

WHITEPAPER

DIE MACHT DES GUTEN RUFES

**REPUTATION SCHAFFEN,
VERSTÄRKEN, SICHERN**

APA-DeFacto
Datenbank & Contentmanagement GmbH
+43 1 36060-5123
defacto@apa.at
www.apa-defacto.at



INHALT

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | EINLEITUNG | 4 |
| 2 | REPUTATION | 4 |
| | 2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG UND PRAKTISCHE ANWENDUNG | 4 |
| | 2.2 TYPEN VON REPUTATION | 7 |
| | 2.3 REPUTATION UND IMAGE | 8 |
| | 2.4 FUNKTIONEN UND NUTZEN VON REPUTATION | 9 |
| 3 | DIGITALE REPUTATION | 10 |
| 4 | REPUTATION MANAGEMENT | 13 |
| | 4.1 ENTSTEHUNG VON REPUTATION | 13 |
| | 4.2 ONLINE REPUTATION MANAGEMENT | 15 |
| 5 | MESSUNG VON REPUTATION | 18 |
| | 5.1 BEFRAGUNGEN | 19 |
| | 5.2 MESSUNG VON IMPRESSIONS, DIE ZUR REPUTATION FÜHREN | 20 |
| 6 | DAS „VW-LUFTHANSA-PARADOXON“: DIE REPUTATION UND DIE KRISE | 25 |
| 7 | ZUSAMMENFASSUNG | 27 |
| 8 | LITERATUR | 28 |

1. EINLEITUNG

Der Begriff Reputation hat in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten die Kommunikationsbranche mehr und mehr beschäftigt. Gerade auch in der Abgrenzung zum Image hat die Auseinandersetzung mit dem Begriff Reputation einen enormen Aufschwung erlebt.

In der Reputationsforschung steht mittlerweile fest, dass eine gesteigerte Reputation einen handfesten Beitrag zum Unternehmenswert leistet. Nicht nur „weiche“ Aspekte wie Vertrauen, Krisenfestigkeit oder Attraktivität als Arbeitgeber werden durch Reputation positiv beeinflusst, die Wirksamkeit des „Wundermittels“ Reputation reicht bis hin zu Kundenbindung, Kreditwürdigkeit und Steigerung des Aktienkurses. Aber wie lässt sich dieses Allzweck-Elixier herstellen? Welche Kriterien sind für einen erfolgreichen und nachhaltigen Reputations-Aufbau nötig? Wie lässt sich der gute Ruf in den Köpfen der Zielgruppe messen und für planbare Unternehmensziele nutzen?

Das Whitepaper soll einen fundierten, praxisnahen und übersichtlichen Einstieg in das Feld Reputation bieten, liefert aber auch Hintergründe und aktuelle Daten für all jene, die sich in ihrer Tätigkeit bereits länger mit dem Thema beschäftigen. Zunächst

erfährt der Begriff Reputation eine wissenschaftliche Annäherung. Diese grundlegenden Erkenntnisse bilden die Basis für direkt umsetzbare Tipps und werden jeweils konkret auf die Kommunikationspraxis umgelegt. Um einen Überblick zu bieten, beschränkt sich der Text auf Aspekte der Corporate Reputation und spart die Untersuchung der Reputation von Personen, Ländern etc. bewusst aus.

Den stärksten aktuellen Einfluss auf jede Art der Kommunikation bilden ohne Zweifel die Umwälzungen der Digitalisierung. Web-Inhalte sind meist die erste Quelle für Informationen zu einem Thema, Produkt oder Unternehmen; Online-Bewertungen, -Meinungen und -Meldungen sind in einer davor ungekannten Menge und Geschwindigkeit verfügbar und üben dementsprechend den stärksten Einfluss auf die Entstehung, Erhaltung und einen eventuellen Verlust von Reputation aus. Online-Reputation nimmt in diesem Whitepaper deshalb naturgemäß einen großen Raum ein. Einerseits erläutert ein gesondertes Kapitel die Besonderheiten der digitalen Kommunikationswelt, andererseits ist eine scharfe Trennung zwischen On- und Off-line-Reputation weder möglich noch sinnvoll und fließt daher in alle Betrachtungen mit ein.

2. REPUTATION

2.1. BEGRIFFSBESTIMMUNG UND PRAKTISCHE ANWENDUNG

Zumeist wird Reputation als „Ruf“ und „Ansehen“ definiert und ist in der Kommunikationspraxis seit Beginn der 2000er-Jahre ein fest etablierter Begriff.

Reputation ist ein sogenanntes „Wahrnehmungsphänomen“¹ – Reputation entsteht und existiert in den Köpfen von Menschen: „A company will not have a reputation – people hold reputations of the company.“² Das heißt, dass die Reputation aufgrund verschiedener realer Erfahrungen und Erwartungen und/oder (medialer) Eindrücke (= „Impressions“) aufgebaut und erhalten wird.

Die Reputation entsteht innerhalb der jeweiligen Stakeholder-Gruppe eines Unternehmens – da diese Gruppen unterschiedliche Erfahrungen und Erwartungen und gegebenenfalls sogar unterschiedliche mediale Impressions erleben, kann die Reputation sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Das bedeutet, dass genau genommen mehrere Reputations nebeneinander existieren – und es die eine, wirkliche Reputation eines Unternehmens nicht gibt.

Barnett et al. haben 2006 49 Definitionen von Reputation analysiert und drei Aspekte herausgearbeitet, die allen Definitionen gemein sind³:

1 Einwiller, 2014: S. 371.

2 Dowling, G.R. (1986): Managing your corporate images. In: Industrial Marketing Management. 15/1986: S. 109–115. Zitiert nach Van Riel/Fombrun, 2007: S. 44.

3 Vgl. Barnett et al., 2006.

▶ **Bekanntheit/Wahrnehmung**

Damit ein Unternehmen Reputation erwerben kann, muss es wahrgenommen werden und bekannt sein.

▶ **Bewertung**

Reputation beinhaltet stets auch eine Bewertung des Unternehmens. Diese kann positiv, negativ oder neutral sein. Welche Attribute für diese Bewertung herangezogen werden, hängt stark von der jeweiligen Stakeholdergruppe ab.

▶ **Vermögenswert**

Reputation bedeutet auch einen Vermögenswert, der einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Reputation ist damit ein immaterielles Gut, das von großer Bedeutung für ein Unternehmen ist, es gilt als sogenanntes „nachhaltiges Erfolgspotenzial“ für ein Unternehmen.

Die Mehrheit der Begriffsdefinitionen bzw. Reputationsstudien basiert auf dem Ansatz von Charles J. Fombrun. Es sind die Leistungen seines Reputation Institutes, die als Pionierarbeit auf dem Gebiet anerkannt werden und wertvolle Erkenntnisse im Bereich der Grundlagenforschung liefern. Nach Fombrun ist die Reputation die „generelle Einschätzung eines Unternehmens durch seine Stakeholder. Die Corporate Reputation ist demnach die Summe der emotionalen Reaktionen von Kunden, Investoren, MitarbeiterInnen und der Öffentlichkeit gegenüber einem Unternehmen – ob gut oder schlecht, schwach oder stark.“⁴

Wichtig ist, dass es sich bei Reputation nicht um die Wahrnehmung und Bewertung des Unternehmens durch ein einzelnes Individuum handelt – Reputation entsteht erst, wenn viele Personen das Unternehmen als Reputationsobjekt wahrnehmen und ihr Wissen und ihre Bewertungen darüber interpersonell oder medienvermittelt austauschen.⁵

Ein zentrales Element der Reputation ist Vertrauen, das mit der Reputation in einem schon fast symbiotischen Verhältnis steht. Vertrauen entsteht durch vertrauenswürdige Verhalten, also durch positive Erfahrungen bzw. durch die Erfüllung von Erwartungen. Es muss somit Ziel von Unternehmen

sein, Vertrauen aufzubauen, indem sie verlässlich die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllen. Vertrauen basiert schließlich auf längerfristig aufgebauten Erfahrungen, das heißt indem in der Vergangenheit bereits Erwartungen erfüllt wurden. Somit umfasst Vertrauen einerseits Orientierung durch historisches Erfahrungswissen und andererseits vertrauensvolle Erwartung in die Zukunft. Wenn Personen vertrauen, dann setzen sie sich auch willentlich über einen Mangel an Wissen und Information hinweg und projizieren Informationen aus der Vergangenheit in die Zukunft.⁶

„Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen, Vertrauen produziert Reputation.“⁷

Für die Praxis ...

Moderne Reputation ist ein „erwerbbares Gut“⁸, das strategisch gesteuert werden kann. Dies ist für die Kommunikationsbranche naturgemäß eine grundlegende Erkenntnis. Für die Kommunikations-Profis sind nun auch einige Einzelaspekte aus der wissenschaftlichen Beschäftigung wichtig: Reputation kann bei verschiedenen Stakeholder-Gruppen unterschiedlich ausgeprägt sein – diese Gruppen haben unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen, unterschiedliche Expertisen (um beispielsweise das Verhalten eines Unternehmens auf dem Kapitalmarkt einschätzen zu können) und unterschiedliches Vorwissen beziehungsweise verschiedene Erfahrungen mit dem Unternehmen. So haben Lieferanten eine andere Vorstellung über ein Unternehmen als eine Öffentlichkeit, die gar keinen direkten Kontakt zu diesem Unternehmen hat – oder überhaupt haben kann. Das bedeutet also, dass nicht alle Stakeholder-Gruppen dieselben Bedürfnisse haben und deshalb auch nicht in gleicher Weise angesprochen werden können.

Reputation kommt – vor allem bei jenen Gruppen, die keinerlei direkten Kontakt und damit keine direkten Erfahrungen mit dem Unternehmen haben – sehr stark medial vermittelt zustande. Darüber hinaus spielt die sogenannte Anschlusskommunikation, also Kommunikation, die sich auf in →

4 Fombrun, Charles (1996) Reputation. Realising Value from the Corporate Image. Boston. Zitiert nach Köppl, 2003: S. 131.

5 Vgl. Einwiller, 2014: S. 380.

6 Vgl. Eisenegger, 2005: S. 29f.; Bentele/Seidenglanz, 2008: S. 349, 357.

7 Eisenegger, 2005: S. 30.

8 Eisenegger/Künstle, 2003: S. 58.

BARBARA GROHS

Konzernsprecherin A1 Telekom Austria Group



Welche Rolle spielt Digitale Reputation für Ihr Unternehmen?

Die Reputation unseres Unternehmens ist Voraussetzung für unsere „Licence to operate.“ Sie entsteht aus der Qualität unserer Leistungen, aus der Glaubwürdigkeit unseres Anspruchs und unseres Verhaltens. Auch und gerade der digitale Fußabdruck unseres Unternehmens muss all das nachvollziehbar beweisen.

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen Digitale Reputation?

Wichtig. Unsere Digitale Reputation ist Bestandteil und Ergebnis unseres Unternehmenszwecks, unseres Geschäftsmodells und unserer täglichen Arbeit – weil wir als A1 Telekom Austria Group nicht nur für unsere digitale Reputation verantwortlich sind, sondern auch für große Teile der Infrastruktur, die den digitalen Diskurs in Österreich ermöglicht. Unser Anspruch „Empowering Digital Life“ bedeutet, dass wir uns als verantwortungsvoller Treiber der Digitalisierung Österreichs und weiterer sechs Länder in unserer Gruppe verstehen. Deshalb unterstützen wir auch seit vielen Jahren mit ‚Internet für Alle‘ Menschen in der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen.

Gibt es Besonderheiten, wenn es um den Aufbau und den Erhalt von Digitaler Reputation geht?

Reputation ist ein integriertes Konzept, das in der analogen wie in der digitalen Welt gilt. Folglich gibt es keine inhaltlichen Besonderheiten. Auf formaler Ebene ist besonders, dass digitale Kommunikation schnell und fragmentiert funktioniert. Dazu kommt die besondere Bedeutung von Verantwortung im Umgang mit Datensicherheit.

Welchen Stellenwert haben Monitoring und Analyse, wenn es um Digitale Reputation geht? Worauf ist da besonders zu achten?

Analog wie digital ist es sinnlos, einfach in einen dunklen Wald hinein zu rufen. Ich muss meine Kunden und Stakeholder kennen, muss ihre Bedürfnisse und Wünsche antizipieren können und wissen, wenn und wo sie vielleicht der Schuh drückt. Aufgrund der Schnelligkeit und Fragmentierung der digitalen Kommunikation würde man das am liebsten in Echtzeit wissen. Ohne ein gut aufgesetztes Monitoring und konsequente Analyse geht das nicht. Im Alltag sollte man unter anderem nicht vergessen, dass nicht alles, was Shitstorm heißt, auch einer ist.

