsangebote trainiert werden. Darüber hinaus wäre es hilfreich, wenn auch Agenturen und Beratungsunternehmen ihre Kompetenzen im Reputationsmanagement erweitern. PR-Profis sind künftig als Reputationsmanager gefordert.

Wann ist systematisches Reputationsmanagement unverzichtbar?

Grundsätzlich sind Aufbau und Sicherung des guten Ruf eine Daueraufgabe. In einigen Situationen ist ein systematisches Reputationsmanagement allerdings besonders wichtig. So erleichtert und unterstützt es Veränderungsprozesse, indem es die Mitarbeiterbindung stärkt. Laut der jüngsten Studie des Unternehmens Gallup zur Motivation deutscher Arbeitnehmer („Gallup Engagement Index“) haben von 100 Mitarbeitern nur 13 Prozent eine hohe

emotionale Bindung an ihr Unternehmen, 66 Prozent fühlen sich wenig an ihr Unternehmen gebunden und 21 Prozent spüren gar keine emotionale Verbundenheit. Das ist alarmierend, denn die Mitarbeiter sind eine wichtige Multiplikatorengruppe. Ihre Unterstützung ist gerade in den zahlreichen schwierigen Veränderungsprozessen notwendig, die heute fast überall zum Unternehmensalltag gehören. Reputationsmanagement kann die erfolgreiche Umsetzung von Changeprojekten unterstützen.

Es gibt noch weitere Anlässe, bei denen es sehr hilfreich ist, wenn sich Unternehmen kontinuierlich und aktiv um einen guten Ruf bemühen. Immer häufiger wird zum Beispiel die Reputation von Managern und Unternehmen ganz gezielt durch Intrigen und Gerüchte beschädigt. Systematisches Reputationsmanagement kann das zwar nicht verhindern, aber es macht Unternehmen widerstandsfähiger und sicherer im öffentlichen Auftritt und es reduziert die Folgen solcher Aktivitäten.

Wichtig ist systematisches Reputationsmanagement zum Beispiel im Kontext

- von Restrukturierungs- und Veränderungsprozessen
- von Fusionsprojekten
- von markenstrategischen Projekten (Markenlaunch, Relaunch oder internal Branding Prozesse)
- von Employer Branding Kampagnen
- von einem Wechsel auf Top-Managementebene
- von einer neuen unternehmensstrategischen Ausrichtung.

Kann man Reputationsmanagement trainieren?

Klare Antwort: Man kann und man muss. Gute Unterstützung muss man allerdings suchen. Es gibt zwar unzählige Anbieter, die sich für den Schutz der Reputation im Internet einsetzen, aber nur wenige Dienstleister bieten eine besondere Expertise bei der Stärkung und Sicherung der Corporate Reputation. Ein gutes Beispiel ist das New Yorker Reputation Institute, das ein umfangreiches Angebot an Tools bietet und Unternehmen (auch in Deutschland) hilft, ein systematisches Reputationsmanagement aufzubauen. Unter den großen Beratungsgesellschaften zeichnet sich beispielsweise Hering Schuppener durch ein facettenreiches, gut strukturiertes, ganzheitlich angelegtes und wissenschaftlich fundiertes Angebot im Reputationsmanagement aus. Ich selbst befasse mich seit langem in unterschiedlichen Funktionen mit dem Management

der Reputation, oft vor dem Hintergrund besonderer markenstrategischer Herausforderungen oder im Kontext von Change-Projekten. Mit dem WordsValues Reputationstraining habe ich die Kompetenzen in einem modularen Programmpaket gebündelt und an einem klaren Prinzip ausgerichtet. Es berücksichtigt das ständige Zusammenspiel von drei Erfolgsfaktoren, nämlich Professionalität, Kreativität und konsequenter Werteorientierung.

Professionalität bedeutet, eine effiziente Infrastruktur bereitzustellen, die alle Bereiche des Reputationsmanagement im Blick behält und die Wirksamkeit von Maßnahmen kontrolliert. Es kommt darauf an, im oben beschriebenen Sinn relevante Reputationstreiber zu identifizieren, Reputationsrisiken zu erkennen, Reputation aufzubauen und zu sichern.

Kreativität bedeutet, Aufmerksamkeit und Differenzierung im Markenauftritt durch reputationswirksame Leuchtturmmaßnahmen sicherzustellen. Dies bedeutet auch, die Briefingkompetenz auf Unternehmensseite zu fördern.

Werteorientierung bedeutet, nach dem Vorbild des Ehrbaren Kaufmanns sämtliche Unternehmensaktivitäten spürbar und konsequent an Grundsätzen auszurichten. Die wichtigsten Aspekte sind im Glaubwürdigkeitsprinzip abgebildet und praxisnah erklärt.

Fazit und Appell

Wirkungsvolles Reputationsmanagement ist eine wichtige Daueraufgabe für Unternehmen und erfordert einen 360°-Blick. Dabei müssen sowohl positive Reputationstreiber als auch Reputationsrisiken im Rahmen eines ganzheitlichen, vernetzten Managements gesteuert werden. PR und Kommunikation sind wichtiger Bestandteil und Impulsgeber eines systematischen Reputationsmanagements. Dieses erfordert einen Bewusstseinswandel und eine stärkere Professionalisierung in der PR-Branche, die sich als Management des guten Rufs mit weit reichenden Kompetenzen verstehen muss. Unternehmen müssen eine Infrastruktur aufbauen, die sicherstellt, dass die Erwartungen und Interessen der Stakeholder in sämtlichen Bereichen des Unternehmens konsequent und flexibel berücksichtigt werden. Dies erfordert im gesamten Unternehmen eine ausgeprägte Sensibilität für neue Chancen und für Risiken bei der Sicherung der Reputation. Die Fitness im Management des guten Rufs kann und sollte man trainieren.