

Ulrich Bihler
Florian Müller *Hrsg.*

Modernes Reputations- management

Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg



Springer Gabler

Modernes Reputationsmanagement

Ulrich Bihler • Florian Müller
Hrsg.

Modernes Reputationsmanagement

Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg



Springer Gabler

Hrsg.
Ulrich Bihler
Friedberg, Deutschland

Florian Müller
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-32639-5 ISBN 978-3-658-32640-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32640-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort der Herausgeber

Was für ein Zeitalter, in dem wir leben! So viele Chancen und Möglichkeiten der Entfaltung wie noch nie, gleichzeitig aber auch grundsätzliche Vertrauenskrisen in viele Regierungen in vielen Ländern, Internationalisierung der Märkte mit signifikantem Wertewandel und gesteigertem Umweltbewusstsein, explosionsartige technologische Entwicklung und zuletzt die Corona-Krise mit einer wohl nur knapp verhinderten Weltwirtschaftskrise. Politik, Gesellschaft und Wirtschaft merken, dass es ein Schneller-Höher-Weiter wie noch in den Anfängen des 21. Jahrhunderts definitiv künftig genauso wenig geben wird, wie ein Zurück in die alte Normalität vor Corona.

Unternehmen und Organisationen muss daher klar sein: Sie müssen sich diesen veränderten (Wettbewerbs-)Bedingungen unabdingbar anpassen, wenn sie in der Zukunft erfolgreich sein wollen. Und das Rad der gewaltigen Veränderungen bleibt nicht stehen, sondern dreht sich schnell weiter. Die zunehmende Virtualisierung der organisatorischen Strukturen lässt völlig neue Formen von Unternehmen entstehen. Emotionale Aspekte spielen eine immer wichtigere Rolle bei der Identifikation mit einem Unternehmen. Für die Kaufentscheidung des Kunden wird es zunehmend relevanter, für was ein Unternehmen steht und wofür es eintritt. Der Markt sieht nicht mehr nur ein Produkt oder eine Dienstleistung allein; der Markt hat einen Blick für das Ganze entwickelt und bildet sich eine differenziertere Meinung als je zuvor. Die virtuelle und digitalisierte Welt bringt eine komplette Vergleichbarkeit. Eine totale Transparenz, für jede Person, in jedem Moment, von jedem Ort der Welt.

Wer wir sind, was wir können, was wir wollen und wer wir dabei in den Augen anderer sind – all das wird immer wichtiger für die Existenz von Unternehmen und deren (wirtschaftlichen) Erfolg. Diese Identität entsteht aus der Beziehung zwischen Innen- und Außenwahrnehmungen. Sie zeigt sich im Denken, Handeln und den Leistungen. Jede Identität setzt sich aus vielen passgenau miteinander verzahnten Einzelteilen zusammen – das resultierende Bild nennt man Image, die bewertete Form davon Reputation. Das Image wird zum erwartbaren Must-have, die Reputation zur strategischen Steuerungsgröße für das, was morgen alleine noch zählt: die gesellschaftliche Akzeptanz! Larry Fink, CEO des weltgrößten Hedgefonds Blackrock sagte jüngst vor Unternehmensentscheidern, dass Fondsmanager und Investoren weltweit als zukünftige Bedrohungen für unternehmerischen

Erfolg – und damit eben auch für einen Invest – nicht die USA, nicht China, nicht eine Pandemie sehen, sondern die gesellschaftliche Akzeptanz. Eine verstärkte Auseinandersetzung mit modernem Reputationsmanagement sollte also dringend und unbedingt geschehen, wenn Verantwortliche weiter vorn auf der Lok sitzen und nicht am Bahnsteig stehen bleiben wollen. Genau deshalb ist dieses Buch entstanden.

Die Herausgeber haben dafür Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis gewonnen, die Folgendes eint: die Begeisterung, in Zeiten der Digitalisierung, der zunehmenden Verschmelzung und Transformation alles zu hinterfragen sowie eine unstrittige Expertise und der Wille, durch Perspektivwechsel neue und andere Dimensionen zu denken. So geht der Prolog dieses Buches mit dem Thema um, ob Reputationsmanagement eine Sternschnuppe oder ein Leitstern ist. Wegweisend ist im Wortsinn der anschließende Blick in die Ideenwerkstatt der Unternehmenspraxis, wie datengetriebene Reputationsmessung aussieht und wie die passende Themensteuerung den guten Ruf erzeugt. Strategisches Reputationsmanagement von morgen wird dann aus den Perspektiven Public Affairs, Thought Leadership und Purpose theoretisch und ganzheitlich durchdacht – eine integrierte Sichtweise, wie sie richtungsweisend für ein modernes Reputationsmanagement sein kann. Für Unternehmenskommunikatoren ist eine schmerzliche, aber faktische Erkenntnis: Die Krise ist nicht mehr die Ausnahme von der Regel, sondern die Regel selbst – und künftig noch viel mehr! Daher beleuchtet ein Beitrag dieses Buches, wie systematisches Issues Management zur Prävention von Reputationskrisen dienen kann. Unternehmensreputation ist bisher vornehmlich Aufgabe der Kommunikatoren, künftig aber auch Chefsache. Wie und warum, zeigt ein Beitrag zur CEO-Kommunikation. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in einem modernen Reputationsmanagement darf natürlich nicht fehlen. Spannend, weil sie eine völlig neue Perspektive eröffnen, sind die Überlegungen, der Reputation mit Sinnen einen Sinn zu geben. Stichwort: multisensuale Stakeholderkommunikation. Das Buch rundet schließlich die künftig sehr wichtige, aber bisher sehr vernachlässigte Sichtweise ab: Modernes Reputationsmanagement und interne Kommunikation müssen Hand in Hand gehen, da Mitarbeiter wichtige Anwälte des Unternehmens für den guten Ruf von morgen sind.

