

Klaus Eck

# transparent und glaubwürdig

Das optimale  
**Online Reputation Management**  
für Unternehmen

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »transparent und glaubwürdig« (ISBN 978-3-86881-264-0)  
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# I Die Bedeutung der Corporate Reputation

*»Reputation ist wie feines Porzellan: Einmal zerbrochen, ist es nur schwer wieder zu reparieren.« (Abraham Lincoln)*

Reputation wird häufig als Summe von Einzelerwartungen und -erfahrungen betrachtet. Sie soll Auskunft über die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz eines Unternehmens geben, damit wir sie in unser Kalkül aufnehmen und uns leichter für den Kauf eines Produktes oder Services entscheiden können. Doch wenn sich immer mehr Kunden im Web über Personen, Produkte und Organisationen informieren, entsteht Reputation zunehmend auch in einem abstrakten Raum, ohne dass wir einander persönlich begegnen und darüber direkte Erfahrungen sammeln. Vertrauen entsteht hierbei auf völlig andere Art und Weise und setzt voraus, dass Sie als Unternehmer »das Ohr auf der Online-Straße« haben und wissen, wo was in welchem Maße über Sie, Ihre Marke oder Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen geschrieben wird.

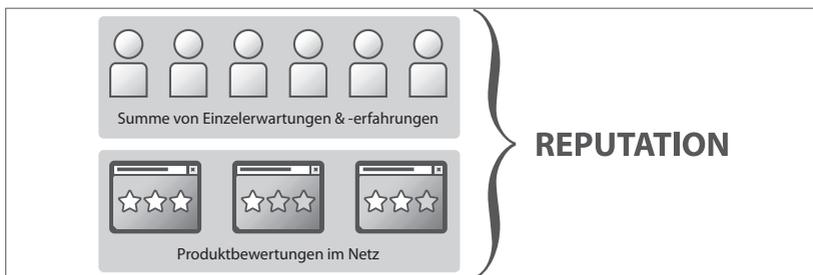


Abbildung 1: Die Reputation von Unternehmen (Illustration: Kira Song)

Der gute Ruf eines Unternehmens oder einer Person ist wichtig – und sehr zerbrechlich. Der erste Eindruck, zum Beispiel beim ersten Kon-

takt mit einem Mitarbeiter oder beim Besuch der Firmen-Website, ist entscheidend für den Unternehmensleumund. Ist er positiv, profitiert das Unternehmen davon unmittelbar. Ein Unternehmen mit hohem Ansehen spart Geld in der Auftragsgewinnung, wird häufiger von Journalisten angefragt und zitiert, ist attraktiver für potenzielle Mitarbeiter und tut sich in einer Krise leichter, mit der Situation umzugehen. Von selbst entsteht eine solche Reputation jedoch nicht. Dazu bedarf es immer einer kontinuierlichen, langfristigen Anstrengung – und zwar online wie offline. Wer nur auf der Oberfläche etwas Tünche aufträgt, gerät sehr schnell in Glaubwürdigkeitsnöte. Gerade Unternehmen müssen sich häufig des Greenwashing-Verdachts erwehren, wenn sie einerseits von Corporate Social Responsibility schwärmen und über ökologische und soziale Projekte berichten, aber andererseits an ihrer Unternehmensstruktur wenig ändern. Falls hinter der Fassade nur unangenehme Wahrheiten stecken, kommt das im Laufe der Zeit ans Licht. Geheimnisse lassen sich kaum noch verbergen.

Das Vertrauen in die Kompetenz, Leistung und gesellschaftliche Verantwortung einer Firma kann nur entstehen, wenn dieses Engagement regelmäßig durch die Unternehmenskommunikation den Kunden, Journalisten, Aktionären, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern nachgewiesen wird. Unternehmen sollten ihre wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aktivitäten online möglichst transparent darstellen, um glaubwürdig zu bleiben. Je zeitnaher dies geschieht, desto leichter lassen sich für das Unternehmen Akzeptanz und Vertrauen in der Öffentlichkeit, bei Geschäftspartnern, Anlegern und Arbeitnehmern schaffen. Nachhaltigkeitsberichte sind hierzu ein wichtiges Instrument, doch erst durch eine aktuelle Aufbereitung der Inhalte und durch die Bereitschaft zum Dialog können die darin enthaltenen Themen der Öffentlichkeit glaubwürdig nahe gebracht werden. Denn nur wenige Menschen machen sich die Mühe, umfangreiche Berichte durchzulesen. Kleine Informationshäppchen können letztlich mehr zu einem positiven Unternehmensimage beitragen. Zudem erlauben Blogs, Facebook, Twitter & Co. ein direktes Feedback auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten. Sie unterstreichen dadurch sogar deren Glaubwürdigkeit.

