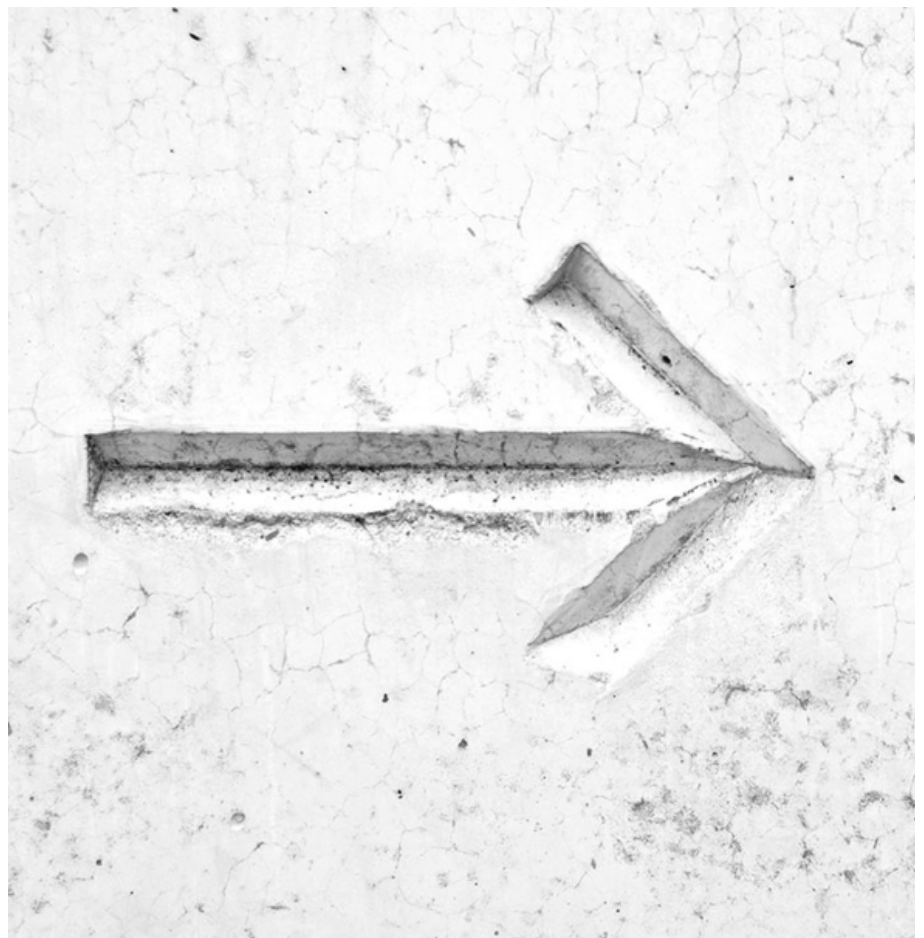


5

REPUTATIONS- MANAGEMENT BEDEUTET: FOKUS AUF IMAGE, MARKE UND IDENTITÄT

AUTOR: CH. K. – CO-AUTORIN: SABRINA HUBER
BILDER: ADOBE STOCK UND PHILIPP GRIESEMER
GRAFIK: CRO.SWISS-METHODOLOGIE BY CH. K.

Jede Strategie und jedes Leitbild sollen mit der zentralen Frage starten: Welche Reputation wollen wir eigentlich erzeugen? Der langfristig nachhaltige Erfolg liegt sodann in der Verbindung der harten und weichen Faktoren.



Glaubwürdigkeit und Vertrauen werden im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Vor allem Neukundinnen und Neukunden suchen immer mehr nach verlässlichen Wertekriterien. Eine gute Reputation kann diese Garantie geben. Wer also die Definition von Reputation nicht nur verstehen, sondern Reputationsmanagement betreiben will, kann dies nicht über die Reputation bzw. das Fremdbild, sondern nur über das Selbstbild steuern. Dazu braucht es einen integrierten Ansatz. Einer, der alle externen und internen Anspruchsgruppen einer Organisation im Auge hat. Es braucht einen 360-Grad-Ansatz. Dieser beginnt dort, wo die Bewertungen tatsächlich stattfinden. Denn erst wenn Unternehmen wissen, wie die Bewertungen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen aussehen, kann es anschliessend darum gehen, die eigene Reputation damit zu überprüfen und bei Bedarf die gewonnenen Impulse umzusetzen. Sodann entsteht ein integriertes Reputationsmanagement. Die Performance-Indikatoren (ausser) stimmen dann mit den Marken-Wirksamkeits-Faktoren (innen) überein. Fremd- und Selbstbild sind nun synchron. Jetzt kann vorwärtsorientiert und gesamtheitlich gesteuert werden. Das gewonnene Ansehen kann nun zur besseren Positionierung und Differenzierung des Unternehmens, zur Gewinnung von Sympathie und zur Festigung aller Beziehungen aktiv genutzt werden.