In dieser Form will das Buch seinen Leserinnen und Lesern Reputation aus unterschiedlichen, bisher vielleicht nicht gekannten Blickwinkeln vermitteln und sie auf dieser Grundlage für ein neues, möglicherweise anderes Reputationsmanagement sensibilisieren. Die Herausgeber erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern haben sich mit Mut zur Lücke auf die Perspektiven fokussiert, die aus ihrer (beruflichen und wissenschaftlichen) Einschätzung erfolgskritisch werden. Die Herausgeber sind überzeugt: Modernes Reputationsmanagement muss integriert gedacht werden mit Purpose, Unternehmens- und Markenstrategie sowie Corporate Communications. Und: Modernes Reputationsmanagement muss von höchster Unternehmensebene aus agieren. Das Buch richtet sich daher gleichermaßen an Studierende, Doktoranden, angehende Wissenschaftler, Experten und Entscheider aus Unternehmenskommunikation, Marketing, CSR, HR, Unternehmensstrategie und Politik sowie interessierte Laien.

Der besondere Dank der Herausgeber gilt allen Autorinnen und Autoren für ihre Mitwirkung und die reibungslose Zusammenarbeit: Dr. Alexander Fleischer, Jörg Forthmann, Marina Hubert, Jana Rother und Petra Schwarz haben durch ihre Bereitschaft Beiträge beizusteuern dieses Buch erst möglich und zu dem gemacht, was es jetzt ist: ein inspirierender Quell für modernes Reputationsmanagement.

Herzlichen Dank auch an Imke Sander vom Springer Gabler Verlag für die Realisierung des Buches, die stets konstruktive und fachlich fundierte Begleitung sowie die reibungslose Zusammenarbeit. Noch eine Anmerkung zur textlichen Umsetzung: Aus Gründen der Verständlichkeit und Lesbarkeit wurde in allen Beiträgen bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint.

Kurzum: Die Herausgeber würde es freuen, wenn dieses Buch einen Beitrag leistet, den Blick zu öffnen für eine künftig signifikante Bedeutung von Reputation und den Weg für deren neu zu denkenden strategischen Managements. Denn: Der gute Ruf von morgen wird eine herausfordernde Berufung.

Friedberg, Deutschland
München, Deutschland
Januar 2021

Ulrich Bihler
Florian Müller

Inhaltsverzeichnis

- 1 Reputation in der Postmoderne 1**
 - Alexander Fleischer
 - 1.1 Wie entsteht Reputation? 2
 - 1.1.1 Reputation ist Wahrnehmung 2
 - 1.1.2 Reputation ist ein Urteil 3
 - 1.2 Drei Kriterien führen zum Urteil Reputation 4
 - 1.2.1 Divergierende Bezeichnungen der Kriterien 4
 - 1.2.2 Beurteilte Handlungsfelder 5
 - 1.3 Reputationspunkte im gesellschaftlichen Umfeld 6
 - 1.3.1 Fragmentierung und Polarisierung 7
 - 1.3.2 Skandalisierung und Fehlerkultur 7
 - 1.3.3 Moralisierung und Political Correctness 8
 - 1.4 Stellgrößen im Entstehungsprozess der Reputation 8
 - 1.4.1 Arbeit an der Kommunikation 9
 - 1.4.2 Arbeit an der Realität 10
 - 1.5 Postmodernes Umfeld und Reputation 10
 - 1.5.1 Propaganda der Verwirrung 11
 - 1.5.2 Folgenlosigkeit der Lüge 12
 - 1.5.3 Untergrabung der demokratischen Institutionen 12
 - 1.5.4 Nährboden effektiver Desinformation 12
 - 1.5.5 Unerwünschte Aufmerksamkeitsexzesse ohne Prominenz 13
 - 1.5.6 Verschiebung der Verhältnismäßigkeit 13
 - 1.6 Postmoderne Konsequenzen für Reputation 13
 - 1.6.1 Stimmigkeit 14
 - 1.6.2 Authentizität 14
 - 1.6.3 Fokus auf das Wesentliche 14
 - 1.7 Zusammenfassung und Ausblick 15
 - Literatur 16