Welche Tipps geben Sie jemandem, der ein Digitales Reputation-Management-Konzept aufsetzen möchte? Was sind die größten Fehler, die wichtigsten Aktivitäten beim Online-Reputation-Management?

1. Wissen, wo man steht und wohin man will.
2. Immer das große Ganze sehen, integriert denken und handeln.
3. Bei der Wahl der Maßnahmen und Tools sorgfältig prüfen und kostenbewusst entscheiden.
4. Sicherstellen, dass man überlegt und trotzdem schnell handeln kann.
5. Ehrlich mit sich selbst evaluieren.
6. Nicht jedem Hype nachlaufen.

→ Medien transportierte Inhalte bezieht, eine große Rolle. Für die Entstehung von Reputation ist gerade diese große Menge an unbekanntem Dritten notwendig, die eine Wahrnehmung von diesem Unternehmen haben. In diesem Zusammenhang spielen Online-Dienste, Social Media-Plattformen und Bewertungsportale eine besonders große Rolle.

Auch wenn Reputation durch professionelle Kommunikationsarbeit gesteuert werden kann, so spielen doch die Erfahrungen und erfüllte bzw. enttäuschte Erwartungen an das Unternehmen oder das Produkt eine große Rolle. Hier stößt professionelle Kommunikation an ihre Grenzen: Wenn Stakeholder von einem Unternehmen (womöglich fortgesetzt) enttäuscht werden, dann kann auch die beste Kommunikation dem Unternehmen nicht zu positiver Reputation verhelfen. Hier muss das Unternehmen vorrangig an einer anderen Stelle ansetzen und positive Fakten schaffen, wie beispielsweise Produktversprechen einhalten, sich tatsächlich als guter Arbeitgeber erweisen, nachweislich sozial verträglich handeln etc.

2.2. TYPEN VON REPUTATION

Funktionale und soziale Reputation

Zunächst können funktionale und soziale Reputation unterschieden werden.⁹ Die funktionale Reputation meint dabei die Bewertung eines Unternehmens durch die Stakeholder aufgrund der Erfüllung von Leistungszielen und Werten, (z. B. Gewinne oder die Steigerung des Börsenwertes). Reputation zeigt sich darin, wie gut Organisationen oder Individuen in der Lage sind, jenen Zweck zu erfüllen, für den sie geschaffen wurden oder ihre Funktionsrolle zu erfüllen.

Die soziale Reputation hingegen beschreibt, ob ein Unternehmen moralischen Ansprüchen gerecht wird und wie sein Verhalten nach gesellschaftlich gültigen Normen und Werten zu beurteilen ist. Sie basiert darauf, Vertrauenswürdigkeit dafür aufzubauen, dauerhaft sozial-moralischen Erwartungen zu entsprechen. Im Vergleich ist Sozialreputation fragiler und beeinflusst die funktionale Reputation.

Für die Praxis ...

Wenn Unternehmen ihre Leistungsziele und -versprechen – und damit die unterschiedlich ausgeprägten Erwartungen der Stakeholder – nicht erfüllen, kann keine funktionale Reputation entstehen. Diese Erfüllung von Leistungszielen und -versprechen kann als Grundlage für den Aufbau

von Reputation gesehen werden: Es gibt die schlichte Erwartung, dass bestimmte Leistungen erbracht werden (müssen).

Ver mehrt werden aber auch Aspekte der sozialen Reputation wichtig: nachhaltiges Handeln, das Verhalten gegenüber Mitarbeiter/innen, soziales oder ökologisches Engagement, das über das (rechtlich) Notwendige hinausgeht. All diese Tätigkeiten zahlen sehr stark auf die Reputation ein. In Märkten, wo die Leistungsziele stabil eingehalten werden, wo es ausreichend vergleichbare Ersatzangebote gibt und wo sich Produkte nicht mehr über unterschiedliche Leistungsversprechen differenzieren lassen, wird gerade die soziale Reputation immer wichtiger.

Auch hier gilt: Diese Aktivitäten und Eigenschaften können nur dann in der strategischen Kommunikation zum Aufbau von Reputation genutzt werden, wenn sie tatsächlich vorhanden, glaubwürdig und überprüfbar sind. Wenn nur kommuniziert wird, werden derartige Scheinversprechen durch Äußerungen von Betroffenen beispielsweise im Social Web sehr schnell relativiert – und der Aufbau von vorteilhafter Reputation verhindert.

Sedimentierte und flüchtige Reputation

Eine weitere mögliche Unterscheidung nach Reputationstypen ist jene in sedimentierte und flüchtige Reputation:

Jene Reputation, die auf tradierten Images beruht, sich im kollektiven Gedächtnis relativ stabil eingepägt hat und historisch gewachsen ist, wird als sedimentierte Reputation bezeichnet. Die flüchtige Reputation tritt aufgrund spontaner Bewertungen bei aktuellen kommunikativen Ereignissen ein; sie ist schwankend und instabil. Im Zuge des Wachstums und des Zerfalls von Reputation finden Austauschprozesse zwischen sedimentierter und flüchtiger Reputation statt.

Für die Praxis ...

Die sedimentierte Reputation ist jene, die große Vorteile für ein Unternehmen bringt: Da Reputation längerfristig aus den Erfahrungen mit erfüllten Erwartungen aufgebaut wird, sind diese Erfahrungsressourcen vergleichsweise stabil und irritationsresistent. So genießen Unternehmen mit intakter sedimentierter Reputation einen Vertrauensvorschuss, durch den auch abweichende Erfahrungen innerhalb eines gewissen Rahmens verkraftet werden können. Reputation stellt ein „reservoir of goodwill“ dar, das (allerdings nicht →

⁹ Vgl. Eisenegger, 2005: S. 37ff.

→ nur, aber gerade) in Krisenzeiten Rückhalt und Unterstützungspotenzial ist.¹⁰

„Die Reputation eines Unternehmens, aber auch die Reputation der im Namen des Unternehmens agierenden Personen, ist mit einem Bankkonto vergleichbar: Man muss zuerst einzahlen, um später davon abbuchen zu können.“¹¹

Nur jemand, der bereits über Reputation verfügt, kann unerwartet handeln oder eine Krise durchleben, ohne allzu große negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Entscheidende Einschnitte treten erst dann auf, wenn das Vertrauen fundamental enttäuscht wird. Erwartungsenttäuschungen verwandeln sich in Enttäuschungserwartungen, Vertrauen schlägt in Misstrauen um. Reputation kann aber auch schlagartig aufgrund von Schlüsselereignissen einbrechen. Im Zuge dieser Veränderungen kann sich schließlich neue, möglicherweise veränderte Reputation aufbauen.

Weitere Typisierung von Reputation

Eine Möglichkeit, unterschiedliche Typen von Reputation noch feiner zu unterscheiden, wäre beispielsweise in: tatsächliche Reputation, kommunizierte Reputation, wahrgenommene Reputation, vermutete Reputation, verpflichtende Reputation, ideale Reputation und erwünschte Reputation. Je nach Perspektive, Wissensstand und Intention wird Reputation von den Stakeholdern unterschiedlich wahrgenommen.

Für die Praxis ...

Diese Unterscheidung der Reputation verdeutlicht, dass es sich dabei um ein kommunikativ vermitteltes Wahrnehmungsphänomen handelt und dass die Reputation bei unterschiedlichen Stakeholdern normalerweise unterschiedlich ausgeprägt ist.

Es lohnt sich, beispielsweise die ideale und die erwünschte Reputation einander gegenüberzustellen und zu eruieren, ob es hier grobe Abweichungen gibt: Die ideale Reputation wird von den Kommunikationsverantwortlichen erstellt, die erwünschte Reputation zeigt, was sich das Management wünscht. Eine derartige Gegenüberstellung könnte

vor unliebsamen Überraschungen bei differenzierten Ansichten schützen.

Ebenso ist es lohnend zu hinterfragen, was das Top-Management glaubt, wie die Unternehmensreputation ist (vermutete Reputation vs. wahrgenommene Reputation). Aber auch die Frage, ob kommunizierte, verpflichtende und ideale Reputation zueinanderpassen, ist von großer Wichtigkeit.

2.3. REPUTATION UND IMAGE

Die Begriffe Reputation und Image werden häufig verwechselt oder synonym verwendet. Die Unterscheidung von Image und Reputation ist nicht eindeutig, die Begriffe hängen eng zusammen und es gibt wohl mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Dennoch ist eine Unterscheidung machbar und sinnvoll – und gerade für eine Steuerung bzw. ein Management dieser Aspekte zielführend.

Image und Reputation hängen sehr eng zusammen, „denn die individuellen Images bilden die Basis der kollektiven Reputation“¹². Dennoch müssen sich individuelle Images und kollektive Reputation nicht immer entsprechen. Image ist als „individuelles Wissen und persönliche Meinung einer Person von einem Unternehmen zu begreifen. Es ist eine subjektive Wahrnehmung, die dem vom Unternehmen intendierten Image mehr oder weniger entsprechen kann.“¹³

Der Begriff Image ist von seinem Bedeutungsgehalt grundsätzlich neutral ausgerichtet und lässt offen, ob befürwortende, ablehnende, ambivalente oder neutrale Assoziationen damit verbunden sind. Im Gegensatz dazu impliziert Reputation eine höhere oder niedrigere Wertschätzung bzw. Akzeptanz und sogar Unterstützungspotenzial. Die Attribute Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein zeichnen den Begriff Reputation aus.

Images beziehen sich auf Einzelaspekte der Wahrnehmung eines Subjekts oder Objekts, während die Reputation ein aggregiertes und verdichtetes Bündel von Vorstellungen ist. Image ist somit ein intuitives, mentales Unternehmensbild, das spontan mit dem Unternehmen (bzw. seinem Logo) in Verbindung gebracht wird, während Reputation durch eine bewusste Bewertung der Unternehmenseigenschaften bzw. -werte charakterisiert ist.¹⁴

¹⁰ Vgl. Fombrun/Wiedmann, 2001: S. 47; Peetz et al., 2003: S. 2.

¹¹ Köppl, 2003: S. 131.

¹² Einwiller, 2014: S. 380.

¹³ Einwiller, 2014: S. 375.

¹⁴ Vgl. Eisenegger, 2005: S. 23f.; Einwiller, 2014: S. 375ff.

„Summe der Images = Reputation“
Die Summe aller Images bei Stakeholdern
und die Bewertung und Beurteilung dieser
Images macht gemeinsam die Reputation aus.
Images und Reputation müssen dabei
aber nicht identisch sein.

Reputation ist langfristig, Images sind kurzfristig. Den Unterschied zum kurzfristigen Image führen van Riel und Fombrun aus: „Reputations evolve from the images that organizations develop in each of four domains: the product domain, the social domain, the financial domain, and the employment domain.“¹⁵ Damit wird wiederum klar, dass Reputation aus unterschiedlichen Einzelimages besteht, sie ist die kollektive Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine Stakeholder.¹⁶

Die Bedeutung der Medien als Vermittler im Prozess des Aufbaus und des Erhalts von Reputation ist besonders hervorzuheben. Sowohl klassische als auch neue Medien haben großen Anteil an der Ausgestaltung von Reputation, zudem bieten sie Inhalte für weitere persönliche Gespräche.

Dennoch sind Medien nicht der einzige Ausgangspunkt für Reputation, gerade persönliche Erfahrungen sind dafür besonders wichtig.¹⁷

Auch die Funktion bzw. der „Wert“ von Reputation unterscheidet das Phänomen vom Image. Für Wiedmann/Fombrun/van Riel geht die Reputation über das Image hinaus, da es das in der Vergangenheit aufgebaute und für die Zukunft relevante Unterstützungspotenzial für ein Unternehmen mitberücksichtigt. Dieses kann bis zu einem „Supportive Behaviour“ gehen, das je nach Stakeholdergruppe sehr unterschiedliche Formen annehmen kann (Kauf, Weiterempfehlung, Verteidigung etc.).¹⁸

ES ERGIBT SICH QUASI EINE „FORMEL“:

„Unternehmensreputation = Summe der Images des Unternehmens bei allen Stakeholdern + die sich daraus ergebenden Unterstützungspotenziale.“¹⁹

Dabei handelt es sich aber zunächst nur um ein Goodwill-Potenzial, das systematisch ausgeschöpft werden muss, um schließlich zu einem tatsächlichen Goodwill zu werden, der zum Unternehmenswert beiträgt.²⁰ Damit erklärt sich auch, warum Reputation als nachhaltiges Erfolgspotenzial für Organisationen gilt.