Letztlich entscheiden Sie selbst darüber, inwieweit Ihr Unternehmen von dieser dosierten Transparenz profitiert. Bedenken Sie: Jeder Ihrer Mitarbeiter trägt dazu bei, das Unternehmen transparent und glaubwürdig der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Was ist der Unterschied zwischen Reputation und Image eines Unternehmens? Im Vergleich zur Reputation ist das Image etwas eher Oberflächliches, eine subjektive Wahrnehmung werblicher Signale. Deshalb zahlen Werbekampagnen durchaus in das Unternehmensimage ein, sie beeinflussen unsere Gefühle, doch verankern sie dadurch nicht unbedingt Werte. Erst wenn wir über einen gewissen Zeitraum hinweg positive Erfahrungen mit einer Marke gemacht haben, sind wir bereit, dieser zu vertrauen und ihr eine positive Reputation zuzugestehen.

Es sollte sich niemand der Illusion hingeeben, dass es leicht ist, eine positive Online-Reputation aufzubauen. Niemandem gelingt es, innerhalb weniger Wochen Vertrauen entstehen zu lassen. Dazu bedarf es vieler kleiner und großer Maßnahmen für das Corporate-Reputation-Management, damit dieses erfolgreich umgesetzt werden kann. Zudem muss beachtet werden: Binnen weniger Minuten kann jeder die Reputation, die er über mehrere Jahre aufgebaut hat, ankratzen oder sogar ruinieren. Dazu genügt eine unüberlegte Interview-Antwort, ein falscher Satz bei einer Podiumsdiskussion, ein YouTube-Video, eine unbedachte Äußerung auf Twitter, Facebook, Xing oder in Blogs.

### **Die Sportartikel-Branche macht es vor**

Die Sportartikelanbieter Adidas, Puma und Nike zeigen, wie eine Branche sich auf die neue Transparenz einstellen kann. Aufgrund des Drucks ihrer Kritiker vor allem aus dem NGO-Bereich passten sie in den vergangenen Jahren ihre Unternehmensstrategien an, verbesserten die Arbeitsbedingungen bei ihren Zulieferern und distanziierten sich von Billiglohn und Kinderarbeit. Zudem schlossen sie sich der amerikanischen Fair Labor Association an, welche die Einhaltung von fairen Arbeitsbedingungen weltweit kontrolliert. Es gibt bei den Unternehmen Stabsstellen, die sich speziell um die Zulieferer kümmern und deren Namen veröffentlichen. Transparent werden sogar die dor-

tigen Zustände gemacht, sodass auch Fälle von Nichteinhaltung der Umwelt- und des Sozialstandards offengelegt werden.

In einem älteren Puma-Nachhaltigkeitsbericht heißt es:

*»Pumas Ziel ist es, seinen Kunden hochwertige Produkte anzubieten, welche keine den Menschen oder die Umwelt gefährdenden Schadstoffe beinhalten. Die Produkte werden vor der Produktionsaufnahme durch unabhängige Institute auf ihre Qualität und ökologische Verträglichkeit getestet. Mithilfe unserer produktionsbezogenen Umwelt- und Sozialstandards, sowie der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten sorgen wir bei unseren Zulieferern, Produzenten und Kunden für die nötige Transparenz, die die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet.«*

Der Herzogenauracher Sportartikelhersteller Puma hat Mitte April 2010 sein Nachhaltigkeitsprogramm bis 2015 vorgestellt. Demnach will Puma in den nächsten fünf Jahren unternehmensweit und bei direkten Zulieferern insgesamt 25 Prozent an CO<sub>2</sub>, Energie, Wasser und Abfall einsparen und die Produktion umweltfreundlicher gestalten. Nachhaltigkeitsexperten sollen die Ergebnisse überprüfen und das Unternehmen hierbei beraten.

Auch Adidas verfolgt einen partnerschaftlichen Ansatz mit seinen wichtigsten Zulieferern:

*»Diese Herangehensweise fördert (resultiert in) größere Kooperationen, Transparenz und Unterstützung«, so heißt es im Nachhaltigkeitsrückblick des Unternehmens für 2009. »Wir bestehen nicht einfach auf höhere Standards, sondern helfen unseren Zulieferern durch Beratung, Trainingsmaterial und technische Unterstützung dabei, leistungsfähiger zu werden. Ein weiterer wichtiger Faktor ist sicherzustellen, dass Best-Practice-Beispiele unter den verschiedenen Zulieferern ausgetauscht werden. Zu weiteren Themen, die immer wieder diskutiert werden, gehören Energie- und*

