

# Vom Vorteil, die Nummer zwei zu sein

Den eigenen Ruf zu managen ist für Unternehmen umso schwieriger, je bekannter sie sind. Es gilt, heikle Themen frühzeitig zu erkennen. —VON MARK EISENEGGER

**overview** Der Ruf eines Unternehmens beeinflusst seine Wirtschaftskraft. Ist er gut, hat das nachweislich **positive Effekte**: Wer über ein intaktes Ansehen verfügt, geniesst auch das **Vertrauen seiner Kunden**. Ist der Ruf erst einmal geschädigt, ist es schwierig, sich wieder einen guten zu erwerben. Die Reputation ist deshalb ein bedeutender **Wertschöpfungsfaktor**. Weil die Reputation eines Unternehmens dabei an seine öffentliche Bekanntheit gebunden ist, üben die **Medien** mit ihrem Urteil hier einen besonders **grossen Einfluss** aus. Reputationsmanagement setzt genaue Kenntnisse darüber voraus, wie sich ein guter Ruf etablieren lässt bzw. welche **Mechanismen** ihn zerstören. Dabei sollte der Erhalt bzw. Aufbau von **Respekt und Vertrauen** im Vordergrund stehen. Instrumente wie das **«Issues Monitoring»** können einem Unternehmen helfen, Risiken frühzeitig zu erkennen und eine Rufschädigung zu verhindern.



DR. MARK EISENEGGER ist Soziologe und Leiter der Bereiche Issues Monitoring und Reputationsanalytik am fög (Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft) der Universität Zürich. Er wurde jüngst für seine Arbeit «Reputation in der Mediengesellschaft» mit einem internationalen Kommunikationspreis ausgezeichnet.  
mark.eisenegger@foeg.unizh.ch

Ein grosser Teil unseres Wissens stammt aus den Medien. Viele Vorstellungen über die Gesellschaft, über politische, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen und Trends werden von TV, Radio, Presse und Internet bestimmt. Die Medien definieren jene «Hot Issues», mit denen sich nicht nur jeder Einzelne, sondern auch die Politik und die Wirtschaft auseinandersetzen müssen. Die Waldsterbedebatte in der Schweiz in den Achtzigerjahren illustriert dies beispielhaft: Damals entwarf die Medienöffentlichkeit ein düsteres Zukunftsszenario, das u. a. zu unzähligen Umweltschutzverordnungen, zum Ausbau des öffentlichen Verkehrs und zu Ökobilanzen in den Unternehmen führte. Auch der amerikanische «Sarbanes-Oxley-Act» – ein Gesetz, das alle in den USA börsenkotierten Unternehmen unter Strafanzeige zu «Good Corporate Governance» verpflichtet – ist ohne den Einfluss der internationalen Medien im Kontext der grossen Bilanzfälschungsskandale nicht zu erklären.

Doch noch ein anderer Punkt macht unsere Gesellschaft zu einer Mediengesellschaft: Das Faktum, dass die Medienöffentlichkeit über die Reputation, ein solch wichtiges Gut unserer Gesellschaft, herrscht. Denn Reputation ist an öffentliche Bekanntheit gebunden. Erst wenn sich auch unbekannte Dritte ein Bild über den Prestigeträger machen, kann Reputation entstehen. Und genau solche Bekanntheit verschaffen Medien

wie keine andere Instanz. Ihre Bedeutung erhöhte sich im Prozess der Reputationskonstitution gerade mit Blick auf die Wirtschaft in den letzten zwei Jahrzehnten nochmals sprunghaft. Die Stakeholder nehmen die Unternehmen immer folgenreicher über die Medien wahr, und Autoritäten wie Wirtschaftsexperten und Ratingagenturen geben ihre Einschätzungen heute gezielt über einflussreiche Medienkanäle ab.