2.4. FUNKTIONEN UND NUTZEN VON REPUTATION

Reputation stellt die „nachhaltigere, aggregierte und stabil im Einstellungssystem verankerte Haltung gegenüber einer Organisation“²¹ dar und erfüllt zahlreiche positive Funktionen wie Informations-, Orientierungs-, Entlastungs- und Zuordnungsfunktion.

Die wesentlichste Aufgabe von Reputation besteht aber darin, komplexitätsreduzierend zu wirken. Eisenegger differenziert fünf Funktionen der Reduktion von Komplexität²²:

- ▶ Reputation erlaubt eine einfache Selektion; sie ist Entscheidungsgrundlage bei der Auswahl von Interaktionspartnern, also Personen oder Organisationen, mit denen Individuen →

15 Van Riel/Fombrun, 2007: S. 41.

16 Vgl. Storck et al., 2010: S. 5.

17 Vgl. Einwiller, 2014: S. 381.

18 Vgl. Wiedmann et al., 2007: S. 322.

19 Wiedmann et al., 2005: S. 49.

20 Vgl. Wiedmann et al., 2005: S. 50.

21 Mast, 2006: S. 64.

22 Vgl. Eisenegger, 2005: S. 35f.

- ihre Pläne realisieren wollen (beispielsweise Kauf, Arbeitsverhältnis, Kreditvergabe etc.).
 - ▶ Reputation verschafft seinen Trägern Definitions- und Überzeugungsmacht; sie ist realitätsformend und vergrößert den Handlungs- sowie den Entscheidungsspielraum des Trägers. Wer Reputation (und damit einen Vertrauensvorsprung) hat, erfährt auch dann Unterstützung, wenn er sich nicht erwartungskonform verhält – zumindest temporär.
 - ▶ Reputation wirkt entlastend, weil permanente kostenaufwendige Kontrollen und Überprüfungen der Handlungen der Reputationsträger entfallen können.
 - ▶ Reputation legitimiert Macht und Herrschaftspositionen; sie gestattet die legitime Aufrechterhaltung von Machtpositionen.
 - ▶ Reputationsstreben sorgt für Beständigkeit; Reputation schafft eine gewachsene, einzigartige Identität, die als Unterscheidungsmerkmal und Orientierungsgröße dient.
- Reputation reduziert Komplexität und schafft Vertrauen – und damit Wettbewerbsvorteile im gesellschaftlichen wie auch ökonomischen Umfeld. Ganz konkret lassen sich folgende Aspekte nennen, bei denen es für ein Unternehmen nützlich ist, eine hohe Reputation zu haben:
- Eine gute Reputation – da sind sich Wissenschaft und Kommunikationspraxis einig:
- ▶ erzeugt unterstützendes Verhalten („supportive behaviour“) bei den Stakeholdern,
 - ▶ sichert in kritischen Situationen und Krisen Unterstützungspotenziale,
 - ▶ bindet Kunden,
 - ▶ erhöht die Bereitschaft zum Cross-Buying bei den Kunden, da sie sich bereits von der Qualität des Anbieters überzeugen konnten,
 - ▶ veranlasst Kunden, Rechnungen innerhalb des Zahlungszieles zu begleichen,
 - ▶ erlaubt ein Preispremium,
 - ▶ erzeugt Wettbewerbsbarrieren,
 - ▶ zieht attraktive und gute Wirtschaftspartner, Lieferanten etc. an,
 - ▶ führt zu reduzierten Kapitalkosten,
 - ▶ erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber,
 - ▶ steigert die Profitabilität des Unternehmens,
 - ▶ zieht Kunden und Investoren an,
 - ▶ erleichtert die Aufnahme von Krediten,
 - ▶ lässt höhere Aktienkurse bei Börsengängen zu,
 - ▶ ermöglicht einen leichteren Markteintritt im Ausland, auf neuen Märkten etc.,
 - ▶ bewirkt einen größeren Einfluss im Lobbying/auf die Regierung,
 - ▶ bietet Vorteile für Marketing und Vertrieb,
 - ▶ verhilft zu positiverer Medienberichterstattung.

3. DIGITALE REPUTATION

Unter Digitaler Reputation (oder auch Online-Reputation) versteht man sämtliche Inhalte im Web, die über ein Unternehmen veröffentlicht werden und die zur Reputation dieses Unternehmens bei Usern/Kunden/Bürgern beitragen. Gerade wenn das Unternehmen noch unbekannt ist, ein Akteur keine Primärerfahrungen hat oder niemanden kennt, den man dazu befragen kann, sind diese digitalen Inhalte (häufig sogar allein) ausschlaggebend für die Reputation dieses Unternehmens.

Diese Inhalte können sowohl auf der Website des Unternehmens zu finden sein, aber auch (oder gerade!) im Social Web, auf Bewertungsplattformen, in Blogs und Foren. Diese zahlreichen Impressions, die im Web verfügbar sind, führen nun zur Ausbildung einer Reputation – positiv wie negativ.

Da Reputation ein Wahrnehmungsphänomen ist, handelt es sich bei Online-Reputation genau genommen um jene Online-Impressions, die zu →

CHRISTIAN KRPOUN

CEO currycom communications



Welche Rolle spielt Reputation für Unternehmen?

Der Reputation Dividend Report 2018 hat einmal mehr festgestellt, dass Reputation und Unternehmenswert eng miteinander verknüpft sind – und kommt sogar zum Schluss, dass Reputationsfaktoren wie Unternehmensführung, die Rolle als Arbeitgeber, Produktqualität, CSR und einige andere mittlerweile bis zu 38 Prozent des Börsenwerts beeinflussen können. Wie ein Unternehmen zu genau diesen Reputationsfaktoren kommuniziert, gestaltet also die öffentliche Wahrnehmung und somit auch den Unternehmenswert auf ganz entscheidende Weise – versteht man Kommunikation in einem größeren Zusammenhang als Gestaltungsdimension des strategischen Reputationsmanagements, kann man hier unglaublich viel bewirken.

Warum ist die Digitale Reputation so wichtig für ein Unternehmen?

Grundsätzlich ist es so, dass sich jede Reputation ursprünglich aus Fakten generiert: Welche unternehmerischen Handlungen ein Unternehmen setzt, wie es sich gegenüber seinen Stakeholdern – von Anrainer/innen über Kund/innen bis zu Mitarbeiter/innen – verhält und wie es kommuniziert. Digitale Reputation ist hier keine andere, sondern eine weitere Dimension: Wenn Menschen über meine Marke sprechen, bekomme ich das offline oft nicht direkt mit, online sehr wohl. Das ist positiv betrachtet eine großartige Chance, mich in den Dialog einzubringen, Vertrauen aufzubauen und an der Beziehungsqualität zu meinen Stakeholdern zu arbeiten.

Gibt es Besonderheiten, wenn es um den Aufbau und den Erhalt von Digitaler Reputation geht?

Wir wissen aus den „Earned Brand“-Studien unseres Partnernetzwerks Edelman, dass Menschen sich sinnstiftende Beziehungen zu Marken wünschen, aber diese Beziehungen in der Realität oft als einseitig und profitorientiert empfinden.

Hier können Unternehmen mit einer klaren Mission und einem offenen und beziehungsorientierten Kommunikationsverhalten ganz klar punkten. Dazu braucht es ein professionelles Team, das auf Fragen und Beschwerden rasch und individuell reagiert, Themen und Issues im Auge behält und in engster Abstimmung mit den anderen Unternehmensbereichen steht.

Welchen Stellenwert haben Monitoring und Analyse, wenn es um Digitale Reputation geht? Worauf ist da besonders zu achten?

Abzubilden, was die Menschen über meine Marke und mein Unternehmen denken, ist wichtig, aber nur ein Teilaspekt. Zu lernen, welche Bedürfnisse Menschen haben, was sie gerade beschäftigt und was ich als Marke für sie tun kann, ist noch viel wichtiger – erst dann entsteht eine Qualität in der Beziehung, an der das Unternehmen wachsen kann. Dieses Hineinhören in den Markt ist auch ganz wesentlich für die Weiterentwicklung von Marken, Produkten und Dienstleistungen und eine wertvolle Basis für Innovation und Kundenorientierung.

Welche Tipps geben Sie jemandem, der ein Digitales Reputation-Management-Konzept aufsetzen möchte?

Das hängt ganz von den Kommunikationszielen des Unternehmens ab – möchte ich beispielsweise in erster Linie an meiner digitalen Reputation als Arbeitgeber arbeiten, ist es wichtig, die Sichtbarkeit meines Engagements als Arbeitgeber zu erhöhen, indem ich über Sprache, Bild, Video und kreative Umsetzung alle mir direkt zugänglichen digitalen Kanäle kontinuierlich und dialogorientiert gestalte. Darüber hinaus sollte ich mich transparent und offen in den Dialog externer Plattformen einbringen und diesen als Chance begreifen, dazuzulernen. Die Basis ist aber auch hier immer ein „klassisches“ Reputation-Management-Konzept – digitales und „reales“ Verhalten müssen übereinstimmen, das eine kann das andere nicht kompensieren.

→ einer bestimmten Reputation bei den Usern führen. Häufig sind diese online verfügbaren Informationen zu einem großen Teil ausschlaggebend für den Eindruck, den eine Person von einem Unternehmen, einer Organisation oder einer anderen Person erhält.

Die meisten Personen suchen in erster Linie online bzw. mobil nach Informationen.²³ Damit ist es von zentraler Bedeutung, dass sich Unternehmen ausführlich damit beschäftigen, welchen (ersten) Eindruck sie im Web hinterlassen. Sie sollten die Informationen über das eigene Unternehmen im Web so gut wie möglich kennen und soweit wie möglich steuern, um möglichst positive Impressionen zu erzielen, die zu einer erfreulichen Reputation führen.

„Brands invest so much time, money and resources to tell a beautiful narrative, visually and contextually, but if their customers see even one negative result, massive revenue opportunity is lost – and the e-commerce implications are quantifiably destructive.“²⁴

Das Internet ist der einzige Ort, wo alle Stakeholder versammelt sind bzw. dort Informationen suchen: zufriedene und unzufriedene Konsumenten, Dienstnehmer, Medien, Mitbewerber, Lieferanten, Banken/Kreditgeber ... Viele neutrale und positive Impressionen können hier (langfristig) zu einer hohen Reputation führen. Allerdings kann ein einzelner unzufriedener Kunde (sehr schnell) sehr viel Schaden anrichten – und zwar auf verschiedenen Stakeholder-Ebenen. Das Vertrauen in Online-Bewertungen und ihre Glaubwürdigkeit sind sehr hoch.²⁵

„Customers are now powerful enough to make or break companies via their online feedback.“²⁶

Digitale Reputation ist somit Chance und Potenzial, Problem und Herausforderung zugleich: Aus User-Sicht bzw. aus der Sicht von Personen, die nach Informationen über ein Unternehmen, ein Produkt oder einen Arbeitgeber suchen, bieten sich natürlich viele Vorteile: Mit wenigen Klicks, überschaubarem Aufwand und keinen Kosten erhält man einen Eindruck von einem Unternehmen, kennt begeisterte oder erzürnte Mitarbeiter-Erfahrungen, Vorteile und Tücken des Produkts, Verfehlungen oder Wohltaten des Managements etc. Das ist sehr praktisch für die User – und womöglich verheerend für das Unternehmen.

Wie soll man nun als Unternehmen damit umgehen?

Sich (s)einer Präsenz im Internet zu verweigern, ist keine gute Idee – und auch schlicht unmöglich. Wenn ein Unternehmen nicht im Web vertreten ist, dann existiert es für viele Suchende einfach nicht. Selbst Unternehmen, die über eine Website hinaus keine weiteren (Social-Media-)Kanäle pflegen, werden im Internet aufgefunden, weil Privatpersonen (Arbeitnehmer wie Kunden), Mitbewerber oder Branchensprecher über dieses Unternehmen kommunizieren.

„Die eigenen Kunden nutzen die neuen Plattformen und sprechen über ihre Erfahrungen mit Unternehmen und Marken – ob es diesen gefällt oder nicht.“²⁷

Es gilt also, sich Gedanken zu machen, wie man im Internet präsent sein möchte und wie man diese Impressionen steuern kann – es braucht professionelles (Online-)Reputation-Management.

