



Reputation Management in Times of Crisis
Dr. Mark Eisenegger, fög – University of Zurich, Switzerland



“The global economic crisis shows us what a successful reputation management means. Firstly: to serve the business goals of the company over the long term and not in a short-sighted way. Secondly: to observe ethical and social standards not only when the ‘license to operate’ is about to be withdrawn. And thirdly: Not to follow every market trend in an opportunistic fashion.”

(Mark Eisenegger)

Introduction: Barack Obama & the Nobel Prize

Nobelpreis für einen Unvollendeten
Barack Obama wird für Visionen ausgezeichnet, deren Umsetzung noch aussteht

DIETMAR OSTERMANN, Washington

US-Präsident Barack Obama wird vom Nobelkomitee für seine «ausserordentlichen Bemühungen zur Stärkung der internationalen Diplomatie» geehrt.

Als in Oslo der Gewinner des Friedensnobelpreises verkündet wurde, schlief Barack Obama in Washington noch den Schlaf der Gerechten. Kurz vor sechs Uhr Ortszeit weckte sein Sprecher Robert Gibbs den Präsidenten mit jener Nachricht, die auch im Weissen Haus keiner erwarten hatte. Viel mehr als die knappe Erklärung, er empfinde Demut angesichts der hohen Ehre, hörte man vom Ausgezeichneten zunächst nicht. Nur der stets nüchternen Stabschef Rahm Emanuel liess sich vernehmen: «Oslo schlägt Kopenhagen.»

Das war eine Anspielung auf den gescheiterten Versuch des US-Präsidenten nur eine Woche zuvor, das Internationale Olympische Komitee in der dänischen Hauptstadt zu überzeugen, die Sommerspiele 2016 an Chi-

ist dieser Mann ein wenig naiv oder doch zu schwach, die Erwartungen zu erfüllen. Schon seitdem die grosse Gesundheitsreform im Sommer im Kongress in schwere Wasser geriet, machen sich in Washington Zweifel an Obamas Durchsetzungsfähigkeit breit. Obama müsse weniger auf Charme, Rhetorik und gute Absichten vertrauen, schrieb etwa das Magazin «Newsweek». Er müsse seine politischen Schlachten klüger wählen – und gewinnen.

HOFFNUNG. Auch die Begründung des norwegischen Nobelkomitees liest sich eher wie ein Manifest der Hoffnung, ganz so, als wollten die Herren und Damen in Oslo sich der drohenden Enzauberei eines US-Präsidenten entgegenstemmen, der ausnahmsweise mal ihre Weltsicht zu teilen scheint.

Ausgezeichnet wurde Obama für seinen «aussergewöhnlichen Einsatz zur Stärkung der internationalen Diplomatie und der Zusammenarbeit zwischen den Völkern», für «seine Vision

Nach nur neun Monaten im Amt freilich hat Obama noch keinen der schwierigen Konflikte dieser Welt gelöst. Konkrete Ergebnisse gibt es in der knappen Zeit kaum. Ansätze hingegen schon: Vorige Woche haben die USA und Iran erstmals seit drei Jahrzehnten wieder auf hoher diplomatischer Ebene konferiert. Im Atomstreit mit Teheran deutet sich noch keine Lösung an, womöglich aber ein Abbau der Spannungen.

Auch Obamas Vision einer Welt ohne Atomwaffen hat das langfristige Ziel, die gefährliche Verbreitung und das Entstehen neuer Nuklearmächte zu verhindern. Messen lässt sich der Erfolg erst nach Jahren, wenn nicht Jahrzehnten.

KAUM ERGEBNISSE. Früher erweisen dürfte sich, ob Obamas Kalroer Rede und sein Werben für ein neues Verhältnis des Westens zur muslimischen Welt Früchte trägt. Hier gibt es konkrete Erwartungen – und erste Enttäuschungen: Das amerikani-



*Obama gets the Nobel Peace Prize –
The question is: What for?*

- ➔ It is a widespread error to think that reputation is merely a matter of communication
- ➔ A reputation that is sustainable over the long-term is built on actions!

Introduction: Reputation crisis of the free market economy



- Faith in the self-healing powers of the markets has been shattered
 - The reputation not only of individual banks, but of the free market economy as a whole, has been battered!
- ➔ **What lessons for reputation management can be drawn from the crisis?**

Overview

- **PART 1: Trust and reputation**
- PART 2: Reputation effects of the global economic crisis
- PART 3: Conclusion

Trust and Reputation I

- **Trust** = the most important action resource of modern societies
 - Social action presupposes being able to trust that our interaction partners behave in the way that we **expect**
 - How does trust in our interaction partners arise?
 - A) Through personal experience
 - B) **More importantly:** by “recommendations” = reputation judgments
- **Reputation** = Recognition of trustworthiness !