## Imagepflege ist ein Balanceakt

Ausschlaggebend ist jedoch vor allem, dass einige im modernen Mediensystem den Profit am Skandal kultivieren und so für einen markanten Aufstieg «aufregender» Meldungen und Verlautbarungen sorgen. Nicht erst seit den grossen Bilanzfälschungsskandalen und den «Abzocker»-Geschichten sind radikale moralische Urteile Teil der Medienkommunikation. Dadurch sind Unternehmen heute viel höheren Reputationsrisiken ausgesetzt als früher. Solche medial herbeigeführten Reputationschäden sind ausserhalb der Medien kaum zu verbessern. Deshalb sind die betroffenen Firmen gezwungen, ihre Reputationspflege schwerpunktmässig auf die Medien zu konzentrieren. Die Medien-Arena wird zu einer entscheidenden Reputations-Arena.

Der Aufbau des guten Rufs folgt in modernen Gesellschaften einer Logik, aus der sich zwei elementare Reputationsstypen ableiten: Erstens wird das



Apple mit gutem Ruf: Der iPod verleiht der Firma ein einzigartiges Profil.

Handeln eines Reputationsträgers an Zielen bemessen, die von den Leistungssphären Politik, Wirtschaft, Journalismus, Wissenschaft etc. vorgegeben werden (siehe Abbildung 1 auf der rechten Seite).

Politiker erhalten Reputation, wenn sie sich als durchsetzungsstark erweisen oder Wählerstimmen mobilisieren. Journalisten erscheinen anerkennungswürdig, wenn sie Auflagen in die Höhe treiben. Und Manager mehrer ihr Ansehen, wenn sie profitabel wirtschaften.

Wenn Personen oder Organisationen an solchen Leistungszielen ihrer unmittelbaren Handlungsfelder gemessen werden, entspricht dies der so genannten funktionalen Reputation. Wie gut dient eine Organisation dem Zweck, für den sie geschaffen wurde? Wie gut füllt eine Person die ihr zugewiesene Funktion aus? Funktionale Reputation ist ein Indikator für Erfolg und Fach-

kompetenz und ist für Wirtschaftsakteure gleichbedeutend mit ihrer Wirtschaftsreputation.

### Nicht nur Kompetenz, auch Sozialverantwortung wichtig

Daneben haben moderne Gesellschaften einen allgemeineren Reputationstyp ausgebildet: die Sozialreputation. Sie hält sich nicht an die Logiken der Handlungsfelder und unterliegt gesamtgesellschaftlichen Bewertungsmaßstäben. Das Interesse gilt hier der Frage, inwieweit Akteure sozialverträglich handeln, also moralisch integer sind. Gemäss dieser doppelten Logik haben Akteure eine intakte Reputation, wenn sie erfolgreich sind und kompetent erscheinen (funktionale Reputation) sowie in ihrem Streben nach Erfolg sozialverantwortlich handeln (Sozialreputation). Auf die Wirtschaft angewandt heisst das: Ein Unternehmen hat dann

einen guten Ruf, wenn es profitabel wirtschaftet und gleichzeitig gesellschaftliche Werte berücksichtigt.

Damit ist das Geheimnis des guten Rufs allerdings erst zur Hälfte gelüftet. Es genügt nicht, sich an funktionale und soziale Erwartungen anzupassen – ebenso wichtig ist Abgrenzung (siehe Abbildung 2 auf Seite 18): Wer Reputation aufbauen und erhalten will, muss sich eindeutig von seinen Konkurrenten abheben und eine unverwechselbare Identität besitzen. Entsprechend basiert erfolgreiche Reputationspflege auf dem schwierigen Balanceakt zwischen Anpassung und Abgrenzung, zwischen Erwartungs- und Identitätsmanagement. Aber ist Reputation tatsächlich so wichtig?

### Wahl der Firma ist eine Vertrauensfrage

Reputation erbringt nicht nur für die Wirtschaft zentrale Funktionen, sondern ist für die Gesellschaft insgesamt von grosser Bedeutung. Beispielsweise legitimiert sie soziale Macht: Tagtäglich werden wir Zeuge davon, dass Politiker, Wirtschaftsführer oder andere Würdenträger ihren Hut nehmen müssen, weil ihr ramponierter Rufes nicht mehr erlaubt, ein hohes Amt zu bekleiden. Und weil die Medien mittlerweile sehr erfolgreich darin sind, die Reputation von Akteuren mit einem hohen Status kritisch zu hinterfragen, bestimmen sie immer mehr mit, welche Topmanager bleiben und welche gehen.