2	Datengetriebenes Reputationsmanagement	19
	Florian Müller	
2.1	Navigation in einer komplexen Welt.....	20
2.1.1	Pandemie als Daten-Orakel.....	20
2.1.2	Daten als stabile Anker in einem volatilen Umfeld	21
2.2	Selbstbild und öffentliche Wahrnehmung	22
2.3	Herausforderungen für Reputationsmanagement	24
2.4	Data Driven Communications.....	25
2.4.1	Vielzahl an Datenquellen	25
2.4.2	Dialog zu strategisch relevanten Themen	26
2.4.3	Outside-in und Inside-out	26
2.4.4	Performance Measurement	28
2.4.5	Perception Check	29
2.5	Kennzahlen-Steuerungssystem	30
2.5.1	Top-Management	30
2.5.2	Kommunikationsleitung.....	31
2.5.3	Operative Ebene.....	32
2.6	Zusammenfassung.....	32
	Literatur.....	33
3	Strategische Agendasteuerung.....	35
	Florian Müller	
3.1	Bedeutung von Themenmanagement.....	36
3.2	Wandel zerstört das Fundament bisheriger PR-Arbeit.....	37
3.2.1	Clash of Civilization, Organisation and Communication	38
3.2.1.1	Neue Medienrealität.....	38
3.2.1.2	Verändertes Nutzungsverhalten	39
3.2.2	PR-Arbeit stößt an ihre Grenzen.....	39
3.3	Die Lösung: Topic Based Strategic Communications	41
3.3.1	Strategisches Agendamanagement.....	41
3.3.1.1	Qualität im Mittelpunkt	41
3.3.1.2	Profilscharfe Anspruchsgruppen im Fokus	42
3.3.2	Globales Storytelling	42
3.3.2.1	Was wirklich wirkt: Geschichten erzählen.....	43
3.3.2.2	Golden Circle als Leitschnur	43
3.3.3	Stakeholderspezifische Ansprache	45
3.3.3.1	Exzellenzmerkmal: Umgang mit Anspruchsgruppen	45
3.3.3.2	Personalisierung durch Künstliche Intelligenz	45
3.3.4	Flexible Strukturen.....	46
3.3.4.1	Erfolgskonzept: agil und themenzentriert.....	46
3.3.4.2	Neues Mindset für Kommunikatoren.....	47
3.4	Spotlights: von Themenerstellung bis Umsetzung.....	48

3.4.1	Strategische Storylines mit Sub-Themen und Proofpoints	48
3.4.2	Integrierte Teams entlang der Storylines	49
3.5	Zusammenfassung und Ausblick	50
	Literatur.....	51
4	Public Affairs Management für den guten Ruf	53
	Ulrich Bihler	
4.1	Markt und Handel im steten Wandel.....	54
4.2	Vier Facetten der Politikkommunikation	54
4.3	Mit Profil zum Erfolg.....	55
4.4	Legitimität: Problem und Lösung zugleich.....	55
4.5	Mit Paradoxon zum Erfolg.....	56
4.6	Vorsicht vor Legitimationsfalle.....	57
4.7	Zusammenfassung.....	57
5	Thought Leadership und Reputation – Yin und Yang der Licence to operate	59
	Ulrich Bihler	
5.1	Begriffsklärung	60
5.2	Strategische Eckpfeiler	60
5.2.1	Neue Generation von Entscheidern	60
5.2.2	Modernes Reputationsverständnis	61
5.3	Mechanismen für den Weg ins Kopfkino.....	63
5.3.1	Ganzheitliche Sichtweise erfolgskritisch.....	63
5.3.2	Unterschiedliche Zielebenen.....	64
5.3.3	Kommunikative Wirkungsstufen.....	65
5.4	Strategische Wechselwirkungen.....	66
5.4.1	Unternehmensstrategie als Orientierungslinie	66
5.4.2	Corporate Identity als Kompass.....	66
5.5	Königsweg Integrierte Kommunikation.....	67
5.5.1	Themenmanagement für aktive Perzeption.....	68
5.5.2	Empathisches Stakeholdermanagement.....	68
5.5.3	Hidden Champion: Visuelles Storytelling.....	69
5.6	Zusammenfassung.....	70
	Literatur.....	71
6	Issues Management als Schutzschirm vor Krisen.....	73
	Ulrich Bihler	
6.1	Organisationale Verortung entscheidend.....	74
6.2	Frühwarnsysteme schützen Reputation.....	75
6.2.1	Alert Levels: keine Kür sondern Pflicht.....	75
6.2.2	Das Problem mit dem Bauchgefühl	76
6.2.3	Mensch bleibt unverzichtbar	77