23 Vgl. Gevelber, 2016.

24 Popomaronis, 2018.

25 Vgl. Groß, 2016.

26 Popomaronis, 2018.

27 Maurer, 2012: S. 287.

4. REPUTATION MANAGEMENT

Reputation ist ein besonders stark kommunikatives Phänomen bzw. wird sehr stark kommunikativ vermittelt. Sobald Unternehmen, Personen oder Organisationen in der Öffentlichkeit aktiv werden bzw. Objekte öffentlicher Kommunikation werden, erwerben sie zwangsläufig (gute oder schlechte) Reputation – egal, ob sie etwas dafür oder dagegen tun. Verständlicherweise wird aus Kommunikationssicht alles unternommen werden, damit die Reputation dem gewünschten Selbstbild entspricht. So sind der Aufbau und die Pflege einer tragfähigen Unternehmensreputation häufig zentrale Zielgrößen der Unternehmenskommunikation.

Ziel des Reputation Managements ist es, durch entsprechendes Verhalten und Kommunikation für das Unternehmen eine vorteilhafte Reputation zu erzielen. Damit soll ein an der Strategie des Unternehmens ausgerichteter „Bereich der Akzeptanz“²⁸ für die Aktivitäten des Unternehmens geschaffen werden, der von allen relevanten Interessensgruppen getragen wird.

Zu berücksichtigen sind dabei die Erfahrungen aller Stakeholder mit dem Unternehmen, die Aktivitäten und Botschaften der Organisation, die Medienberichterstattung über das Unternehmen und die Branche sowie die Social-Media-Präsenz, die reputationskonstituierend wirken. Reputation kann strategisch und kommunikativ gesteuert werden, die zentralen Elemente von Reputation kommen nicht „zufällig“ zustande – zumindest nicht langfristig. Diese Steuerung(sversuche bzw. -aktivitäten) bedeutet nicht automatisch das „Endprodukt“, da zur Reputation ja eine Bewertung durch die Stakeholder hinzukommt. Diese kann gewiss nicht unmittelbar gesteuert werden und auch Umwelteinflüsse oder Brancheneffekte, die sich kommunikativ kaum beeinflussen lassen, sind nicht zu vernachlässigen.

Dennoch gilt, dass sich Reputation über Kommunikationsaktivitäten aufbauen lässt; gute Reputationswerte stehen auch für eine gelungene Kommunikation mit den Stakeholdern. Die Verwirklichung

von anspruchsvollen Reputationszielen ist dabei nur durch ein gemeinsames Vorgehen aller Kommunikationsdisziplinen unter Einbeziehung von Vertrieb und Marketing möglich.

4.1. ENTSTEHUNG VON REPUTATION

Es ist wichtig zu wissen, wie Reputation entsteht, um sie gezielt zu steuern:

Unternehmensreputation entsteht „durch Informations- und Kommunikationsprozesse mit und über Unternehmen“²⁹. Sie ergibt sich aus einem Netz an kognitiven und emotionalen Zuschreibungen, die längerfristig bei Stakeholdern entstehen, wenn diese bestimmten Stimuli ausgesetzt waren, welche vom Unternehmen oder anderen Akteuren gesetzt werden.

Damit Reputation entstehen kann, müssen Personen die Unternehmen erleben, Informationen über sie erhalten und über sie kommunizieren³⁰:

- ▶ **Primärerfahrungen/Persönliche Erfahrungen** mit dem Unternehmen entstehen durch direkte Kontakte mit Unternehmen, dessen Vertretern und ihren Produkten. Die Wahrnehmungen dabei sind unvermittelt und persönlich. Damit positive Reputation entstehen kann, ist es notwendig, dass die Produkte einwandfrei funktionieren und die Kontakte mit den Unternehmensvertretern erfreulich verlaufen. Diese Erlebnisse können durch PR- und Kommunikations-Aktivitäten kaum beeinflusst werden, hier geht es darum, dass die Produkte und Kommunikationskontakte tatsächlich gut sind.
- ▶ **Sekundäre Erfahrungen** werden auf mittelbarem Weg hervorgerufen. Diese **unpersönlichen, aber vom Unternehmen kontrollierten Informationen** basieren auf den Selbstdarstellungen des Unternehmens (Paid und Owned Media). Der Kontakt mit dem Unternehmen ist somit vermittelt und indirekt. →

Es gilt, die eigene Reputation zu recherchieren und aktiv mitzugestalten.

²⁸ Storck et al., 2010: S. 6.

²⁹ Einwiller, 2014: S. 382.

³⁰ Vgl. Bazil, 2001: S. 7ff.; Bromley, 1993: S. 39f.; Einwiller, 2014: S. 382f.

KATHARINA SCHEYERER-JANDA



Selbstständige PR-Beraterin, Meinungsbild PR & Coaching

Wie wichtig ist Reputation für Unternehmen?

Sehr wichtig. Reputation ist ein Produkt von hoffentlich gelungener Kommunikation mit den Stakeholdern.

Warum ist Digitale Reputation so wichtig für ein Unternehmen?

Reputation spielt sich heute zunehmend auch digital ab. Online-Foren, Social Media, Bewertungen auf Google, Facebook und Online-Plattformen – das alles trägt zum Image eines Unternehmens bei. Ausschlaggebend ist dabei einerseits, was Menschen über das Unternehmen sagen, und wie das Unternehmen mit diesen Meinungen und Bewertungen umgeht.

Wie gefährlich ist eine schlechte Digitale Reputation?

Das kommt natürlich auf das Produkt/die Dienstleistung an. Eine Restaurant oder Hotel wird sicher stärker nach Erfahrungsberichten von Gästen bewertet als etwa ein Blumenladen oder ein Hersteller von Halbleitern. Prinzipiell prägt vor allem im B2C-, zunehmend aber auch im B2B-Bereich, eine schlechte Digitale Reputation die Meinung von potenziellen Käufer/innen. Es gibt viele Menschen, die sich erst einmal im Internet Kundenbewertungen ansehen, bevor sie in ein Restaurant gehen, ein Buch oder ein Fahrrad oder was auch immer kaufen – auch wenn nicht jede Einzelmeinung auf die Goldwaage geworfen wird. Aber wenn in Summe das Service oder das Produkt schlecht bewertet wird, schreckt das doch so manchen ab. Und im schlechtesten Fall kann es zu einem Shitstorm kommen.

Gibt es Besonderheiten, wenn es um den Aufbau und den Erhalt von Digitaler Reputation geht?

Digitale Reputation ist über weite Strecken Beschwerdemanagement. Es gilt, die Fans zu halten

und die Menschen, die aus welchem Grund auch immer negative Erfahrungen mit einem Unternehmen gemacht haben, abzuholen und ihr Anliegen/ ihre Beschwerde ernst zu nehmen. Zu berücksichtigen ist, dass viele Menschen online und damit anonym viel schärfer schreiben, als sie dies im persönlichen Kontakt tun würden. Zudem kommt, dass NGOs und NPOs oft eine sehr große digitale Masse erreichen und mobilisieren können, wenn es etwa um heikle Themen wie Umwelt- oder Tierschutz geht. Das heißt, ein Unternehmen braucht einen Plan.

Welchen Stellenwert haben Monitoring und Analyse, wenn es um Digitale Reputation geht? Worauf ist da besonders zu achten?

Monitoring und Analyse ist wohl der erste Schritt, damit ich überhaupt weiß, was über mein Unternehmen alles geschrieben wird. Wichtig ist dabei auch eine Fokussierung, damit man sich nicht „verliert“. Ich brauche klare Ziele, was ich überhaupt monitoren möchte, was Reizwörter sind und wo ich als Unternehmen eingreifen möchte.

Ihre Tipps zum Online-Reputation-Management?

Authentisch bleiben als Unternehmen, Beschwerden ernst nehmen und rasch beantworten. Nichts ist schlimmer, als eine Beschwerde unkommentiert auf der Facebook-Seite stehen zu lassen. Außensicht einholen, klare Ziele festlegen und klare Grenzen. Und für ausreichende personelle und/oder budgetäre Ressourcen sorgen, damit das digitale Reputation-Management-Konzept auch umgesetzt wird.

Was sind die größten Fehler beim Online-Reputation-Management?

Der größte Fehler ist, die Digitale Reputation nicht ernst zu nehmen oder den Kopf in den Sand zu stecken.

Weitere Sekundärerfahrungen ergeben sich aus **privaten unabhängigen Informationsquellen** wie Privatpersonen, die sich über ein Unternehmen äußern. Diese Aussagen von Dritten, die bereits Kontakt mit einem Unternehmen hatten, wirken häufig sehr glaubwürdig. Gerade hier spielen Social-Media-Kanäle oder Bewertungsplattformen eine große Rolle.

Schließlich äußern sich auch noch **institutionelle unabhängige Informationsquellen** über ein Unternehmen. Dazu zählen v.a. Medien, aber auch Konsumentenschutz, Analysten oder NGOs. Diesen Institutionen wird wegen ihrer Unabhängigkeit und Expertise üblicherweise große Glaubwürdigkeit zugeschrieben. Weiters haben sie häufig sehr hohe Reichweiten. Da manche relevanten Aspekte von vielen Menschen gar nicht zu beurteilen oder keine persönlichen Erfahrungen damit machbar sind, (beispielsweise wirtschaftliche Situation eines Unternehmens) ist gerade die mediale Berichterstattung von großer Bedeutung für die Entstehung von Reputation.

4.2. ONLINE REPUTATION MANAGEMENT

Bei Online-Reputation-Management handelt es sich insbesondere um das Management jener Eindrücke, die online zugänglich sind.

„Online Reputation Management is a set of online strategies used to shape or influence the consumers’ perception of a brand, organization or individual in a positive manner. It helps companies to alleviate negative public opinion and justify themselves to maintain their online goodwill.“³¹

In der Praxis wird nicht immer streng zwischen Reputation Management und Online Reputation Management unterschieden – offensichtlich wird die Berücksichtigung von Online-Aktivitäten bzw. -Auftritten beim Reputation Management selbstverständlich mitberücksichtigt und/oder erwartet.

Auch wenn die Steuerung der Online-Impressions ein Teil des Reputation Managements ist, gibt es doch einige Spezifika, die hier zu berücksichtigen sind:

Jeder kann im Internet seine Meinung äußern. Die Kommunikation erfolgt gerade im Social Web „many-to-many“: Viele Einzelindividuen kommunizieren mit vielen anderen Personen. Diese Botschaften können vom Unternehmen nicht gesteuert oder kontrolliert werden.

Weiters können Beifalls- oder Missfallensbekundungen (Likes, Reactions, Kommentare ...) in großem Ausmaß sehr einfach und ohne Folgen getätigt werden. Damit beeinflussen nicht mehr nur die vom Unternehmen selbst gesteuerten Botschaften die Kommunikation und die Wahrnehmung. Dies ist „eine Reduktion bzw. ein Verlust der Informationshoheit der Unternehmen“³².

Der Dialog mit den Usern wird immer wichtiger. Dabei ist es zentral, dass dieser Dialog nicht zu einem „Schein-Dialog“ verkommt oder aus vorgefertigten Textbausteinen besteht, sondern dass der Dialog ernst gemeint und individuell ist. Man sollte sich auf die Kunden einlassen, ihre Probleme ernst nehmen und versuchen, diese zu lösen.

Idealerweise übernimmt dabei eine Person aus dem Unternehmen die Kommunikation mit den Usern und nicht ein unpersönlicher Firmenaccount, der aus Namen und Logo des Unternehmens besteht. Digitale Kommunikation und digitaler Dialog sind zudem sehr häufig Echtzeit-Kommunikation, auf alle Fälle sind Geschwindigkeit und mögliche Verbreitung sehr hoch. Gerade im Falle von negativen Äußerungen muss man daher rasch (und natürlich adäquat) reagieren.

Die Notwendigkeit zum ernst gemeinten Dialog zeigt sich auch darin, dass Digitale Reputation zu einem guten Teil Online-Beschwerde-Management ist. Hier ist zu prüfen, ob die User, die sich negativ äußern, nicht möglicherweise einen berechtigten Grund haben, sich zu beschweren. Es gilt also, die Gründe hinter negativen Kommentaren zu verstehen und diese tatsächlich zu verändern – nur so kann die Tonalität sich wieder ins Positive wenden.