Trust and Reputation II

- Reputation judgments about our interaction partners determine our decisions, for instance when...
- ... we need a **lawyer**,
- ... we entrust ourselves to a **doctor**,
- ... we make a **decision about a product**, etc.

- We let ourselves be guided by such reputation judgments, because it saves time and money

Trust and Reputation III



Reputation creates
trust

Trust presupposes that
expectations are met

*But what expectations
must be followed?*

Three Reputation Worlds

Every player must prove his value in exactly **3** reputation worlds!

World of function systems



Successful in performing tasks?

Functional Reputation

World of norms & values



A good citizen?

Social Reputation

World of emotions



Having a distinctive and fascinating identity?

Expressive Reputation

Positive reputation in the crisis – Swatch

Functional Reputation



Successful despite the crisis

Social Reputation



Committed not only to the company, but also to the nation's economy

Expressive Reputation

«Ich verkaufe Uhren und keine Aktien»



Swims against the current on occasion

Successful reputation management means...

- I In the functional dimension**
 - I To serve the objectives of the company in a competent and successful way**
 - I ... and to do so over the long term – and not short-sightedly!**

- I In the social dimension**
 - I To observe ethical and social standards**
 - I ... and not only when the license to operate is about to be withdrawn!**

- I In the expressive dimension**
 - I To stand out sharply from the competition with a distinctive profile**
 - I ... and that means not to follow every market trend in an opportunistic fashion!**

Overview

- PART 1: Trust and reputation
- **PART 2: Reputation effects of the global economic crisis**
- PART 3: Conclusion

The global economic crisis changes the reputation rankings



Swiss national survey
May 2009
© fög/GfK Switzerland

→ **"Small over big", "regional over global" and "low-risk over bubble economy" are the most important reputation drivers**

Large banks **before** the economic crisis

- Before the crisis the large banks belonged to the club of the world's most reputable companies
- The large banks were a symbol for the successful rise of global players who had conquered the international markets

Large banks **during** the economic crisis

- In the crisis, the success of many large banks turned out to be illusory:
They built their future on toxic financial products
- The reputation of many large banks was “too good”. A gulf arose between their reputation and their actual situation – a gap between appearance and reality

Small banks **before & during** the crisis

US-Kleinbanken boomen

Wie hierzulande profitieren in den USA kleine Institute von der Krise

In US-Kleinstädten kennt jeder jeden. Deshalb erhalten auch nur solche Leute einen Kredit, die sich ein Darlehen leisten können. Kein Wunder, geht es den meisten dieser Mini-Banken hervorragend.

PETER HOSSL, CRAWFORD, TEXAS

Wenig passiert in Crawford. Eine einzige Ampel regelt den Verkehr. Rancher in schweren Trucks befahren die Straßen des texanischen 705-Menschen-Kaffs zwischen Dallas und Austin. Berühmt

nimmt Kredite auf, die er nicht abzahlen kann.»

Judy würde sie ohnehin nicht gewähren. Bewusst vermeidet er riskante Anleihen. Stattdessen konzentriert er sich auf herkömmliche Bankgeschäfte, verwaltet Sparbüchlein, vergibt Hypotheken für neue Häuser und Darlehen für Autos. Letztere erhielten nur «Leute, die sich das wirklich leisten können». Es stimmt nicht, dass alle Amerikaner auf zu grossem Fuss lebten. «Hier in Crawford arbeiten wir fürs Geld.»