Reputation ist für unsere Gesellschaft jedoch noch elementarer, denn das Streben danach hält unsere Gesellschaft zusammen. Reputation kann nur derjenige erwerben, der die gesellschaftlich gesetzten Ziele und Werte berücksichtigt. Deshalb sichert verbreitetes Reputationsstreben die Grundwerte unserer zivilisierten Gesellschaft und verhindert den Rückfall in die Barbarei.

Daneben hat Reputation aber auch zentrale betriebswirtschaftliche Konsequenzen: Hohes Ansehen versetzt die Menschen in die Lage, Unternehmen und deren Produkte mit einem Minimum an Wissen, gewissermassen «aus dem Bauch», auszuwählen. Sie folgen Akteuren mit intaktem Ansehen unbefangener, weil sie gelernt haben, in deren Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Integrität zu vertrauen. Deshalb stärkt der gute Ruf das Vertrauen der Kunden, erleichtert die Akquisition und die Bindung fähiger Mitarbeiter, verbessert die Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt, senkt Kapitalbeschaffungskosten und sorgt für niedrigere Beschaffungspreise. Unternehmen errichten durch den Aufbau einer hohen Reputation eine psychologische Barriere, die Kundenabwanderungen erschwert und Markteindringlinge abschreckt. Die mediale Reputationsvermittlung folgt Gesetzmässigkeiten. Die folgenden vier Regularitäten sind besonders wichtig:

1. Die Sozialreputation ist ein Minenfeld.
2. Zu starke Personalisierung schadet.
3. Grosse Firmen sind zwar beachteter, kämpfen aber mit Akzeptanz.
4. Das Risiko eines Reputationsverlustes wächst.

**1. Die Sozialreputation ist ein Minenfeld**

Die Sozialreputation wird in der Mediengesellschaft zum primären Reputationstreiber, und zwar in erster Linie als Risikofaktor. Die Ursache liegt in einer simplen Logik: Die Anprangerung moralischen Fehlverhaltens erzeugt mehr Aufmerksamkeit und Schlagzeilen als die Anerkennung sozialverantwortlichen Handelns oder die Würdigung ökonomischen Erfolgs. Entgegen dem aktuellen Trend zu «Corporate Social Responsibility» oder «Good Corporate Citizenship» lebt eine positive

Gesamtreputation immer noch primär von einer starken Wirtschaftsreputation und einem «Low Profile» im Bereich der Sozialreputation. Die Regel lautet: Unternehmen sollten sich auf ihre Wirtschaftsreputation konzentrieren und im Bereich der Sozialreputation die gesellschaftlichen Standards einhalten – jedoch ohne dieses soziale Engagement zu sehr an die grosse Glocke zu hängen.

Glaubwürdiges soziales Engagement baut auf die Tat und nicht auf das Wort. Firmen, die sich in ihrer Kommunikation nach Aussen allzu moralisch geben, schüren Misstrauen und animieren die Medien und «Pressure Groups», kleinste Vergehen gegen Moral und Anstand zu skandalisieren.

**2. Zu starke Personalisierung schadet**

Ebenso wie eine aggressive Bewirtschaftung der Sozialreputation schadet, so gefährdet auch eine zu starke Personalisierung die Unternehmensreputation. Je ausschliesslicher die Reputation der Firma am CEO und anderen Top Shots festgemacht wird, desto verletzlicher ist die Reputation. Die Verantwortung für ein Fehlverhalten einer Firma als abstraktem Gebilde zuzuweisen, ist sehr