6.2.4	Das Risiko mit dem Risk Management	78
6.2.5	Mehrwert durch Nutzwertanalyse.....	79
6.3	Zweistufiges Alert-Level-System.....	80
6.3.1	Issues-Schnelltest mit Fallbeispiel.....	80
6.3.2	Rascher Überblick in der Informationsflut	81
6.4	Systematisches Management von Issues.....	82
6.4.1	Reputations-Themenfelder besonders wichtig.....	82
6.4.2	Erfolgsfaktoren für Kommunikationsaktivitäten	83
6.5	Vorsorge besser als Nachruf.....	84
6.5.1	Precrisis-Phase: Gestalten, nicht verwalten	85
6.5.2	Souverän durch die Crisis-Phase	86
6.5.3	Postcrisis-Phase: Reputation wieder aufladen	88
6.6	Ausblick	88
6.7	Zusammenfassung.....	89
	Literatur.....	89
7	Kein New Normal ohne Purpose	91
	Jana Rother	
7.1	Begriffsklärung	92
7.1.1	Corporate Purpose.....	92
7.1.2	Vision, Mission und CSR.....	93
7.1.3	New Normal als Katalysator.....	94
7.2	Purpose-Relevanz für Reputation und Unternehmenskommunikation.....	94
7.2.1	Purpose matters!.....	94
7.2.1.1	Neue Legitimitätsanforderungen	95
7.2.1.2	Kapitalmarkt macht Druck.....	95
7.2.2	Purpose und Reputation – Die zwei Seiten der Medaille	96
7.2.2.1	Corporate Purpose als Leitstern.....	96
7.2.2.2	Purpose-Score beeinflusst Reputation-Score	97
7.2.3	Die Kommunikationsfunktion als Mittler zwischen Corporate Purpose und Reputation	98
7.2.3.1	Die Ära des Dialogs	99
7.2.3.2	Bonding als notwendiges kommunikatives Konstrukt.....	99
7.2.3.3	Von Problemlösung zu Dilemma-Bewältigung.....	100
7.3	Konklusion für das Reputationsmanagement	101
7.3.1	Integrierter Ansatz von Reputation und Corporate Purpose	101
7.3.2	Corporate Purpose – Erfolgsfaktor statt Pose	103
7.4	Weitere Parameter für den Erfolg	103
7.4.1	Kommunikation, Purpose und CSR im Schulterschluss.....	105
7.4.2	Purpose und Arbeitgeberattraktivität	105
7.4.3	Corporate Purpose als Leadership-Aufgabe	106
7.4.4	Zwischen Authentizität und Purpose-Washing	106

7.5	Limitierung	107
7.6	Zusammenfassung.....	107
	Literatur.....	108
8	Unternehmensreputation ist Chefsache	111
	Ulrich Bihler	
8.1	CEO macht Unternehmen medial (be)greifbar	112
8.1.1	Interdependenzen im Werte-Dreieck.....	112
8.1.2	Herausforderungen für Unternehmenskommunikation	113
8.2	CEO als oberster Reputationshüter.....	113
8.2.1	Öffentlichkeit und Medien fordern CEO-Kommunikation ein.....	113
8.2.2	Knifflige Personalisierungsstrategien	114
8.2.3	(Top-)Management wirkt am stärksten auf Reputation	115
8.3	CEO-Kommunikation im Dienste der Reputation	116
8.4	CEO-Briefing-Management	118
8.4.1	Strategische Positionierung.....	118
8.4.2	CEO-Content-Pool.....	119
8.4.3	CEO-Kernbotschaften	119
8.5	Ausblick	121
8.6	Zusammenfassung.....	122
	Literatur.....	123
9	Reputationsmessung mit künstlicher Intelligenz	125
	Jörg Forthmann	
9.1	Digitale Medien prägen Licence to operate	126
9.1.1	Implizite und explizite Erfahrungen	126
9.1.2	Leichter Zugang zum digitalen Meinungsmarkt.....	127
9.2	Einfluss der Online-Kommunikation auf Reputationsmanagement.....	128
9.2.1	Grenzen zwischen Offline und Online verschwimmen	128
9.2.2	Printmedien entsprechen Online-Medien	129
9.2.3	Listening = the new asking	130
9.2.4	Social Listening und Social Analytics bedeutsam	131
9.2.5	Künstlicher Intelligenz gehört die Zukunft.....	132
9.2.6	Reputationsmessung beginnt mit Fombrun.....	132
9.2.7	Anpassung des Modells und der Methodik.....	133
9.3	KI-Studie für optimale Reputationsarchitektur.....	134
9.4	Formel für den besten Ruf	136
9.4.1	Nachhaltigkeit für wirtschaftlichen Erfolg entscheidend	136
9.4.2	CEO-Reputation wichtige Stellgröße	137
9.5	Reputationsmessung im großen Maßstab möglich	139
9.6	Diskussion und Ausblick.....	140
	Literatur.....	140