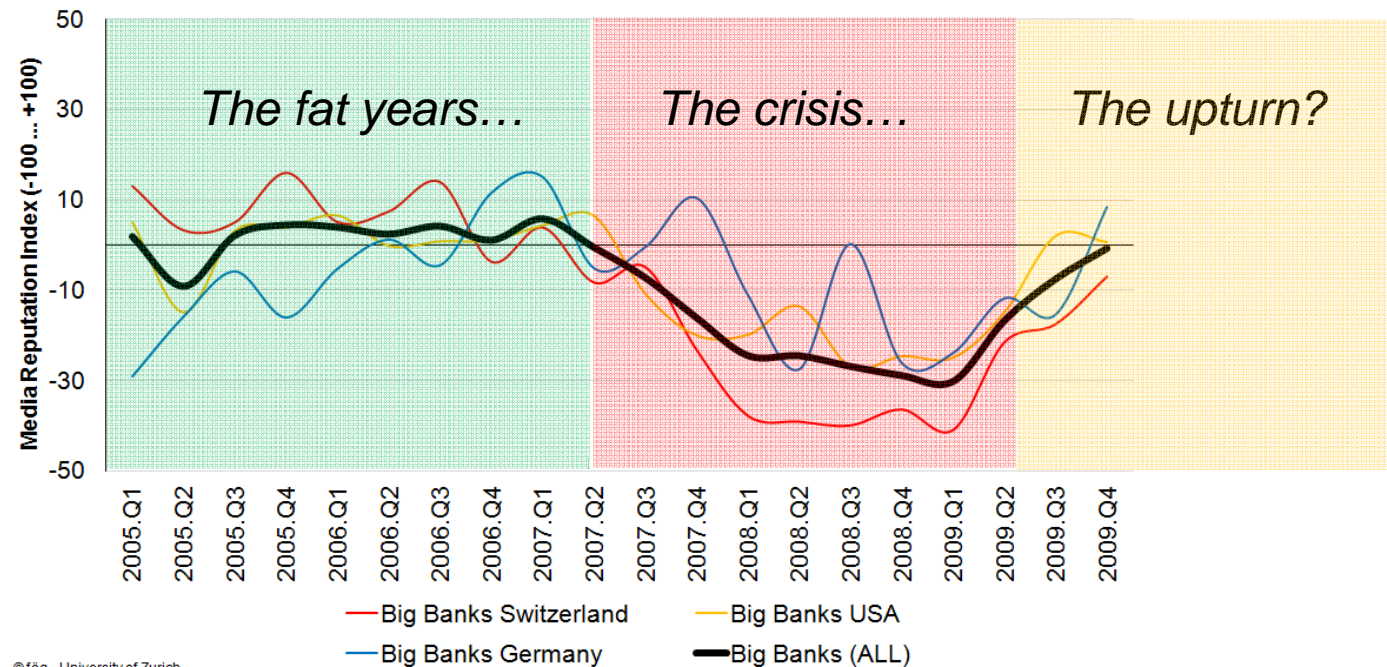
schäft ein. Rund 250 Banken führt die FDIC als «problematisch» auf. Letztes Jahr waren es noch 171 gewesen. Angesichts von 9500 unabhängigen Banken fällt die Zahl der Krisenfälle jedoch bescheiden aus. Kleinbanken gedeihen besonders in Bundesstaaten, an denen der Immobilienboom vorbeigezogen ist.

Einige der 500 kleinen Institute, die 73,3 Mrd. Dollar Staatshilfe erhalten haben, zahlen die Darlehen gar zurück. Ende März gab etwa die Signature Bank of New York bekannt, sie habe dem Fi-

Small banks defy the financial crisis

- Small banks were largely ignored before the crisis; their reputation was “wishy-washy” and undervalued
- It took the crisis for the general public to discover the small banks as companies with a sustainable business policy

Media reputation of the big banks (2005-2009)



- I The first signs of an upturn can be seen; BUT have the banks really “learned their lessons”, changed their “realities”?
- I But also: How sustained are the reputation gains of the crisis winners?

Learning from the financial crisis – reputation problems and their solution

- **Large banks: The corporate reality is the cause of the current reputation problem**
 - **In this case, reputation management means...**
 - Corporate realities must be changed; business models and strategies have to be adapted
 - Communication alone cannot achieve much in this case

Learning from the financial crisis – reputation problems and measures

- **Small banks: The communicative environment, deficient perceptions were the cause of the past reputation problem**
 - **In this case, reputation management means...**
 - Communication: there is a need for explanation and persuasion
 - The corporate reality must under no circumstances be adapted to the prevailing climate of opinion in an opportunistic manner!

Overview

- PART 1: Trust and reputation
- PART 2: Reputation effects of the global economic crisis
- **PART 3: Conclusions**

Conclusions

- Reputation management cannot be reduced to mere communication. The corporate realities must in many cases be changed!
- From the large banks we learn that:
 - Sometimes a “good” reputation is not justified. The perception is better than the actual situation warrants.
 - In this case it would be necessary – but unfortunately unrealistic – to prepare a soft landing: the time should be used to change the corporate reality.

Conclusions II

- I From the small banks we learn that:
 - I Sometimes a reputation deficit is not justified. Communication must then be applied to influence external perceptions.
 - I Communication cannot always be used to correct adverse external perceptions, specifically when the dominant thought climate does not permit it.
 - I Reputation management may also mean to sometimes accept a reputation deficit for a while in order to remain true to one's own profile despite contrary trends.

Dr. Mark Eisenegger
fög – Center for Research on the Public Sphere and Society
University of Zurich
Andreasstr. 15
CH-8050 Zurich, Switzerland

E-mail: mark.eisenegger@foeg.uzh.ch

Tel.: +41 (0)44 635 21 23

<http://www.foeg.unizh.ch>

<http://www.reputation-centre.org>