*Ressourcenmanagement, umweltfreundliche Strategien sowie soziales Engagement.*«

### **Die Unternehmen mit der höchsten Reputation**

Wie »böse« Google, Facebook, BP oder Toyota tatsächlich sind, das wage ich nicht zu beurteilen. Doch die Angst vor der allwissenden Datenkrake, vor Unfällen und Umweltkatastrophen ist in der Bevölkerung ohne Zweifel vorhanden. So ein subjektives Gefühl kann reale Auswirkungen auf die Wahrnehmung eines Unternehmens haben und sein Business nachhaltig beeinträchtigen. Vertrauen ist daher eine wichtige Größe für die Reputation. Wenn es fehlt, verlieren viele Unternehmen ihre Geschäftsgrundlage. Die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko ist für den Bohrinselfbetreiber BP zum GAU in der öffentlichen Wahrnehmung geworden. Nach vielen vergeblichen Versuchen im Mai 2010, das Bohrloch zu schließen, stürzte die Aktie um zweistellige Prozentzahlen ab. Aufgrund des fehlenden Vertrauens in die Lösungskompetenz des Unternehmens hatte sich der Börsenwert des Konzerns innerhalb von nur sechs Wochen um mehr als 50 Milliarden Euro reduziert.

In den USA bringt das renommierte Reputation Institute jedes Jahr eine Studie zur Entwicklung der Unternehmensreputation heraus, in der rund 150 US-Firmen bewertet werden. Seit 2006 führt das Reputation Institute die »Global Reputation Pulse«-Studie durch, in der die Reputation der 600 größten Unternehmen aus 29 Ländern miteinander verglichen wird (<http://www.reputationinstitute.com>). Bei ihrer Bewertung wird anhand von vier Indizes die Reputation eines Unternehmens überprüft: Vertrauen, Wertschätzung, Bewunderung und positiver Eindruck. Es wird dabei gefragt, ob die Kunden die Produkte von einem der genannten Unternehmen weiterempfehlen würden und dem Unternehmen vertrauen. Der Star in der Unternehmensreputation ist 2010 das Pharmaunternehmen Johnson & Johnson (J & J), gefolgt von Kraft Foods, Kellogg, Walt Disney und PepsiCo.

Die Ergebnisse des Reputation Institutes zeigen deutlich, dass Unternehmen von einer guten Reputation unmittelbar profitieren. So

würden sechs von zehn Befragten eines der Top-10-Unternehmen in der Reputationsliste anderen empfehlen. Das sieht bei den unteren zehn Gelisteten ganz anders aus: Nur zwei von zehn Befragten würden sich für die mit einem eher schlechten Leumund ausgestatteten Firmen aussprechen. Hingegen wäre es für drei von zehn Befragten denkbar, zu einem Boykott gegen eines dieser Unternehmen aufzurufen.

Denken Sie also bei jeder Ihrer Entscheidungen auch immer an die Reputationswirkung. Wenn Sie Fehler machen, können Sie sehr schnell an digitalem und realem Ansehen verlieren. Ist der Ruf erst ruiniert, dauert es mitunter viele Jahre, bis die Imagewerte wieder im positiven Bereich sind.

Ein Zufall sind die Ergebnisse des Reputationsrankings sicher nicht: Wer systematisches Reputationsmanagement betreibt und auf nachhaltige Online- wie Offline-Kommunikation setzt, kann direkten Einfluss auf seine Reputationswerte nehmen. Dazu ist es jedoch notwendig, Corporate Social Responsibility (CSR) überzeugend in die eigene Kommunikationsstrategie zu integrieren. Dabei haben jene Unternehmen große Vorteile, die mit dem personalisierten Medienumfeld umgehen können, in dem jeder schnell etwas online publizieren kann. Deshalb ist es wichtig, dass die PR gezielt Beziehungen zu den jeweils relevanten Influencern, das heißt Multiplikatoren mit Einfluss auf die öffentliche Meinung, aufbaut. Je besser sich ein Unternehmen auf Journalisten, Blogger, Twitterer und andere Influencer einstellt, desto mehr Rendite wird es vermutlich in Zukunft durch seine Influencer Relations erzielen. Die Gewinner im Reputationsranking haben eines gemeinsam: Sie haben direkte Beziehungen zu ihren Kunden und deren Familien aufgebaut. Für PepsiCo hat sich dabei vor allem sein Social-Media-Engagement ausgezahlt (siehe Kapitel 3.2). Darüber hinaus ist die Informationspolitik entscheidend für die eigene Glaubwürdigkeit. Wer seinen Stakeholdern die »richtigen« Auskünfte schnell, verständlich und nachvollziehbar, also transparent genug zur Verfügung stellt, verbessert sein Ansehen.