10	Multisensuale Stakeholderkommunikation pusht den guten Ruf	145
	Petra Schwarz	
10.1	Organisationen oft unbewusst widersprüchlich	146
10.1.1	Wirkungsexplosion im Kopf	146
10.1.2	Corporate Identity reicht nicht mehr aus	147
10.2	Der (multisensuale) Reiz liegt im Unterbewusstsein.....	148
10.2.1	Botschaften müssen wirken	149
10.2.2	Informationsflut nicht auf allen Sinnesebenen.....	149
10.3	Unternehmenskommunikation neu denken.....	150
10.3.1	Unternehmensebene im Wandel.....	150
10.3.2	Akteurs- und Projektebene im Wandel	151
10.3.3	Fishing in der Informationsflut	152
10.3.4	Modellierung.....	153
10.4	Five-Circle-Modell – ein ewiger Kreislauf	154
10.4.1	Kommunikationsintention.....	156
10.4.2	Projektebene.....	156
10.4.3	Interne Unternehmensebene.....	158
10.4.4	Externe Unternehmensebene	160
10.4.5	Evaluationsebene	161
10.5	Zusammenfassung.....	162
	Literatur.....	163
11	Interne Kommunikation als Keimzelle für Reputation	165
	Marina M. Hubert	
11.1	Wettbewerbsvorteil steht auf dem Spiel.....	166
11.2	Vom Mauerblümchen zum Gestalter.....	167
11.3	Dreiklang aus Information, Identifikation und Partizipation	168
11.3.1	Informieren und Orientierung geben	168
11.3.2	Plattformen bereitstellen, Kommunikationskultur fördern	169
11.3.3	Identifikation fördern und erlebbar machen.....	170
11.4	Mitarbeiter befähigen.....	170
11.5	Seismograph und Rückkanal.....	171
11.6	Organisationale Resilienz	172
11.6.1	Veränderungskompetenz	172
11.6.2	Wettbewerbsfaktor	173
11.7	Zusammenfassung.....	174
	Literatur.....	174
12	Ausblick.....	177
	Ulrich Bihler	
12.1	Der Fels in der Brandung	178
12.2	Große Verantwortung: global und lokal	178

12.3	Chefsache.....	179
12.4	Zusammenfassung.....	180
	Literatur.....	180



Reputation in der Postmoderne

1

Leitstern im gesellschaftlichen Umbruch für Personen und Unternehmen

Alexander Fleischer

Inhaltsverzeichnis

1.1	Wie entsteht Reputation?	2
1.1.1	Reputation ist Wahrnehmung	2
1.1.2	Reputation ist ein Urteil	3
1.2	Drei Kriterien führen zum Urteil Reputation	4
1.2.1	Divergierende Bezeichnungen der Kriterien	4
1.2.2	Beurteilte Handlungsfelder	5
1.3	Reputationspunkte im gesellschaftlichen Umfeld	6
1.3.1	Fragmentierung und Polarisierung	7
1.3.2	Skandalisierung und Fehlerkultur	7
1.3.3	Moralisierung und Political Correctness	8
1.4	Stellgrößen im Entstehungsprozess der Reputation	8
1.4.1	Arbeit an der Kommunikation	9
1.4.2	Arbeit an der Realität	10
1.5	Postmodernes Umfeld und Reputation	10
1.5.1	Propaganda der Verwirrung	11
1.5.2	Folgenlosigkeit der Lüge	12
1.5.3	Untergrabung der demokratischen Institutionen	12
1.5.4	Nährboden effektiver Desinformation	12
1.5.5	Unerwünschte Aufmerksamkeitsexzesse ohne Prominenz	13
1.5.6	Verschiebung der Verhältnismäßigkeit	13
1.6	Postmoderne Konsequenzen für Reputation	13
1.6.1	Stimmigkeit	14

A. Fleischer (✉)

Post CH AG Kommunikation, Bern, Schweiz

E-Mail: alexander.fleischer@post.ch

1.6.2 Authentizität	14
1.6.3 Fokus auf das Wesentliche	14
1.7 Zusammenfassung und Ausblick	15
Literatur	16

Zusammenfassung

Reputation ist wichtig für den Erfolg von Personen und Unternehmen. Vor allem dann, wenn Krisen ganze Branchen in Turbulenzen brachten, haben sich Unternehmensspitzen intensiv mit Reputation auseinandergesetzt. Aber weil es zu wenig fassbar war, hat sich das Thema strukturell-operativ in diesen Gremien nicht etabliert. Doch in den 2000er-Jahren wurden entscheidende Fortschritte bei der Erforschung von Reputation gemacht, die es nun erlauben, mit der nötigen wissenschaftlichen Absicherung auch in der Praxis zielgerichteter aktiv zu werden. Auf dieser Basis lassen sich heutzutage folgende relevante Fragen beantworten: Wie entsteht Reputation? Anhand welcher Kriterien wird Reputation beurteilt? Wie erzielt man im aktuellen gesellschaftlichen Umfeld Reputationspunkte? Wie kann die eigene Reputation beeinflusst werden? Was bedeuten die postmodernen Tendenzen für Reputation? Zuletzt: Eignet sich die der Reputation zugrundeliegende Logik als Management- und Führungsmodell?

