
Vorwort

Anlass für dieses Buch ist der immer stärker aufkommende Ruf nach einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Corporate Reputation Management, der gleichzeitig die steigende Relevanz des Corporate Reputation Managements zum Ausdruck bringt. Gab es bereits in der Vergangenheit viele Versuche, die verschiedenen Facetten des Reputation Managements zu systematisieren und zu interpretieren, fehlt bis heute die holistische, gleichzeitig theoriebasierte und praxisorientierte Auseinandersetzung mit diesem wichtigen Thema. Dabei wird den Protagonisten dieses wichtigen Themenfelds im Management zunehmend eines deutlich: **Reputation bedeutet Wertschöpfung.**

Während der Recherche zu diesem Buch sind in der Anfangsphase mehr Fragen entstanden als Antworten und Lösungen zu finden waren. Eines war jedoch schnell klar: Es ist ein Thema – insbesondere in Konzernen und größeren Organisationen, die vielfach unumwunden zugaben, sich lieber erst an der Zweitaufgabe dieses Werkes zu beteiligen, wenn bei ihnen bereits konkrete Erfahrungswerte und Ergebnisse der eigenen, noch im „Versuchsstadium“ befindlichen Maßnahmen vorliegen werden. Eher noch in der Minderheit befinden sich solche Unternehmen, die sich bereits mitten im Prozess der Implementierung eines Corporate Reputation Managements befinden und bereits eigene Reputation-Teams gebildet haben. Dabei zeigen unsere Analyseergebnisse deutlich, dass sich diese Unternehmen mit ihren konkreten Schritten bei der Umsetzung eines **holistischen Reputation Managements** noch deutlich in der Minderheit befinden.

Das heißt nichts anderes, als dass viele Unternehmen die **Relevanz des Corporate Reputation Managements** für ihren langfristigen Unternehmenserfolg zwar erkannt, jedoch noch nicht ausreichend im Fokus haben. Dies ist vielleicht auch deshalb der Fall, weil häufig die Frage noch ungeklärt ist, wer letztendlich für das strategische Reputation Management verantwortlich zeichnet. Das Marketing? Die Unternehmenskommunikation? Eine eigens geschaffene Stabsstelle? Wir fanden in der Praxis verschiedene Konzepte der organisatorischen Verankerung des Corporate Reputation Management.

Dabei müssen sich u. E. alle Unternehmen mit den folgenden grundlegenden **Fragenstellungen des Corporate Reputation Managements** auseinandersetzen:

- Was stellt den Kern des **Corporate Reputation Managements** dar und für welche Unternehmen ist dieses von besonderer Relevanz?

- Welches sind die dominierenden **Ziele des Reputation Managements** und welche Zielgruppen stehen dabei im Fokus?
- Welche **Instrumente** können im Rahmen des Reputation Managements zum Einsatz kommen und tragen damit zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei?
- Wie werden alle relevanten **Reputationsaktivitäten** zu einem sinnvollen Ganzen zusammengeführt, um einer Organisation eine einzigartige Identität zu geben?
- Wie können die **Auswirkungen der Reputationsanstrengungen** evaluiert werden, um gegebenenfalls Adaptionen im Reputation Management vorzunehmen?
- Wie kann das **Reputation Management organisatorisch verankert** werden?
- Welche **Rolle** kommt der **Unternehmenskommunikation** beim Reputation Management zu?

Auf diese und weitere Fragen werden in diesem Werk schlüssige **Antworten** gegeben und **konkrete Hilfestellungen** angeboten. Zusätzlich sollen den Entscheidungsträgern **wertvolle Impulse** zur Beschäftigung mit diesem spannenden Thema gegeben werden, die noch zögern, ob sie sich diesem Thema stellen sollen oder sogar stellen müssen.

Manche unserer Gesprächspartner sahen die **Relevanz des Reputation Managements allerdings** vor allem im Zusammenhang mit Krisen, die mehrheitlich durch die Präsenz und Diskussionen im Internet ausgelöst werden. Dies greift aber vielfach zu kurz. Online-Reputation sollte auch „in ruhigem Fahrwasser“ einen festen Platz auf der Agenda der Reputationsverantwortlichen haben. Allerdings herrscht in vielen Fällen beispielsweise noch eine Verunsicherung darüber, in welcher Form und vor allem in welchen Formaten eine adäquate Präsenz in den sozialen Medien sinnvoll ist. Diese Verunsicherung wird besonders dann deutlich, wenn Unternehmen selbst Zielscheibe von Internet-Attacken werden.