Welches Unternehmen würde schon seine Finanzen unkontrolliert lassen? So ist es umso erstaunlicher, dass die Reputation – eines der wertvollsten Güter – oft dem Zufall überlassen und als zufälliger Nebeneffekt betrachtet wird. Da mit Reputationsmanagement nicht nur alle Risiken, sondern gleichzeitig alle Chancen katalogisiert werden und damit Werttreiber sowie Indikatoren für den zukünftigen Unternehmenswert

sichtbar werden, scheint es geradezu lächerlich, ausgerechnet den grössten immateriellen Vermögenswert nicht systematisch und sachkundig zu verwalten.

Eine präventive und vorwärtsorientierte Pflege der Reputation ist der entscheidende Treiber für jeden Unternehmenswert und damit für die Markterschliessung, -durchdringung, Talentgewinnung oder Kapitalbeschaffung. Oft erkennen zwar Führungskräfte, dass die Reputation ein Werttreiber von entscheidender Bedeutung ist; und dennoch wird nicht gehandelt.

Der Grund für das Zögern ist wohl die Komplexität des Themas. Oder anders gesagt: Die meisten wissen schlicht und einfach nicht, wo sie anfangen sollen und wie systematisches und effektives Reputationsmanagement funktioniert.

Zugegeben – die Führungskräfte haben Recht: Der proaktive Aufbau, die Steuerung und das fortlaufende Management eines guten Rufs sind in der Tat komplexe Angelegenheiten. Es ist gar nicht so leicht, einen Code of Conduct zum Thema Reputa-

tion zu finden. Und bei der Suche nach einheitlichen Best Practices wird es schier unmöglich.

Doch nur weil etwas schwierig ist, heisst es noch lange nicht, dass es vernachlässigt werden darf. Reputationsmanagement ist und bleibt eine Führungsaufgabe und notwendige Grundlage für jede Form von nachhaltigem Erfolg – gerade in Zeiten eines gewaltigen gesellschaftlichen Wandels. Diskussionslos!

Eine Reputation muss als wichtigster Vermögenswert professionell und vorwärtsorientiert gemanagt werden. Reputationsmanagement bringt aber nur dann Erfolg, wenn es integriert orchestriert und ganzheitlich aufgebaut ist. Isolierte Ansätze lassen Unternehmen beim Verwalten ihres Rufs heutzutage mit dem Ofenrohr ins Gebirge schauen. Alle sind sich darin einig: Fehler sind kaum zu vermeiden. Und Fehler können durchaus spannende Hinweise sein. Diese zeigen auf, was nicht so funktioniert, wie es eigentlich geplant ist. Und genau hier liegt die Chance, wirklich etwas zu verändern. Mit der Möglichkeit, immer



Marke, Image und Reputation sind in ständiger Bewegung. Damit über die Performance-Indikatoren gemessen und über die Marken-Wirksamkeits-Faktoren gesteuert werden kann, muss das gesamte Reputation Management Dashboard im theoretischen Stillstand betrachtet werden. Sofort wird ersichtlich, dass dieses Modell eine Vorlage für die bisher fehlende Best Practice sein könnte.

Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen einer Reputation, einem Image, einer Marke und der Corporate Identity.

und überall Bewertungen über Produkte und Services abgeben zu können, übernimmt die Kundschaft das Steuerrad.

Organisationen, die bessere Bewertungen wollen, müssen an ihren Marken-Wirksamkeits-Faktoren (innen) arbeiten. Nur so können Markenversprechen eingehalten, eine Reputation erlangt und Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufgebaut werden.