Wenn auf öffentlich geäußerte Kritik andere User von sich aus das Unternehmen verteidigen, kann das wiederum in der professionellen Kommunikation genutzt werden. Es ist ein tolles Signal an weitere Leserinnen und Leser, dass es auch →

31 Sharma, 2018.

32 Kreutzer, 2014: S. 3.

→ (oder überwiegend) positive Meinungen zum Unternehmen gibt. Negative Aussagen können sogar dazu genutzt werden, die Problemlösungskompetenz und Kritikfähigkeit eines Unternehmens zu betonen. Die schlechteste Möglichkeit ist es, auf negative Kommentare beleidigt zu reagieren oder diese gar zu löschen.

ROI in der Social Media-Kommunikation steht für „Risk of Ignoring“³³.

Das Management der Digitalen Reputation erfordert auch, dass die durchführenden Personen technisch versiert und immer auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen sind. Sie sollten nicht nur in der Lage sein, die entsprechenden Plattformen oder Oberflächen zu bedienen, sondern auch wissen, welche Personengruppen dort anzutreffen sind, welchen Mechanismen diese Plattformen folgen und welche Probleme die Nutzung der Oberflächen erzeugen kann (Datenschutz, Meinungsäußerungsfreiheit o.ä.). Nicht zuletzt müssen die Verantwortlichen für Online-Reputation erkennen können, welche Plattformen mit welchen Unternehmenszielen und -strategien zusammenpassen.

Sie sollten sich unbedingt dessen bewusst sein, dass die Glaubwürdigkeit von Usern, die echte Erfahrungen und Authentizität versprechen, um vieles höher ist als Informationen, die – erkennbar – vom Unternehmen selbst geäußert werden. Gerade bei positiven Äußerungen ist mit Augenmaß vorzugehen, es gilt die Devise: Nicht übertreiben, nicht zu viele Superlative.

Noch geringer ist die Glaubwürdigkeit, wenn Unternehmen sich hinter Fake-Accounts verstecken und mit diesen authentische Erfahrungen als zufriedene Konsumenten oder Mitarbeiter vortäuschen. Sobald dies bekannt wird, ist mit einem deutlichen Einbruch der Reputation zu rechnen und die Glaubwürdigkeit dieses Unternehmens sinkt beträchtlich.

Auch das Kaufen von Postings oder Reviews ist keine gute Wahl, um sich zu positiveren Impressionen zu verhelfen. Sie wirken häufig „verdächtig positiv“ und werden noch häufiger als gekaufte Bewertungen erkannt.

Das Internet vergisst nicht! Alles, was über ein Unternehmen im Web zu finden ist – und sei es an unprominenter Stelle auf wenig bekannten Websites –, ist stets verfügbar und auffindbar. Der digitale Fußabdruck verschwindet nicht. Daher bleiben auch negative Kommentare stets auffindbar. Im Falle eines professionellen Reputation-Managements sind allerdings auch die entsprechenden Reaktionen darauf zu finden.

Die Entscheidung, welche Kanäle genutzt (und/oder beobachtet) werden sollten, kann durchaus schwierig sein: Blog Posts, Review Sites, Foren, Presseausendungen, Websites von Mitbewerbern, Social Media? Wichtig ist eine Mischung aus reichweitenstarken Kanälen einerseits und jenen Plattformen, auf denen sich die Stakeholder aufhalten. Nicht immer müssen sich diese Netzwerke gleichen, darum sind auch weniger bekannte oder Nischen-Plattformen zu beachten.

Notwendig ist auch eine Priorisierung der Kanäle, denn möglicherweise sind nicht ausreichend Ressourcen vorhanden, um alle Plattformen in gleichem Ausmaß zu „bespielen“. Wirklich wichtig sind Reviews auf Bewertungsplattformen: Diese Portale dürfen keinesfalls vernachlässigt werden.

Die eigene Website ist und bleibt von zentraler Funktion – sie darf trotz der Bedeutung von Social Media nicht unterschätzt werden. Schließlich ist das Ziel zumeist, dass die User auf die eigene Website kommen (Owned Media) und sich nicht nur im (unsteuerbaren) Social Web informieren. Damit die Unternehmenswebsite auch gut aufgefunden werden kann bzw. auf den obersten Rängen bei den Suchergebnissen landet, ist großes Augenmerk auf professionelle Search Engine Optimization (SEO) zu legen. Das Aufscheinen auf den prominenten Rängen bei Suchergebnissen ist ein absolutes Must – die Mehrheit der Internet-User nutzt nur die ersten wenigen Treffer.³⁴

Dabei gilt es, stets auf dem aktuellsten Stand zu bleiben, was die Algorithmen „verlangen“ bzw. was Google „belohnt“. Wichtig sind dabei auf alle Fälle die Kriterien Aktualität der Informationen sowie regelmäßiges Produzieren hochwertiger Inhalte für die Website (und die Social-Media-Auftritte). →

³³ Maurer, 2012: S. 286.

³⁴ Vgl. Raaf, 2015.

ALEXANDER ZAUNER & STEFAN SCHIEL

marketmind

Warum lassen Unternehmen ihre Reputation messen?

Die Reputation ist für jede Organisation ein zentraler Vermögenswert. Ein guter Ruf führt zu (1) höherer Loyalität und Weiterempfehlung von Kunden und Lieferanten, (2) größerer Attraktivität für Eigentümer und Investoren sowie (3) verstärkter Anziehungskraft bei qualifizierten Arbeitskräften. Dennoch wird die Reputation führender Organisationen regelmäßig ohne fundierte Daten und entsprechende Analysen gesteuert. Vor diesem Hintergrund wurde im Sinne von Peter Drucker („If you can't measure it, you can't manage it“) das Reputation Scoring in Kooperation mit dem Corporate Communication Cluster Vienna (CCCV) entwickelt. Leitbetriebe wie A1, Infineon, IKEA, REWE und Roche nutzen dieses Messmodell zur Steuerung und Optimierung ihrer Reputation.

Was können Unternehmen aus einer Reputationsmessung lernen?

Basierend auf einem komplexen Kausalmodell ermöglicht die Messung eine systematische Analyse der Reputation in diversen Industrien (Produkt & Dienstleistung). Darüber hinaus werden mittels

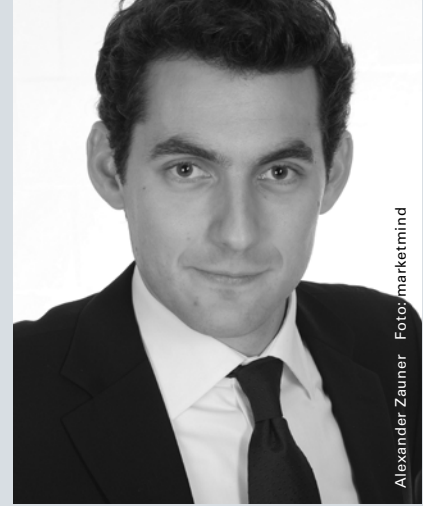
mehrdimensionaler Sichtweise die „key drivers of reputation“ steuerbar und Themen mit Einfluss auf die Reputation identifiziert. Beispielsweise haben im Handel Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility einschneidenden Einfluss auf die Reputation.

Was muss man bei einer Reputationsmessung beachten?

Im Vergleich zu anderen Ansätzen ist die Berücksichtigung multipler Stakeholder – Bevölkerung, Opinion Leader und Informed Public – durch das Reputation Scoring von hoher Relevanz. Es werden dabei spezifische Maßnahmen für abgrenzbare Gruppen umsetzbar und das oftmals vorherrschende Gießkannenprinzip durch fokussierte Kommunikation abgelöst.

Was sind Ihre Tipps für eine Reputationsmessung?

Nur ein gezieltes Controlling der zentralen Kennzahlen rund um Reputation und die konsequente Einbettung in die Prozesse der jeweiligen Organisation machen nachhaltigen Kommunikationserfolg nachweisbar möglich.



Alexander Zauner Foto: marketmind



Stefan Schiel Foto: marketmind

→ Auch Wikipedia ist eine der wichtigsten Plattformen zum Informationsaustausch über diverse Akteure. Jeder kann auf Wikipedia etwas über das Unternehmen schreiben, ergänzen oder korrigieren. Ein regelmäßiger Check der Einträge sollte zum üblichen Repertoire des Online Reputation Management zählen.

Es lohnt, sich näher mit jenen Personen zu befassen, die sich häufig zum Unternehmen äußern.

So kann man die eigenen Kunden besser verstehen, Probleme hinterfragen und schließlich besser darauf reagieren. Diese Aktivität ist sicher aufwendig und zeitintensiv, verspricht aber bessere Einblicke und Verständnis für die Kunden.

Zu guter Letzt darf man nicht vergessen, ins Web hineinzuhören und nicht zu ignorieren, was die Stakeholder im Netz zu sagen haben – egal, ob das nun auf den ersten Blick erfreulich ist oder nicht.

Eine gute Abfolge für das Management der Digitalen Reputation lautet: „Zuhören – mitreden – eigene Akzente setzen.“³⁵

5. MESSUNG VON REPUTATION

Beobachtung und Messung von Reputation sind die Grundlage für das Reputation Management und die weitere Steuerung von Reputation durch Kommunikationsaktivitäten.

Die Messung von Reputation ist eine schwierige Angelegenheit: Reputation ist schließlich ein Wahrnehmungsphänomen, das in den Köpfen von Menschen entsteht. Sie ist also nur bei den Menschen selbst messbar, aber im Grunde nicht in Medien, im Web etc. Für die Messung der Reputation selbst kommt also eigentlich nur das Instrument der Befragung in Betracht.

Dennoch werden häufig auch andere Methoden der Messung von Reputation eingesetzt: Medienresonanz-Analysen, Social Media Monitoring oder Web-Assessments. Diese Methoden messen jedoch nicht die Reputation selbst, sondern „nur“ jene Faktoren in Medien, auf Social Kanälen oder im Web, die zur Bildung von Reputation führen.

Konstituierend sind aber auch andere Faktoren als mediale – der Einfluss dieser Aspekte kann allerdings kaum gemessen werden. Es handelt sich dabei um Erfahrungen oder (nicht) erfüllte Erwartungen mit einem Unternehmen oder einem Produkt– beispielsweise die Nutzung eines Produkts,

ein Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen, Kommunikationserlebnisse mit einer Organisation oder der Aufenthalt in einem Hotel oder Restaurant. Solche Primär-Erfahrungen können ausschließlich bei Befragungen mit erhoben werden. Andererseits werden derartige Primär-Erfahrungen gerne und häufig auf Social-Media-Kanälen oder Bewertungsplattformen geteilt und sind damit wieder durch Messungen erhebbar.

Zentral für die Messung von Reputation sind explizit erfasste Dimensionen von Reputation. Diese müssen beobachtbar sein, damit sie empirisch erhoben werden können. Sehr bekannte Reputationsdimensionen stammen von Charles J. Fombrun (1998). Diese Dimensionen wurden mehrfach weiterentwickelt bzw. ausdifferenziert und sind auch heute noch vielfach in Verwendung bzw. die Grundlage für individuelle Reputationsmessungen. Die „Originalversion“ der Dimensionen lautet:

- ▶ **Emotional Appeal**
- ▶ **Products & Services**
- ▶ **Innovation & Expertise**
- ▶ **Economic Performance**

³⁵ Maurer, 2012: S. 282.

- ▶ **Workplace Environment**
- ▶ **Leadership**
- ▶ **CSR & Sustainability**

Diese Dimensionen werden nicht nur für international standardisierte Reputationsmesskonzepte wie den Reputation Quotient (RQ®) oder das RepTrak-Modell verwendet, sondern in verschiedensten Reputationsmessungen eingesetzt. Diese Analysen erheben anhand der Reputations-Dimensionen, wie Personen Unternehmen wahrnehmen. Die Dimensionen werden in zahlreiche Einzel-Kriterien aufgesplittet, die Auswertung erfolgt anhand von multivariaten Datenanalysen.

Das RepTrak-Modell des Reputation Institute etwa verwendet die folgenden sieben Dimensionen (vgl. Reputation Institute, 2018):

- ▶ **Leadership**
- ▶ **Performance**
- ▶ **Products**
- ▶ **Innovation**
- ▶ **Workplace**
- ▶ **Governance**
- ▶ **Citizenship**

Für den Reputation Quotient von „The Harris Poll“ werden die folgenden Dimensionen eingesetzt (vgl. The Harris Poll, 2018):

- ▶ **Emotional Appeal**
- ▶ **Products & Services**
- ▶ **Financial Performance**
- ▶ **Workplace Environment**
- ▶ **Vision & Leadership**
- ▶ **Social Responsibility**

Sowohl das Reputation Institute (www.reputation-institute.com) als auch der Reputation Quotient – The Harris Poll (theharrispoll.com/reputation-quotient/#) veröffentlichen regelmäßig (internationale) Untersuchungen über die reputationsträchtesten Unternehmen.