1.1 Wie entsteht Reputation?

Reputation ist das Urteil der Öffentlichkeit über eine Person oder eine Organisation. Sie ist damit eine spezifische Form der öffentlichen Meinung. Öffentlichkeit und öffentliche Meinung sind genauso abstrakte Konstrukte wie Reputation. Sie sind keine Naturerscheinungen, sondern wurden als Begriffe geschaffen, damit sich Menschen über soziale Vorgänge verständigen können. Was sind das für soziale Vorgänge, die bei der Entstehung von Reputation zum Tragen kommen?

1.1.1 Reputation ist Wahrnehmung

Um die Entstehung der Reputation gedanklich durchzugehen, soll eine einzelne Firma als Beispiel dienen. Es könnte genauso gut das Beispiel einer Person genommen werden, die im Rampenlicht steht. Denn die Wirkmechanismen, die bei der Reputationsentstehung zum Tragen kommen, sind die gleichen bei Personen und Firmen. In Abb. 1.1 ist der Entstehungsprozess schematisch dargestellt. Die als Beispiel genommene Firma ist in einer bestimmten Art und Weise beschaffen, an einem bestimmten Standort, in einer bestimmten Branche, mit einem bestimmten Portfolio an Produkten, einer bestimmten Führungsriege,



Abb. 1.1 Die Abbildung zeigt den Entstehungsprozess von Reputation mit seinen wesentlichen Elementen

einer bestimmten Person an ihrer Spitze und weiteren Eigenheiten im Gebaren und Vorgehen. Nach Niederhäuser und Rosenberger (2011) hat das Unternehmen damit eine bestimmte Identität.

Um andere auf sich aufmerksam zu machen, stellt die Firma sich in einer bestimmten Art und Weise dar. So wie sie gerne wahrgenommen würde, und dafür benutzt das Unternehmen seine Marke. Das ist die Welt, in der das Unternehmen Entscheidungen trifft, handelt, steuert und managt. Und tatsächlich ist im Unternehmensumfeld jemand, der die Firma zur Kenntnis nimmt. Zunächst nimmt dieser Mensch die Marke des Unternehmens wahr. Er bekommt womöglich aber auch Dinge mit, die er selbst im Austausch mit dieser Firma oder ihren Vertretern erlebt und erfährt. Zumindest aber das, was die Firma im Dialog mit der Öffentlichkeit von sich selbst kundgibt. Und das ist nicht nur das, was sie explizit sagt. Auch das Nonverbale, das Unterschwellige wird wahrgenommen. Es liefert der wahrnehmenden Person als Sachinhalt unterschiedlichste Informationen; aber eben auch Informationen zum Wesen der Firma, wie sie also eigentlich hinter der Kulisse der Marke und des verbal Vermittelten ist. Diese Wesensinformationen sind relevant für die Reputation und werden in den anschließenden Phasen des Entstehungsprozesses weiterverarbeitet. Die Weiterverarbeitung geschieht bei der einzelnen Person psychologisch über sogenannte Schemata und führt dazu, dass sie ein bestimmtes Bild von der Firma im Kopf hat – das Image.

1.1.2 Reputation ist ein Urteil

Um zur Reputation zu gelangen, führt der Weg von der Ebene der einzelnen Person auf die Ebene der Menschenmassen. All diese Menschen tauschen ihre Bilder von der Firma, ihre Images, untereinander aus, direkt oder über Medien. Während dieser vielfältigen und mannigfachen Vorgänge findet eine Aggregation der Bilder, das heißt eine Verdichtung, eine Essenzbildung der Bilder statt. Aus Sicht der einzelnen Person ist diese Menschen-

masse die Öffentlichkeit. Und diese nimmt die Person wiederum wahr – und dabei auch das, was diese Öffentlichkeit von dem Unternehmen hält. Diese Wahrnehmung geschieht, indem viele Informationsquellen und viele unterschiedliche Inhalte mental aggregiert werden. Dabei werden die wahrgenommenen Informationen immer weiter verdichtet und reduziert, so dass die wahrnehmende Person sich am Ende eine Meinung darüber bildet, welches Bild diese Öffentlichkeit von der Firma hat. Reputation ist das Image, das die Öffentlichkeit von der Firma hat.