Um diese Mechanismen zu verstehen, müssen die Leute in den Schaltzentralen das Thema Reputation annehmen, lernen, verstehen und verankern. Die Werkzeuge von gestern sind nicht mehr tauglich für morgen. Organisationen und Unternehmen sind gut darin beraten, aktiv

ihren roten Faden zu verfolgen und das grosse Ganze zu sehen, statt unter Druck operative Hektik auszulösen und in einem Teilbereich Lösungen anzubieten. Es gibt nicht mehr nur Massnahmen, sondern nur noch das Bündel. Teillösungen können zwar kurzfristig zufriedenstellen, aber genauso schnell gesamthaft Schaden zuführen. Es gibt nur den einen Königsweg: Dieser führt über eine siloübergreifende Bündelung aller Teilbereiche zu einem harmonischen und stimmigen Gesamteindruck. Die Bündelung aller Kompetenzen verfügt nicht nur über eine viel höhere Resilienz, sondern ist auch sehr viel resistenter gegenüber Kräften, die daran ziehen wollen. Und dass diese

Kräfte kommen, ist so sicher wie die nächste Nebelkerze, die wohl irgendwo auf der Welt irgendjemand - nicht selten aus reinem Selbstzweck - zünden wird.

Nochmals ein Schritt zurück: Bevor die Teilnehmenden verschiedener Stakeholder-Gruppen bewerten, vertrauen diese einem bewusst oder unbewusst suggerierten Image. Damit ist die glaubwürdige Konstruktion eines authentischen Images der eigentliche Schlüssel, um Konsum auszulösen. Oder anders gesagt: Nur wenn ein Image glaubwürdig erscheint, wird schliesslich ein Kauf überhaupt in Betracht gezogen. Während sich Images als typische Fremdbilder (Projektionen) - in der

Regel sogar bezugsgruppenspezifisch - aufbauen lassen, ist die Reputation nur dann gut, wenn das Image die Bestätigung des Selbstbildes ist. Das Image ist ein Mittel, den kurzfristigen Wert zu steigern und potenzielle Kundschaft anzulocken. Dieser Eindruck ist eine subjektive Wahrnehmung. Gleichwohl beeinflusst oder steuert er das Verhalten der Menschen, etwa das Kauf- und Wahlverhalten. Ein Image entsteht vor allem auf der Gefühlsebene und reflektiert positive sowie negative Assoziationen, wobei Informationen oder Wahrnehmungen anderer den Gesamteindruck mitprägen können. Das Konsumgüter-Marketing ist vor allem daran interessiert, für

Produkte ein positives Image entstehen zu lassen (Product Image).

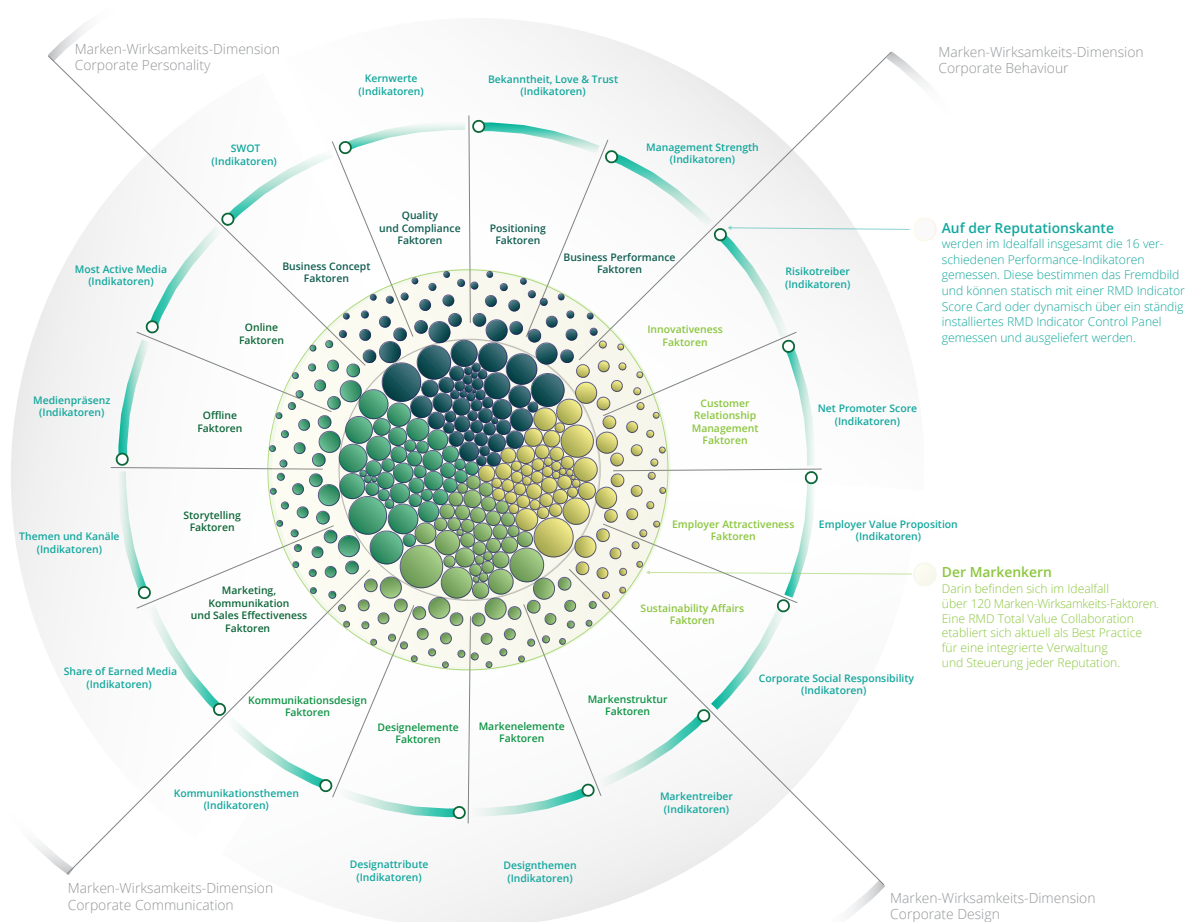
Images werden über die Marke gebaut und gesteuert. Über unzählige Attribute können Aktionen, Bilder, Headlines oder andere Versprechen suggeriert und Zielgruppen zum Konsum animiert werden. Damit ist es also über Markenversprechen möglich, ein Image so zu positionieren, dass dieses aus weiter Ferne (wieder-)erkennbar ist. Das Marke-