Sie liefern Reputationsindizes von Unternehmen weltweit.

5.1. BEFRAGUNGEN

Bei der Messung von Reputation durch Befragungen können verschiedene Arten unterschieden werden:

- ▶ **Eindimensionale Reputationsmessungen** fragen direkt nach Images und der Reputation von Unternehmen. Das ist recht einfach, weil derartige Fragen häufig im Rahmen von übergeordneten Umfragen mit aufgenommen werden. Dabei wird aber vernachlässigt, dass die Reputation ein sehr komplexes Phänomen ist.
- ▶ **Generische Reputationsmessungen** stellen ausschließlich auf die Erhebung von Reputation ab. Diese Messungen basieren auf elaborierten Reputationsmodellen und ziehen dazu verschiedene Parameter und Dimensionen heran. Derartige Erhebungen werden beispielsweise vom Reputation Institute oder The Harris Poll standardisiert angeboten. Diese Studien können zu Benchmarking-Zwecken herangezogen werden und erlauben den untersuchten Reputationsobjekten eine Positionsbestimmung im Markt. In diese Kategorie fallen natürlich auch alle individuellen Reputationsmessungen, die von verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden.
- ▶ **Strategische Reputationsmessungen** gehen über eine Positionsbestimmung im Markt hinaus und stellen sicher, dass in der Messung auch jene Reputationstreiber identifiziert werden, die den Unternehmenserfolg bestimmen. Diese beeinflussen die Handlungen der relevanten Stakeholder, welche das Unterstützungspotenzial darstellen. Diese Ergebnisse sollen in weiterer Folge in das Reputation Management des Unternehmens einfließen. Hierfür sind die standardisierten Instrumente der generischen Messverfahren nicht geeignet, da sie nicht auf individuelle Einflussfaktoren und Stakeholder eingehen. Sie stellen somit keine steuerungsrelevanten Informationen bereit.

ANDREA WINTER

Bereichsleiterin Marketing und Kommunikation,
Österreichisches Rotes Kreuz



Welche Rolle spielt Reputation bzw. Digitale Reputation für Ihre Organisation?

Eine Organisation wie das Rote Kreuz, die von Werten getragen ist, tut gut daran, die eigene Reputation laufend zu beobachten und in den Mittelpunkt der Kommunikationsstrategie zu stellen. In Zeiten, da konventionelle Medien nicht mehr in allen Stakeholdersegmenten zu Resonanz führen, ist der digitale Bereich mit besonderer Berücksichtigung der sozialen Medien ein sehr relevanter Bereich im Reputationsmanagement.

Warum ist die Digitale Reputation so wichtig für ein Unternehmen?

Anders als bei den so genannten „Digital Immigrants“ ist für junge Menschen die digitale Realität manchmal realer als das sogenannte „Real Life“. Wir wissen, dass es für die Konsument/innen keinen Unterschied macht, über welchen Kanal eine Story, ein Thema oder – noch viel wichtiger – eine mit einer Marke verbundene Emotion die Wahrnehmung erreicht. Die Wirkung ist das entscheidende.

Wie gefährlich ist eine schlechte Digitale Reputation für Ihre Organisation?

Schlechte Reputation tut niemandem gut. Gerade eine Organisation wie das Rote Kreuz, die in alle gesellschaftlichen Bereiche und Milieus Zugang hat, der von allen Seiten uneingeschränktes Vertrauen geschenkt wird, tut gut daran, dass dieses Vertrauen erhalten wird. Analog und auch digital.

Gibt es Besonderheiten, wenn es um den Aufbau und den Erhalt von Digitaler Reputation geht?

Ein stimmiges Auftreten über alle Kanäle der gesamten Markenkommunikation, seien sie digital oder analog, ist der Schlüssel. Dabei muss man auf die Kanal-spezifischen Mechanismen eingehen. Soziale Medien, die diskursiver angelegt sind, brauchen auch „erzählgenerierende“ Kommunikation, brauchen Fragen und Antworten. Anders als in der klassischen Kommunikation braucht es auch manchmal einen 24/7h-Zugang zu den Zielkund/innen. Man kann nicht seine Kommunikation zu einer Uhrzeit beenden, wenn die Zielgruppen mit dem Kommunizieren beginnen. Zusätzlich braucht

5.2. MESSUNG VON IMPRESSIONS, DIE ZUR REPUTATION FÜHREN

Bei der Messung von Impressions, also medialer Berichterstattung, Social-Media-Beiträgen, Einträgen auf Bewertungsplattformen o.ä. ist immer zu berücksichtigen, dass eine solche Messung nur einen Bestandteil dessen erfasst, was bei Menschen zu Reputation führt. Da Reputation aber als ein medienvermitteltes Bild eines Unternehmens gilt, sind diese Messungen keinesfalls zu vernachlässigen – ganz im Gegenteil: Sie zeigen an, mit welchen Informationen ein Unternehmen öffentlich vertreten ist, und auch, mit welchen Informationen Menschen konfrontiert werden, wenn sie medial repräsentierten Kontakt mit diesem Unternehmen haben.

Nun kann aufgrund von Aussagen zu einem Unternehmen noch nicht absolut auf die Wirkung dieser Aussagen geschlossen werden. Dennoch liegen bestimmte Wirkungen wohl auf der Hand. So führt konstant negative Berichterstattung wohl auch zu einer negativen Reputation. Allerdings ist bei den Schlussfolgerungen über Wirkungen stets Bedacht auf die Zielgruppe zu nehmen: So können neutrale Aussagen in bestimmten Gruppe durchaus zu positiven oder negativen Reaktionen führen.

Medienresonanz-Analysen

Eine Medienresonanz-Analyse untersucht auf Basis einer Medienbeobachtung die mediale Berichterstattung über ein Unternehmen (oder eine Branche oder ein Thema). Dazu werden Medienbeiträge aus verschiedenen Mediengattungen (also Print, TV, Radio, Online) nach bestimmten Kriterien

es konkrete Personen, die als Markenbotschafter auftreten, denn in vielen sozialen Medien kommuniziert man nicht als „Brand“, sondern als Person. Unsere tausenden freiwilligen Rotkreuz-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in ganz Österreich sind dafür ein gutes Beispiel.

Welchen Stellenwert haben Monitoring und Analyse, wenn es um Digitale Reputation geht? Worauf ist da besonders zu achten?

Monitoring und Analyse sind in jeder Kommunikationsdisziplin relevant. Zusätzlich gilt es auch, relevante Kommunikatoren im Feld zu identifizieren, Themen frühzeitig zu erkennen und selbst Teil der Diskussion zu werden. Umso dezentraler und autonomer diese Kommunikation stattfinden kann, umso authentischer wird es.

Ihre Tipps zum Online-Reputation-Management?

Anders als es der Name vermuten lässt, geht es nicht um Einzelmaßnahmen eines zentralen Managements, sondern um die Etablierung eines ganzheitlichen Kommunikationsansatzes, der sich strikt an Kodices wie den PRVA-Ehrenkodex hält. Strategische Kommunikation, die sich an Werten orientiert und die allen Mitgliedern einer Organisation oder eines Unternehmens transparent mitgegeben wird, ist wohl ein erster und wichtiger

ausgewertet. Neben typischen Analyseparametern wie Präsenz, Tonalität oder Themen können dabei auch Reputationstreiber erhoben werden.

Eine solche Analyse gibt Aufschluss darüber, welche Aussagen sich in den Medien finden, die förderlich oder hinderlich für den Aufbau und den Erhalt von Reputation sind. Dabei gilt, dass negative Aussagen als hinderlich für die Reputation gelten, aber sowohl positive als auch neutrale Aussagen als förderlich eingestuft werden sollten. Gerade die sachlich-neutrale Berichterstattung bietet die Basis für den Aufbau von wünschenswerter Reputation.

Diese Analysen können nicht die Reputation selbst messen, aber Aufschluss darüber geben, welche Inhalte in den Medien vorkommen, die als Impressions

Schritt. Ohne Authentizität funktioniert Reputation langfristig nicht, denn „Es gibt kein richtiges Leben im Falschen“, wie Adorno gesagt hat.

Welche Tipps geben Sie jemandem, der ein Digitales Reputation-Management-Konzept aufsetzen möchte?

Ohne strategische Planung und einen ganz klaren integrierten Kommunikationsansatz, der online und offline gemeinsam sieht, braucht man mit Reputation Management nicht beginnen. Auch die integrierte Betrachtung von Marktkommunikationsmaßnahmen und solchen der Konzernkommunikation ist essenziell: Es müssen am Plakat, in der TV-Werbung und in der Presseaussendung dieselbe Information, Tonalität, Farbe und damit die selben Gefühle und Werte vermittelt werden. Auch Corporate Design ist hierbei ein nicht zu unterschätzendes Tool.

Was sind die größten Fehler beim Online-Reputation-Management?

Wenn man eine neue Disziplin mit einem weiteren Experten beginnt, der oder die entkoppelt von den anderen Silos als Reputation Expert mit eigenem Team kommunikative Handlungen setzt.

zur Reputation bei den Menschen über ein Unternehmen beitragen. Derartige Aussagen werden auch als Reputationstreiber bezeichnet.

Da die Entstehung von Reputation stark mediengetrieben ist, kommt derartigen Analysen eine sehr wichtige Rolle zu. Allerdings darf daraus nicht unmittelbar auf die potenziell hervorgerufene Reputation bei den Stakeholdern geschlossen werden – wenngleich natürlich gewisse Rückschlüsse und vorsichtige Vermutungen durchaus zulässig sind. Besonders spannend werden derartige Auswertungen, wenn sie in enger Koordination mit einer Befragung durchgeführt werden. Man spricht dann von einer integrierten Reputationsmessung – Genaueres dazu folgt auf Seite 24.

Social Media Monitoring oder -Listening

Die Grundfrage beim Social Media Monitoring lautet, wie häufig ein Unternehmen auf den ausgewählten Social-Media-Kanälen vorkommt. Es können aber auch Mitbewerber, ganze Branchen oder einzelne Themen untersucht werden.

Nun ist die bloße Präsenz wohl ein Indikator für eine mögliche digitale Reputation, sie reicht allein aber keineswegs aus. Vielmehr ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, welches Sentiment die einzelnen Beiträge haben, welche Meinung die User über das Unternehmen oder ein Produkt verbreiten, ob sie als Befürworter auftreten oder abraten etc. Um für eine Reputationsmessung tauglich zu sein, muss man sich also mit den Inhalten auf den Social-Media-Netzwerken auseinandersetzen. Dazu kommt beispielsweise eine Themenanalyse der Beiträge in Frage. Hierfür muss im Vorfeld geplant werden, nach welchen (reputations-relevanten) Themen gesucht wird.

Am intensivsten gelingt eine solche Auseinandersetzung aber mit einem Social Media Listening. Dabei wird ganz gezielt in Social-Media-Plattformen „hineingehört“, um jene Informationen zu eruieren, von denen man vorher noch nicht wusste, dass über sie gesprochen wird. Damit können die Inhalte von Social-Media-Konversationen durch ein systematisches und strukturiertes „Hineinhören“ für die Reputations-Analyse bzw. für die Identifikation der reputations-relevanten Impressions des Unternehmen verwendet werden. Es werden jene Themen herausgefiltert, die förderlich oder hinderlich beim Aufbau und Erhalt der Reputation sind. Eine Deeskalation von Themen ist möglich, sofern das Thema zeitgerecht und in einem frühen Stadium der Diskussion abgefangen werden kann. Somit dient Social Media Listening auch als eine Präventivmaßnahme, um image- und reputations-schädigende Inhalte gar nicht erst an eine größere Öffentlichkeit gelangen zu lassen.

Nicht im Social Web vertreten zu sein, bedeutet nicht, dass nicht trotzdem über das Unternehmen gesprochen wird. Falls es gute Gründe gibt, keine eigenen Social-Media-Kanäle zu betreiben, dann sollte man zumindest ein systematisches Monitoring betreiben, um zu wissen, was über das eigene Unternehmen gesprochen wird.