Die Einordnung und Verarbeitung dieser Wahrnehmung geschieht psychologisch über Archetypen. Dieses Image ist nicht mehr vielschichtig, es ist nicht mehr etwas, das schlicht zur Kenntnis genommen und schillernd beschrieben werden kann. Es ist etwas, das aus einer Beurteilung resultiert, die zu einem bipolaren Ergebnis führte – gut oder schlecht. Reputation ist ein Urteil. Von dem farbigen vielfältigen Image, das ein Einzelner von der Firma hat, entsteht in der Masse – in der Öffentlichkeit – ein Bild, das nur noch schwarz-weiß ist und das auf das Wesentliche reduziert ist. Und zwar auf ein Urteil: gut oder schlecht. Reputation ist die öffentliche Meinung über das Wesen des Unternehmens. Auch wenn diese Entstehung hier exemplarisch Schritt für Schritt nachgestellt ist, darf nicht der Eindruck entstehen, es handle sich um einen linearen Prozess. Die Entstehung der Reputation geschieht und verändert sich gleichzeitig an allen Punkten dieses Prozesses.

1.2 Drei Kriterien führen zum Urteil Reputation

Die entscheidende Frage ist, entlang welcher Kriterien dieses Urteil gefällt wird. Oder psychologisch gefragt: Mit welchen Archetypen wird das Wahrgenommene abgeglichen, um zu einem Urteil zu gelangen? Heutzutage ist klar, dass entlang von drei Kriterien oder Dimensionen beurteilt wird. In den 2000er-Jahren wurde Reputation intensiv wissenschaftlich erforscht und zugleich die Grenze des empirisch Nachweisbaren erreicht. Diese Forschung kam aus verschiedenen Richtungen immer zu demselben Schluss: Es sind drei Kriterien, die zum Urteil Reputation führen. Entscheidend waren hierfür Manfred Schwaiger (2004, S. 46 ff.) und Diana Ingenhoff (2007, S. 55 ff.) mit ihrer empirischen Forschung. Die Theorie, die diese Forschungsergebnisse erklärt, lieferten Marc Eisenegger und Kurt Imhof (Eisenegger und Imhof 2009, S. 243 ff.). Mit dieser Theorie schaffen sie zugleich den Anschluss an zentrale Theorien der Soziologie (Weber, Habermas) und den Rahmen, in dem Gedanken und Modelle von Charles Fombrun (1996), dem Pionier der modernen Reputationswissenschaft, logisch und nutzenbringend eingeordnet werden können.

1.2.1 Divergierende Bezeichnungen der Kriterien

Die Empirie und die Forschung können nicht abschließend beantworten, welche Begriffe die drei Kriterien am besten und präzisesten bezeichnen. Das, was Schwaiger (ebd.) als Attraktivität herausgefunden hat, kommt bei Ingenhoff (ebd.) als emotional hervor und

wird von Eisenegger und Imhof (ebd.) als expressiv bezeichnet. Was bei Schwaiger als Qualität/Leistung benannt ist, heißt bei Ingenhoff (ebd.) wie auch bei Eisenegger und Imhof (ebd.) funktional. Schließlich das, was bei Schwaiger (ebd.) unter Verantwortung läuft, heißt bei Ingenhoff (ebd.) und Eisenegger und Imhof (ebd.) sozial.

Es wird deutlich, es sind die gleichen Dinge, die herausgefunden wurden. Aber bei der Bezeichnung gibt es Divergenzen. Um sie im Kontext eines Urteils über das Wesen einer Person oder Firma anwenden zu können, sind diese Begriffe arg abstrakt. Dies erschwert es, sich darunter etwas plastisch vorstellen zu können, was wiederum der Anwendung in der Praxis im Wege steht. Da es um Begriffe zur Beschreibung des Wesens einer Person geht, lohnt es sich, die Ontologie zu Rate zu ziehen – die Unterdisziplin der Philosophie, die sich mit Seinsfragen befasst. Der Ontologe Luis Arias (Schadel 2008) spricht von aktiver Potenz, Weisheit und Güte. Die Erfahrung zeigt, dass sich viele Menschen unter diesen Begriffen in Bezug auf eine Person besser etwas vorstellen können, als unter funktional, expressiv, sozial. In der praktischen Anwendung haben sich auch die alternativen Begriffe Kraft, Kompetenz und Konzilianz bewährt. Letztlich geht es schließlich für die Anwendung in der Praxis darum, verstanden zu werden und für Laien anschlussfähig in der Diskussion zu sein.

Unabhängig von der Begrifflichkeit ist klar, es sind diese drei Kriterien. Klar ist auch, dass gute Reputation nur entsteht, wenn keine von diesen drei Dimensionen im wahrgenommenen Verhalten dominiert. In der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit müssen alle drei positiv ausgeprägt und in einem Gleichgewicht sein (Abb. 1.2). Man könnte also die Balance als viertes Kriterium bezeichnen.