ting ist vor allem daran interessiert, für die Sortimentsleistung eines Handelsunternehmens oder einer Verbundgruppe ein positives Image entstehen zu lassen (Corporate Image). Ein Image kann sich im Laufe der Zeit stabilisieren, unterliegt aber meist einer Dynamik und ist durchaus volatil.

Während das Corporate Image so etwas wie das umgehende und schnell zusammenfassende Fremdbild

Reputationsmanagement ist nicht am dynamischen Fremdbild, sondern nur am stehenden Eigenbild, also an der Marke, möglich. Eine Corporate Identity sollte für diesen multidisziplinären Ansatz zuerst in vier Marken-Wirksamkeits-Dimensionen eingeteilt werden. Sind darin die rund 120 Marken-Wirksamkeits-Faktoren erst einmal eingeteilt und geordnet, entsteht ein agiler Bauplan der Marke und damit der Reputation. Über die Best Practices wird das Modell ständigen Upgrades unterzogen.

Quantitative Darstellung eines stehenden Reputation Management Dashboards (RMD), bestehend aus über 120 Marken-Wirksamkeits-Faktoren im Markenkern, Image und Reputation mit insgesamt 16 Wirkungszonen



darstellt, ist die Corporate Identity das Selbstbild des Unternehmens. Eine Corporate Identity (CI) ist so etwas wie die Gesamtheit aller Stellschrauben, die ein Unternehmen kennzeichnet und von anderen Unternehmen unterscheidet. Eine CI ist also die Summe aller Charakteristika eines Unternehmens – die Unternehmenspersönlichkeit. Zusammengefasst wird jede Corporate Identity durch die Marke. Als eine Marke (engl. Brand, wörtlich: Brandzeichen) gilt ein Zeichen, das geeignet ist, sich von anderen zu unterscheiden. Eine Marke unterstützt Kundinnen und Kunden beim Kaufentscheid, schafft Vertrauen und weckt gleichzeitig Erwartungen. Damit sich Menschen schliesslich mit einer Marke identifizieren, wollen sie kei-

ne reinen Verkaufsgeschichten hören. Marken sollen vielmehr ihre Markenversprechen über ihre Produkte, Leistungen und Services repräsentieren – ganz im Sinne von «The product is the hero». Verändert sich das Image mittels Kommunikation, kann es relativ schnell angepasst werden. Marketing und Marktforschung sehen darum das Image auch als schnellen Einflussfaktor bei Kaufentscheidungen.