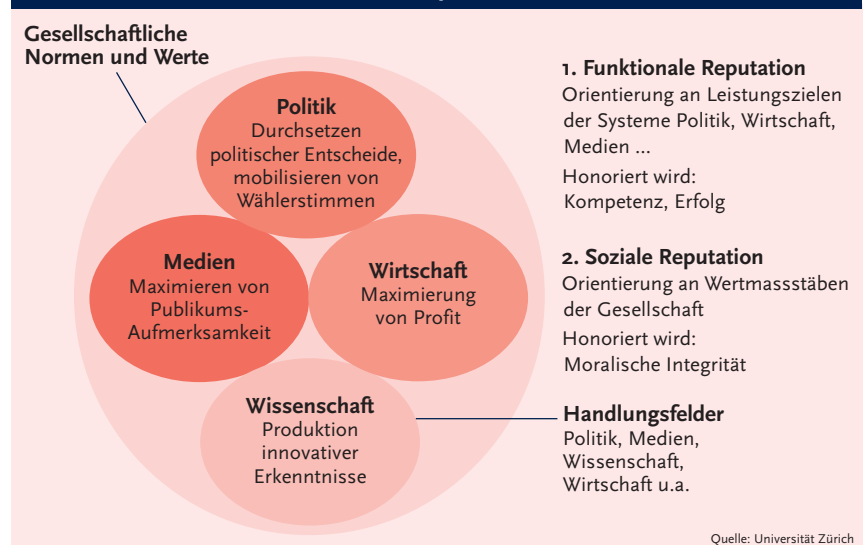
schwierig. Eine bekannte Person lässt sich hingegen plakativ an den Pranger stellen. Eine zu starke Personalisierung beeinträchtigt die Motivation der Mitarbeiter und steht auch einem langfristig angelegten Reputationsmanagement im Weg: Wird das Unternehmen zentral über die Führungsspitze wahrgenommen, muss es die Reputation mit jedem Führungswechsel (bei Konzernen in Europa durchschnittlich alle vier bis fünf Jahre) von Neuem bewirtschaften – das ist teuer.

Die Nachteile der Personalisierung wurden von den Firmen in der Vergangenheit klar unterschätzt: Es wurde ein eigentlicher Starkult betrieben und damit langfristig ein erfolgreicher Reputationsaufbau behindert. Die Unternehmensreputation sollte sich daher auf mehrere Topkader stützen.

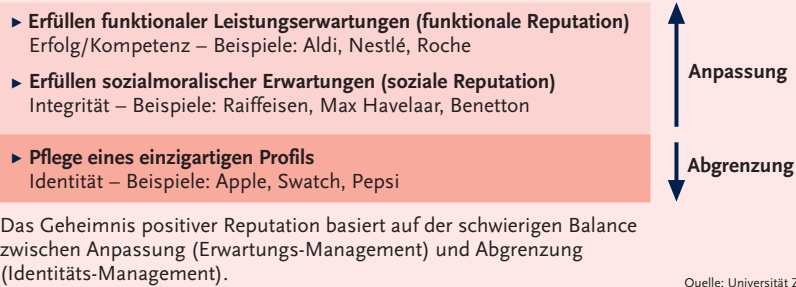
**3. Grosse Firmen sind zwar beachteter, kämpfen aber mit Akzeptanz**

Kleine Unternehmen erscheinen im Gegensatz zu grossen häufig sympathischer, kämpfen jedoch um ihre Wahrnehmung. Dieses Phänomen erklärt, weshalb die Grossen ein höheres Reputationsrisiko tragen, denn sie stehen umso mehr in der Verantwortung, er-

**Abb. 1: Funktionale und soziale Reputation**



**Kompetenz und Erfolg, aber auch moralische Integrität führen zu einem guten Ruf.**

**Abb. 2: Das Geheimnis eines guten Rufes**

**Eine unverwechselbare Identität hebt eine Firma wie Swatch von ihren Konkurrenten ab.**

folgreich und sozialkonform zu agieren. Entsprechend grösser ist die Kritik im Falle nicht erfüllter Erwartungen. Dieser David-Goliath-Effekt wirkt umso stärker, je marktbeherrschender die Stellung des Unternehmens ist: McDonald's und nicht Burger King ist das vorrangige Angriffsziel der Anti-Globalisierungsbewegung; die Firma Microsoft und nicht Apple ist die bevorzugte Zielscheibe junger Software-Hacker.