1.2.2 Beurteilte Handlungsfelder

Eine anschließende, aber klar zu unterscheidende Frage ist außerdem, welches Handeln einer Organisation konkret betrachtet und beurteilt wird. Hier haben sich der aus der

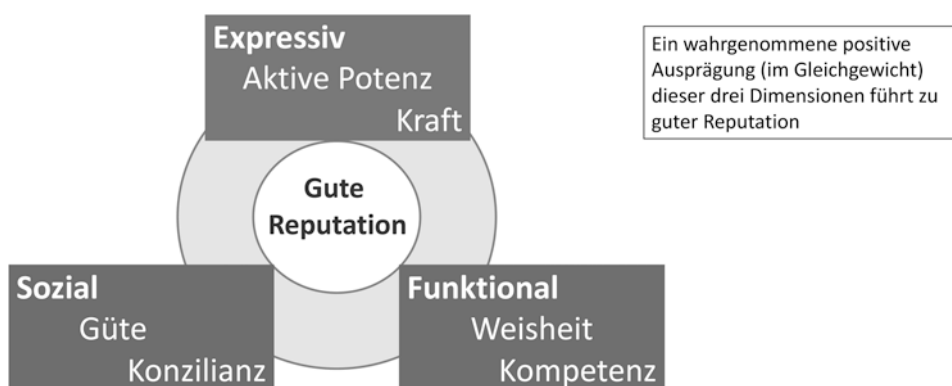


Abb. 1.2 Das Urteil Reputation wird über die hier abgebildeten Kriterien gefällt

Arbeit von Fombrun abgeleitete Reputation Quotient (Fombrun and van Riel 2004) und das Reptrak-Modell (Wiedmann 2012) weitgehend durchgesetzt und in vielen Mess- und Beratungsmodellen, wie zum Beispiel der Reputationsspinne (Brettschneider und Melfi 2010), Eingang gefunden. Dieses Modell unterscheidet sieben Dimensionen des wahrnehmbaren Handelns einer Organisation, die betrachtet werden: Performance, Products, Innovation, Workplace, Governance, Citizenship, Leadership. Welche Dimension welche Bedeutung hat, hängt von Größe und Branche des Unternehmens ab.

Wichtig ist zu unterscheiden – und dies findet nach wie vor in vielen Produkten auf dem Markt und in entsprechenden Diskussionen nicht statt –, dass bei diesen Ansätzen und Modellen im Vordergrund steht, aus welchen Bereichen der Unternehmensführung die zu beurteilenden Informationsinhalte stammen – und eben nicht anhand welcher Kriterien beurteilt wird (Fleischer 2015, S. 128–139). Die Kriterien, die angelegt werden, sind unabhängig vom Bereich und vom Inhalt immer gleich, nämlich die drei oben beschriebenen.

Es könnte aufgrund dieser Ausführungen der Eindruck entstehen, die Auseinandersetzung mit Reputation ist ein modernes Phänomen. Dem ist nicht so. Weil die Mechanismen, die bei der Reputation zum Tragen kommen, seit dem Bestehen der Menschheit existieren, begannen die Menschen schon sehr früh, sich darüber Gedanken zu machen. So beschrieb schon der griechische Philosoph Epiktet (50–135 n. Chr.) den abstraktesten Teil des Reputationsmechanismus, nämlich jene Wahrnehmung der Wahrnehmung im hinteren Teil des Reputationsentstehungsprozesses: „Es sind nicht so sehr die Tatsachen, die in unserem Sozialleben entscheidend sind, sondern Meinungen der Menschen über die Tatsachen, ja die Meinungen über die Meinungen.“ Das Wort Sozialleben hebt einen wichtigen weiteren Aspekt von Reputation hervor: Wirtschaften und Führen ist soziales Verhalten. Reputation ist ein soziales Urteil. Dies betont die Relevanz der Gesellschaft und von gesellschaftlichen Entwicklungen für Reputation.

1.3 Reputationspunkte im gesellschaftlichen Umfeld

Da es sich bei Reputation also um ein soziales Urteil handelt, das sich auf soziales Verhalten bezieht, ist alles, was mit Reputation zu tun hat, abhängig vom gesellschaftlichen Umfeld. Denn hier entsteht Öffentlichkeit und hier strebt ein Unternehmen Akzeptanz und Unterstützung an. Welche gesellschaftlichen Entwicklungen sind daher heutzutage relevant für die Reputation? Klar ist: Das gesellschaftliche Umfeld in Nordkorea, Russland oder Indien unterscheidet sich voneinander. Dies hat keinen Einfluss auf die drei *Beurteilungskriterien*. Das gesellschaftliche Umfeld hat aber Einfluss auf die *Interpretation von Handlungen*. In den vergangenen Jahrzehnten fand eine große Annäherung der Gesellschaften weltweit statt, so dass einzelne Megatrends überall auf der Erde zu beobachten sind. Die Megatrends der zunehmenden Digitalisierung und Transparenz, der zunehmenden Globalisierung und Vernetzung und der zunehmenden Polarisierung und Moralisierung haben die Bedeutung der Reputation für Unternehmen steigen lassen. Nachfolgend