Um das Image in der Werbung gezielt zur Positionierung von Unternehmen, Waren und Dienstleistungen einzusetzen, misst man den Bekanntheitsgrad sowie die Beliebtheit des Unternehmens oder der Produkte. Entsprechende Befragungen (Imagemessung bzw. Imageanalyse) unterscheiden dabei Wissen, Bedeutung und Handlungstendenz. Massnahmen zur Verbesserung des Images im Sinne von reiner Imagepflege beziehungsweise Imagekampagnen haben nur ansatzweise mit Reputationsmanagement zu tun.

Längst müsste damit klar sein, dass das echte Erfüllen eines Markenversprechens künftig noch wichtiger sein wird als die reine Positionierungsarbeit. Sprich: Es ist absolut entscheidend, zu verstehen, dass sämtliche Massnahmen und Touchpoints Teil der Marke sind. Entsprechend sind auch diese Treiber Teil der Markenarbeit und später Teil der alles zusammenfassenden Reputation. Dieser Umstand erfordert integrierte Bemühungen an der Identität. Und mit Identität ist die Gesamtheit aller entsprechenden Treiber gemeint.

Für eine bessere Übersicht wird darum eine «Corporate Identity» zuerst in 4 Marken-Wirksamkeits-Dimensionen (siehe Abbildung) eingeteilt, in denen wiederum die rund 120 Marken-Wirksamkeits-Faktoren Platz finden:



Wer schon einmal ein Echo gehört hat, weiss, dass es vorher naturgemäss einen Ruf gab. Bisheriges Reputationsmanagement versucht immer noch, rückwärtsgerichtet zu funktionieren – also auf das Echo zu warten und darauf basierend zu reagieren. Doch rückwärtsorientiertes Management funktioniert kaum noch. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt: Reputationsmanagement muss präventiv und vorwärtsorientiert betrachtet sowie gesteuert werden.

Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen einer Reputation, einem Image, einer Marke und der Corporate Identity.

Vom Leitbild über die Vision, die Mission, die Strategie und Taktik, damit verbundene Produkte und Services, inkl. Produktentwicklung und Innovationen, die Qualitätssicherung, Finanzen, Compliance bis zu Nachhaltigkeitsthemen, Digital Transformation oder Corporate Social Responsibility.

Ein holistisch aufgebautes System – gesteuert über ein Reputation Management Dashboard – umfasst auch das generelle Wertversprechen mit Faktoren wie Employee Volunteer Program, das grundsätzliche Verhalten, verbindliche Normen sowie die expliziten Führungsgrundsätze, Mitarbeiterbefragungen und die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft – inkl. der Haltung zu Diversity-, Gender- oder Rassismusfragen.

Um die wichtigsten Unternehmenspfeiler zu komplettieren, folgen schliesslich Designaspekte.

Schliesslich werden auch alle Marketingfaktoren und Kommunikationsinstrumente, Net Promotor Scores, Medienstimmung, Investorenmeinungen, Vertrieb, Kundendienst und Kaufabsichten, Empfehlungen sowie alle anderen Bereiche im Ökosystem eingefangen.

Wer erst einmal erkennt, dass der sogenannte «intangible asset» Reputation in Tat und Wahrheit auf vielen harten und klar messbaren Markens-Wirksamkeits-Faktoren basiert, wird seine Reputation künftig präventiv pflegen und dafür auch ein entsprechendes Budget allozieren.



Sabrina Huber
Chief Operating Officer (COO) bei CRO.SWISS

Der berufliche Werdegang führte Sabrina Huber vom klassischen Marketing in die holistische Unternehmenskommunikation. Als langjähriges Geschäftsleitungsmitglied eines grösseren KMU ist sie mit den mannigfaltigen Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen vertraut und liebt es, damit zu jonglieren.

Sabrina Huber ist voll und ganz in der Unternehmenskommunikation zu Hause und hat der Schnittstelle zum Reputationsmanagement schon immer eine besondere Beachtung geschenkt. Im Rahmen ihrer Masterthesis befasste sie sich vertieft mit CEO-Branding, wobei der Fokus auf KMU-CEOs lag. Mit Kommunikation, Verhalten und Auftritt beeinflusst der CEO (m/w) tagtäglich die Reputation des Unternehmens – bewusst oder unbewusst. Die Funktionen von CEO-Branding sind der Vertrauensaufbau einerseits und die Risikominimierung andererseits. Heute wissen wir: Weiche Faktoren sind harte Währung. Die Expertin für CEO-Branding engagiert sich bei CRO.SWISS als Chief Operating Officer (COO).