Zumindest aus Reputations­sicht ist es somit nicht unbedingt ein Nachteil, «nur» die Nummer zwei im Markt zu sein. Das primäre Ziel des Reputationsmanagements für Grossunternehmen sollte demnach nicht darin bestehen, nach Beliebtheit zu streben oder besonders sympathisch zu erscheinen – vielmehr sollten Respekt und Vertrauen in die bisherige und künftige Leistungsfähigkeit bzw. Integrität aufgebaut und erhalten werden.

#### 4. Das Risiko eines Reputationsverlustes wächst

In der heutigen Mediengesellschaft ist das Risiko schmerzlicher Reputationsverluste insgesamt angewachsen. Entsprechend gross ist die Nachfrage nach Instrumenten wie dem «Issues Monitoring». Es dient der Früherkennung von Risiken im öffentlichen Umfeld von Organisationen.

Beim «Issues Monitoring» geht es nicht darum, Organisationen fortlau-

fend mit neuartigen, vorher weitgehend unbekanntem Sachverhalten zu überraschen. Die gesundheitsschädigende Wirkung von Asbest, die namenlosen Konten von Holocaust-Opfern sowie die schweizerisch-südafrikanischen Beziehungen zur Zeit der Apartheid sind Beispiele von altbekannten, aber ebenso lange Zeit unterschätzten Issues mit letztlich weit reichenden Folgen für die betroffenen Unternehmen. Nicht neue Issues als solche zu entdecken, sondern bekannte in ihrer Wirkung richtig einzuschätzen, ist das Hauptziel des «Issues Monitoring». Viele Monitoring-Systeme haben hier einen gravierenden Mangel: Sie tragen zusätzlich zur ohnehin bestehenden Informationsüberflutung der Organisationen bei, indem die betroffene Firma z.B. auch von Ansprüchen sehr peripherer «Pressure Groups» erfährt.

#### Risiken früh erkennen

Nach welchen Kriterien aber können relevante von irrelevanten Issues unterschieden werden? Zwei Aspekte sind dabei wichtig: Die Relevanz eines Themas bemisst sich einerseits an seinem Karriere-, andererseits an seinem Reputationspotenzial. Dass ein bestimmter Issue für eine Organisation Bedeutung erlangt, setzt zwei Punkte voraus: 1. Der Sachverhalt muss «Karriere» machen, das heisst, ausreichend ins öffentliche Blickfeld rücken. Die Kri-

tik an einer Firma mag noch so scharf sein, sie bleibt dennoch so lange folgenlos, wie sie in wenig beachteten Diskursforen gefangen bleibt.

2. Zweitens bemisst sich die Brisanz eines Issues an seiner Reputationswirkung. Ein Thema kann noch so prominent auf den Titelseiten aller Massenmedien erscheinen, sein Brisanzpotenzial ist so lange tief zu veranschlagen, wie die Kritik am jeweiligen Unternehmen vorbeizieht.

Basis eines solchen «Issues Monitorings», wie es am fög – dem Forschungsbereich für Öffentlichkeit und Gesellschaft an der Universität Zürich – entwickelt wurde, bildet ein systematisches Monitoring. Es erfasst kontinuierlich und ohne thematische Restriktionen sämtliche Kommunikationsergebnisse vom Filmfestival in Locarno, über den Irak-Krieg bis zur bevorstehenden Aktienrechtsrevision. Aus dieser umfassend nachgeführten Issues-Datenbank werden fortlaufend die Themen daraufhin bewertet, ob sie das Potenzial haben, Karriere zu machen oder den guten Ruf relevanter Organisationen zu beeinflussen. Von Bedeutung für diese Bewertung ist beispielsweise, inwieweit definitionsmächtige Akteure hinter einem Thema stehen, inwieweit es in Expertenkreisen diskutiert wird oder politische Prozesse anstösst. Dabei vollbringt «Issues Monitoring» keine Wunder. Aber es schafft die Voraussetzungen, dass Organisationen manchmal nicht erst nachher, sondern schon vorher klüger sind.

#### Literatur

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

Eisenegger, M.; Künstle, D. (2003): *Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter*. In: *Die Volkswirtschaft* 11. S. 58–62.