„They say every business is only as good as its reputation. You might be a business tycoon, doing everything right to establish and grow your business but in this golden era of digitalization where everyone has the power to share their opinion on anything and everything, you need to keep a serious look out for what is being said about you over the internet. The only way out is online Reputation Management.“³⁶

Das Monitoring von Beiträgen des Mitbewerbs bzw. der gesamten Branche und das Hineinhören in diese Konversationen ist besonders lohnend: Es ist wichtig zu wissen, wie sich der Mitbewerb positioniert und welche Themen gerade in der Branche präsent und relevant sind, inwiefern die Branche aktuell ein Thema in der politischen Auseinandersetzung ist und ob etwaige schwarze Schafe der Branche auf alle derartigen Unternehmen abfärben. Daraus können sich reputationsgefährdende bzw. -fördernde Themen ableiten lassen. Schließlich zählt auf die Reputation nicht nur ein, was unmittelbar über ein Unternehmen veröffentlicht wird, sondern auch, in welchem Umfeld dieses Unternehmen operiert.

Web-Assessment

Unter einem Web-Assessment versteht man die Überprüfung, mit welchen Einträgen im Web Nutzer konfrontiert werden, wenn sie nach einem Unternehmen suchen.

Im privaten Bereich wird ein Web-Assessment auch als „Ego-Google“ bezeichnet.

³⁶ Sharma, 2018.

REPUTATION 2018

Reputationsprofil (n = 292 Aussagen)

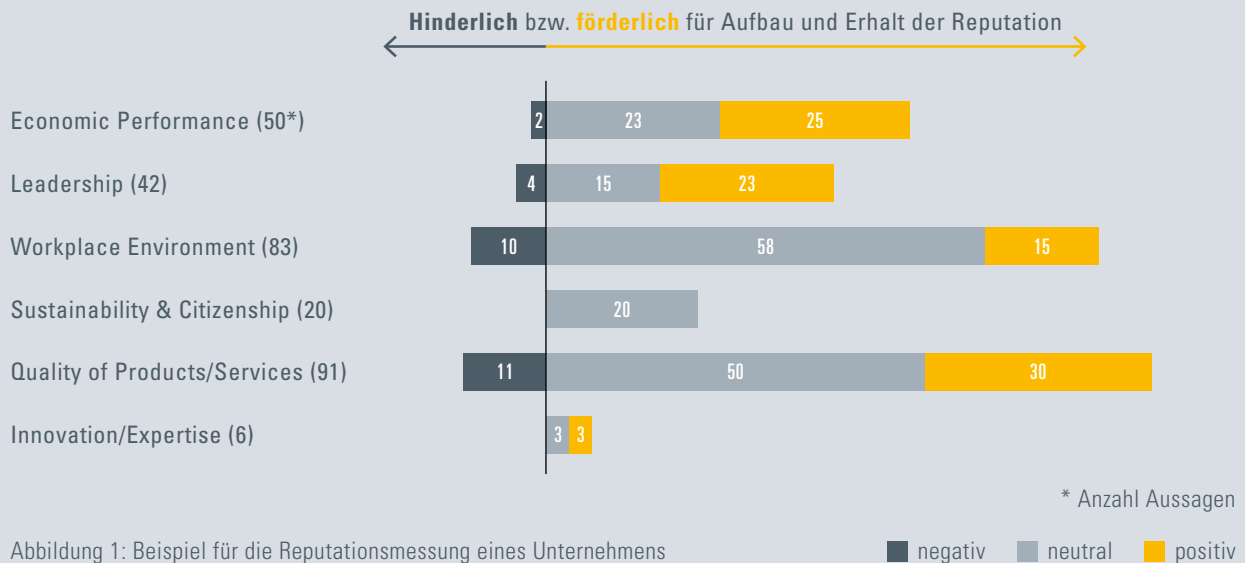


Abbildung 1: Beispiel für die Reputationsmessung eines Unternehmens

Es wird erhoben, welche Informationen über ein Unternehmen online verfügbar sind – auf allen relevanten Kanälen: auf Social-Media-Plattformen, Bewertungsportalen oder anderen Websites. Das Verfahren dazu ist im Grunde sehr einfach: Es wird auf Suchmaschinen und auf Bewertungsplattformen nach dem betreffenden Unternehmen gesucht. Diese Suchen sollten mit verschiedenen Suchmaschinen in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, auch wenn Google im Bereich der Suchmaschinen eine wirklich dominante und beherrschende Position einnimmt.

„It is all about controlling what comes up when someone uses search engines like Google to know about you.“³⁷

Spannend wird es, wenn die Ergebnisse eines Web-Assessments in Verbindung mit den Ergebnissen von Social Media Monitoring bzw. Social Media Listening oder einer Medienresonanz-Analyse gebracht werden.

Die inhaltliche Nähe zu einem Social Media Monitoring bzw. -Listening ist natürlich gegeben, dennoch zeigen sich einige Unterschiede: Zunächst werden die besonders relevanten Bewertungsplattformen von Social Media Monitorings häufig nicht erfasst.

Gerade diese Bewertungsplattformen werden aber beim Online-Shopping und vor kostspieligen Anschaffungen, bei der Vorbereitung für den Urlaub oder im Zuge der Bewerbung für einen Arbeitsplatz sehr häufig genutzt. Erfahrungsberichte genießen zudem eine sehr hohe Glaubwürdigkeit.

Sie dürfen also bei einem Web-Assessment keinesfalls vernachlässigt werden, da sie zentral zum Online-Bild des Unternehmens beitragen – und für viele Menschen den ersten Eindruck darstellen.

Weiters zeigt sich bei einem Web-Assessment auch, welche Treffer bei einer Suche weit oben in den Suchergebnissen landen, welche Informationen User also als Erstes erhalten. Auch dies kann in einem Social Media Monitoring bzw. -Listening nicht abgebildet werden.

Dieses Vorgehen erscheint auf den ersten Blick sehr einfach, dennoch gilt es zentrale Punkte zu beachten:

- ▶ Besonders wichtig ist, die Suchabfragen von verschiedenen IP-Adressen aus zu tätigen, da die vorangegangenen Suchabfragen ja die weiteren Suchergebnisse beeinflussen.
- ▶ Das Web-Assessment sollte regelmäßig durchgeführt werden, die Ergebnisse sollten in einen zeitlichen Zusammenhang gebracht werden.

³⁷ Enest, 2016.

- ▶ Mit Augenmaß auf Einträge und Sterne-Vergabe auf Bewertungsplattformen reagieren
- ▶ Auch der Mitbewerb sollte hier nicht vergessen werden. So ist es zunächst interessant, mit welchen Themen sich andere auf eigenen Seiten präsentieren und auf welchen Rängen diese Unternehmens-Websites bei einer Suchmaschinen-Abfrage landen. Wenn diese Seiten auf prominenteren Rängen landen als die eigene, besteht dringender Handlungsbedarf, insbesondere hinsichtlich SEO und der gesamten Website-Gestaltung.

Man sollte nun versuchen, die Suchergebnisse und Inhalte mit den Augen einer Person zu betrachten, die das Unternehmen nicht kennt und nachzuvollziehen, welchen Eindruck diese Person erhalten muss, wenn sie diese Impressionen sieht.

Integrierte Reputationsmessung

Eine integrierte Reputationsanalyse nähert sich dem Phänomen Reputation von zwei Seiten und verknüpft die Methoden Medienresonanz-Analyse und Demoskopie zu einem umfassenden und ganzheitlichen Konzept.

Der Hintergrund einer integrierten Reputationsmessung ist die Tatsache, dass sich Reputation aus direkten und indirekten Erfahrungen der Stakeholder mit dem Unternehmen bildet und durch die Medien und die in ihnen diskutierten Themen vermittelt wird.

Dieses Instrument zählt eindeutig zu den strategischen Reputationsmessungen, da konkrete Ableitungen und Ansatzpunkte für die Kommunikationsarbeit bzw. das Reputation-Management geschaffen werden sollen.

Eine integrierte Reputationsanalyse soll unter anderem folgende zentrale Fragen für ein Unternehmen beantworten:

- ▶ Welche Reputationsdimensionen sind bei den Stakeholdern für die Reputation überhaupt wichtig, welche spielen eine eher untergeordnete Rolle?
- ▶ Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der medialen Berichterstattung und der Einstellung zu einem Unternehmen/Produkt bei verschiedenen Stakeholdern?

- ▶ Welchen Einfluss hat also die mediale Berichterstattung auf die Reputation eines Unternehmens?
- ▶ Wie kommt Reputation in (medienaffinen) Anspruchsgruppen zustande und welche Wirkungen lassen sich für deren Verhalten ableiten?
- ▶ Bilden sich medial transportierte Themen/Stimmungen bei den Stakeholdern ab?
- ▶ Was wissen die Stakeholder über ein Unternehmen? Wissen sie dies vermutlich aus den Medien?
- ▶ Welche Faktoren treiben die Reputation?
- ▶ Welche Inhalte sollten also über die Medien forciert oder nachgeschärft werden?

Wichtig und unabdingbar notwendig bei der Durchführung einer integrierten Reputationsanalyse ist die durchgängige und konsequente Ausrichtung der Erhebungsinstrumente Medienresonanz-Analyse und Befragung aufeinander: Die Reputations-Dimensionen müssen dabei inhaltlich aufeinander abgestimmt sein und „zueinander passen“. Meist basieren sie auf den (eventuell angepassten und/oder individualisierten) Reputations-Dimensionen von Fombrun. Durch Strukturgleichungsmodelle und multivariate Datenanalysen lässt sich eruieren, welche Inhalte für die relevanten Stakeholder besonders wichtig und dem Unternehmen besonders zuträglich sind bzw. welche Reputationsdimensionen positiv auf die Bildung von Vertrauen und Verhaltensabsichten bei unterschiedlichen Bezugsgruppen wirken.

So wird die Reputation durch die Analyse besser erklärbar, begreifbar und steuerbar. Auf diese Weise können die tatsächlich relevanten Reputationsdimensionen ermittelt werden, die die Außenwirkung des Unternehmens bestimmen und somit eine treffgenaue Anpassung von Kommunikationsaktivitäten ergeben. Ein integrativer Ansatz, der sämtliche verfügbaren Instrumente und Ergebnisse miteinander in Bezug setzt und verbindet, erlaubt eine ganzheitliche Darstellung sowie ein umfassendes Verständnis der immateriellen Unternehmenswerte und damit auch der Reputation.

6. DAS „VW-LUFTHANSA-PARADOXON“³⁸: DIE REPUTATION UND DIE KRISE

Im Zusammenhang von Reputation mit dem ökonomischen Erfolg von Unternehmen gibt es die klare Überzeugung, dass eine gute Reputation förderlich (oder sogar unverzichtbar) für die gezielte Entwicklung eines Unternehmens und eine hohe Wertschöpfung ist – Wissenschaft und Kommunikationspraxis sind sich hier einig. Wenn die Reputation hoch ist, dann können auch Krisen besser verkraftet werden. Wenn allerdings die Reputation einbricht, dann besteht die große Gefahr, dass auch der Geschäftserfolg zurückgeht.

Reputationskrisen können durch mangelnde Produkt- oder Servicequalität, Managementfehler, Datenschutzverletzungen und Cybervorfälle, Arbeitsbedingungen, Umweltschäden und vieles mehr entstehen – oft auch unverschuldet.

Nun erläutert Bernd Ziemeser, Kolumnist bei Capital, das „VW-Lufthansa-Paradoxon: Steigender Geschäftserfolg bei sinkender Reputation.“³⁹ Er zeigt in seiner Kolumne, dass sowohl die Lufthansa als auch der VW-Konzern trotz schlechter Reputation die besten Ergebnisse erzielen.

Die Fakten sprechen hier für sich: Der Volkswagen-Konzern hat im Geschäftsjahr 2017 weltweit 10,7 Mio. Fahrzeuge an Kunden ausgeliefert und damit eine neue Bestmarke erzielt. Im „Brief an unsere Aktionäre“ schreibt der Vorstandsvorsitzende Matthias Müller: „Der Umsatz stieg auf 230,7 Milliarden Euro. Das Operative Ergebnis fiel mit 13,8 Milliarden Euro so gut aus wie nie.“⁴⁰ Auch der Bereich PKW erzielte bei VW 2017 einen neuen Auslieferungsrekord (6,2 Mio. Fahrzeuge, + 4,2 Prozent). In Deutschland sind die Verkäufe aufgrund der Dieseldramatik leicht zurückgegangen, in allen anderen Kernregionen der Welt gab es allerdings große Zuwächse (beispielsweise China +5,9 Prozent, Brasilien +19,7 Prozent, USA +5,2 Prozent).

Die weltweite Reputation von VW, erhoben vom Reputation Institute, hat im Verlauf der Jahre 2011 bis 2017 im Jahr 2016 einen starken Einbruch erlitten („Dieselskandal“). Somit wäre es zu erwarten gewesen, dass dies einen negativen Einfluss auf die Ergebnisse der Jahre 2017 und 2018 hat.

REPUTATION OF THE VOLKSWAGEN GROUP 2011–2017

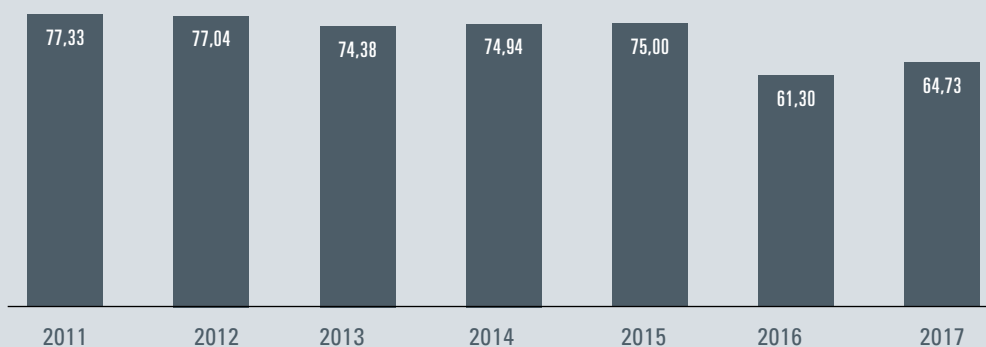


Abbildung 2: Reputation von VW; Quelle: Statista (Originalquelle: Reputation Institute)

³⁸ Ziemeser, 2018.

³⁹ Ziemeser, 2018.

⁴⁰ Volkswagen AG, 2018.

Die Lufthansa hatte im Jahr 2017 mit zahlreichen faktischen Problemen zu kämpfen, wie Ziemer konstatiert: Flugverspätungen, annullierte Flüge, lange Wartezeiten auf das Gepäck, unfreundliche und überforderte Mitarbeiter. Allesamt negative Erfahrungen und enttäuschte Erwartungen, die sich negativ auf die Reputation auswirken.

Dennoch ist das Ergebnis der Lufthansa 2017 sehr gut: Der Umsatz der Lufthansa Group ist 2017 um 12,4 Prozent auf 35,6 Milliarden Euro gestiegen. Das EBIT ist um über eine Milliarde Euro auf 3,3 Milliarden Euro gestiegen.⁴¹

In beiden Fällen sinkt die Reputation, aber der Geschäftserfolg steigt: das VW-Lufthansa-Paradoxon.

Doch gar so paradox ist dieses Phänomen nicht. Ziemer nennt dafür einige Gründe⁴²:

- ▶ Eine schlechte Reputation wirkt sich nur (sehr) langfristig auf den Umsatz aus.
- ▶ Die Kunden unterscheiden sehr deutlich zwischen Management(verfehlungen) und Produktqualität (die bei VW ja nach wie vor sehr hoch ist, es gibt zahlreiche neue Modelle etc.)
- ▶ Die Empörung der Medien ist nicht mit der Meinung der Kunden gleichzusetzen.
- ▶ Ein schlechter Ruf kann sich v.a. dann auf den ökonomischen Erfolg auswirken, wenn es ausreichend adäquate Ersatzangebote/ Konkurrenz gibt. Das ist bei der Lufthansa nicht der Fall.

Heißt das alles aber nun, dass das wertvolle Potenzial von Reputation überschätzt wird und doch nur die harten Produktfakten und die Möglichkeiten des Ausweichens zählen? Nein!

Denn die oben genannten Gründe treffen eindeutig nicht auf alle Unternehmen zu: In sehr vielen Fällen gibt es andere Produkte, die gekauft werden können – bei vergleichbarer Qualität.

Unternehmen können nicht immer von einem derartig hohen Markenwert und einer hohen Reputation ausgehen, kaum ein Unternehmen verfügt über eine solch starke Marke wie VW in Verbindung mit sehr guten Produkten.

Im Grunde bestätigen die Fälle VW und Lufthansa, dass ausgehend von einer hohen Reputation (und einem damit einhergehenden hohen Vertrauen) sogar ein Reputationseinbruch (kurzfristig) nicht zu einem Rückgang des Geschäftserfolges führt. Ob dies langfristig der Fall ist, muss sich erst herausstellen.

Die Reputation, die sich aufgrund über lange Zeit erfüllter Erfahrungen und guter Kommunikationsarbeit herausgebildet hat, macht das Unternehmen stabil erfolgreich und irritationsresistent. Negative – und damit das Vertrauen potenziell erschütternde – Erfahrungen können durch das „reservoir of goodwill“ abgefedert werden. Erst fundamentale Enttäuschungen führen hier zu einem veränderten Verhalten. Besonders gefährlich wird es dann, wenn das Vertrauen in Misstrauen umschlägt.

Hohe Reputation wirkt also über einzelne Krisen hinaus bzw. auch trotz eines aktuellen Reputationseinbruchs weiter. Die Reputation lässt sich mit einem Bankkonto vergleichen, auf das man erst einzahlen muss, um dann abheben zu können: Wenn das Reputationskonto gut gefüllt ist, kann eine längere Zeit davon abgebucht werden, ohne ins Minus zu rutschen.

Dieser Vergleich legt aber auch nahe, dass Anstrengungen unternommen werden müssen, damit das Reputations-Konto gefüllt wird: Es braucht also gutes Reputations-Management – gerade in Krisenzeiten. So rasch wie möglich müssen Anstrengungen unternommen werden, an der Wiederherstellung von Reputation und Vertrauen zu arbeiten. Denn gute Reputation entsteht nicht zufällig – und schon gar nicht in und nach Krisen.

⁴¹ Vgl. Lufthansa, 2018.

⁴² Ziemer, 2018.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Reputation stellt definitiv eines der wertvollsten immateriellen Güter eines Unternehmens dar:

- ▶ Reputation bewegt Menschen zum Handeln und ist in der Lage, dieses Handeln, sei es Produktkauf oder Unterstützung, zu legitimieren.
- ▶ Konsumenten verlassen sich bei Kaufentscheidungen immer häufiger auf subjektive Erfahrungen bzw. Emotionen und nicht auf objektiv nachvollziehbare Eigenschaften des Produktes; die Reputation eines Produktes bzw. des dahinter stehenden Unternehmens üben also einen wesentlichen Einfluss auf Kauf-, aber auch Investitionsentscheidungen aus.
- ▶ Die Reputation hilft, Entscheidungen zu treffen, wo nicht alle Angebote verglichen werden können, sei es aus Mangel an Möglichkeit oder aus Mangel an Zeit.
- ▶ Zudem hilft Reputation bei der Entscheidung für ein Produkt oder eine Marke auf Märkten, wo die Produkte immer vergleichbarer und austauschbarer werden. Werbung ist hier aufgrund der Übersättigung mit Werbebotschaften häufig nicht mehr gut wirksam.
- ▶ Reputation bestärkt bestehende Loyalitäten und schafft neue bei den Anspruchsgruppen, sie führt zu unterstützendem Handeln („supportive behaviour“).
- ▶ Reputation verschafft somit klare strategische Vorteile im Wettbewerb, da sie hilft, Ressourcen unterschiedlichster Art anzuziehen.

Der Aufbau von nachhaltigen Erfolgspotenzialen wie der Reputation (oder beispielsweise auch Kundenbindung) ist für Unternehmen langfristig überlebenswichtig. Bei der Förderung von öffentlicher Akzeptanz für das jeweilige Unternehmen durch Stärkung seiner Reputation geht es somit auch um die Förderung von ökonomisch höchst bedeutenden Interessen. „Wo es an Reputation mangelt, können auf Dauer auch keine Geschäfte gedeihen.“⁴³

⁴³ Rolke, 2004b: S. 1.

8. LITERATUR

Einwiller, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Zerfass, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 371–391.

Enest (2016): What is Online Reputation Management?
enestservices.com/blog/what-is-online-reputation-management/ (7.8.2018)

Fombrun, Charles J. (1998): Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings. In: Corporate Reputation Review, Vol. 1, No. 4, 1998. S. 327–340.

Kreutzer, Ralf T. (2014): Corporate Reputation Management in den sozialen Medien. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Maurer, Andreas (2012): Online-Reputation-Management im Social Web – Der Ansatz von 1&1. In: Schulten, Matthias/Mertens, Artur/Horx, Andreas (2012): Social Branding. Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien. S. 279–287.

Popomaronis, Tom (2018): The Age of Online Reputation Management: How Consumers Now Govern Brands. www.forbes.com/sites/tompopomaronis/2018/02/02/the-age-of-online-reputation-management-how-consumers-now-own-brands/#524f8cda5d5b (7.8.2018)

Reputation Institute (2018): Why RI?
www.reputationinstitute.com/why-ri (31.8.2018)

Sharma, Dinesh (2018): Why Online Reputation Management Important for your Business?
www.leocadiatech.com/online-reputation-management-important-business/ (7.8.2018)

The Harris Poll (2018): The Reputations Of The Most Visible Companies.
theharrispoll.com/reputation-quotient/#

Volkswagen AG (2018): Geschäftsbericht 2017.
geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com/ (3.9.2018)

Ziesemer, Bernd (2019): Das VW-Lufthansa-Paradoxon.
www.capital.de/wirtschaft-politik/das-vw-lufthansa-paradoxon?utm_source=www.pressesprecher.com_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=20180810-ps-ps-11269&utm_content=3093138
(3.9.2018)

Barnett, Michael L./Jermier, John M./Lafferty, Barbara A. (2006): The Definitional Landscape. In: Corporate Reputation Review. 9/1. S.26–38.

Lufthansa AG (2018): Geschäftsbericht 2017.
www.lufthansagroup.com/themen/geschaeftsbericht-2017.html (5.9.2018)

Bazil, Vazrik (2001): Reputation Management – Die Werte aufrechterhalten. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hg.) (2001ff): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattwerk) Neuwied, Kriftel: Luchterhand. Kap. 1.02.

Bentele, Günter/Seidenglanz, René (2008): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 346–361.

Bromley, Dennis B. (1993): Reputation, Image and Impression Management. Chichester: Wiley.

Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eisenegger, Mark/Künstle, Daniel (2003): Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. In: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, Nr. 11-2003. S. 58–62.

Fombrun, Charles (1996): Reputation. Realising Value from the Corporate Image. Boston.

Fombrun, Charles J./Wiedmann, Klaus-Peter (2001): Unternehmensreputation und der „Reputation Quotient“ (RQ©). In: prmagazin 12/2001. S. 45–52. Gevelber, Lisa (2016): Neue Daten zum Nutzerverhalten. Wie die digitale Welt unser Handeln verändert hat. September 2016. www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/marketingressourcen/daten-und-erfolgsmessung/neue-daten-zum-nutzerverhalten-wie-die-mobile-welt-unser-handeln-verandert-hat/ (10.9.2018)

Groß, Olaf (2016): 90 % der Verbraucher vertrauen auf Bewertungen.12.1.2016 www.trustedshops.de/shop-info/verbraucher-vertrauen-bewertungen/ (10.9.2018)

Köppl, Peter (2003): Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert. Wien: Linde Verlag.

Peetz, Sylvia/Plauschinat, Oliver/Stein, Thomas (2003): Reputationsanalyse als Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hg.) (2001ff): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattwerk) Neuwied, Kriftel: Luchterhand. Kap. 4.09.Raaf, Udo (2015): SEO: 99 Prozent klicken auf Seite 1 von Google. www.contentconsultants.de/blog/seo-99-prozent-klicken-auf-seite-1-von-google/ (10.9.2018)

Rolke, Lothar (2004): Das Armaturenbrett für die wertorientierte Unternehmenskommunikation. In: TRIMEDIAtopics 7, Juli 2004.

Storck, Christopher/Schmidt, Walter/Liehr, Kerstin (2010): Kommunikations-Controlling. Strategische Steuerung der Kommunikation in und von Unternehmen. Sonderveröffentlichung PRReport Februar 2010.

Van Riel, Cees B.M./Fombrun, Charles J. (2007): Essentials of Corporate Communication. Implementin practices for effective reputation management. London, New York: Routledge.

Wiedmann, Klaus-Peter/Fombrun, Charles J./van Riel, Cees B. M. (2005): Reputation messen und vergleichen: Der Reputation Quotient. Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzierbar machen. Frankfurt / Main: F.A.Z. S. 48–59.

Wiedmann, Klaus-Peter/Fombrun, Charles J./van Riel, Cees B. M. (2007): Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler. S. 321–337.

Stand: Oktober 2018