Wer sein Reputation Management schwerpunktmäßig auf seine Online-Reputation reduziert, verkürzt das Corporate Reputation Management auf einen – wenn auch wichtigen Kommunikationskanal. Einem **innovativen, strategisch orientierten Ansatz des Corporate Reputation Managements** entspricht es viel mehr, die strategische Kraft des Reputation Managements zum langfristig erfolgreichen Aufbau belastbarer Beziehung zu allen relevanten Stakeholdern zu erkennen und entsprechend zu gestalten, der durch permanenten Dialog geprägt ist. Das Internet bietet hierbei einen Medienkanal, der es erlaubt, direkt und vor allem zeitnah diesen Dialog zu gestalten, wird jedoch die „klassischen“ Kommunikationskanäle nicht komplett ersetzen können. Das Internet hat das Kommunikationsverhalten nachhaltig verändert. Darauf müssen sich Entscheider einstellen und die Spielregeln mitgestalten. Ein konsequentes Reputation Management wird dabei von innen nach außen wie auch von außen nach innen umgesetzt und durchdringt die gesamte Organisation. Nur so kann die erforderliche **holistische Betrachtung des strategischen Corporate Reputation Managements** erreicht werden.

Vor allem im deutschsprachigen Raum wird Reputation Management in vielen Organisationen – wenn überhaupt – häufig noch aus der Perspektive der **Corporate Commu-**

nications strategisch ausgestaltet. Der Unternehmenskommunikation kommt innerhalb des Reputation Managements zu Recht eine große Bedeutung zu, da unternehmerische Aktivitäten kommunikativ an die jeweiligen Zielgruppen vermitteln werden müssen. Aber weitere Organisationseinheiten wie Einkauf, Entwicklung, Human Resources, Vertrieb, Marketing, CSR, Public Affairs und Investor Relations sind in ein ganzheitliches Reputation Management zu integrieren. Doch auf welcher gemeinsamen konzeptionellen und strategischen Basis erfolgt hier die notwendige Integration? Da das Corporate Reputation Management bislang und mehrheitlich keine eigenständige und etablierte unternehmerische Disziplin darstellt, fehlt dem Reputation Management häufig noch das „gemeinsame Dach“ und damit gleichsam eine verbindliche **Reputation-Strategie** sowie eine **Reputation-Plattform**, auf die alle unternehmerischen Aktivitäten schlüssig und glaubwürdig einzahlen.

Natürlich gibt es **Vorzeigeunternehmen**, die das Thema Reputation Management sehr professionell installiert haben. Herausragende Beispiele hiervon finden sich in diesem Werk. Dabei gilt als gesichert, dass die Zahl der Unternehmen, die sich in den nächsten Jahren konsequent mit dem Reputation Management beschäftigen werden, stark ansteigt – und dies nicht nur in **global agierenden Konzernen**. Vor allem auch im **Mittelstand** hat das Thema des strategischen Corporate Reputation Managements noch einen beträchtlichen Nachholbedarf.

Im ersten Teil dieses Werkes geht es primär um **Konzeption und Status quo des Corporate Reputation Managements** (Beitrag Wüst, Wertschöpfungsfaktor). Dazu werden die zentralen konzeptionellen Grundlagen des Corporate Reputation Managements definiert, wobei auch die zentralen **Erkenntnisse der Corporate Reputation Management Studie 2010–11** präsentiert werden (Beitrag Wüst, Studie). Ohne eine umfassende Status quo-Erfassung lassen sich keine relevanten Ziele formulieren. Dem langjährigen Vorwurf, Reputation zähle eher zu den Soft Skills eines Unternehmens und sei nicht wirklich evaluierbar, stehen heute verschiedene Modelle für die **Messbarkeit von Reputationsfaktoren gegenüber** (Beitrag Wiedmann). Wertschöpfendes Reputation Management basiert auf dem, was Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Identifikation intern und extern vermitteln: die für alle Stakeholder verlässlichen unternehmerischen Werte und eine Ethik, die die Grundlage des Corporate Reputation Managements bilden. Insbesondere das Thema **Wirtschaftsethik und Moral** spielt in einer Welt der globalen Verunsicherung und schwindenden Vertrauens in das Management von Unternehmen jeder Branche eine immer größere Rolle (Beitrag Zoche). Beides, Ethik und Moral, sind eng mit einem Engagement verbunden, das heute aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken ist, sichtbaren Mehrwert schafft und vor allem die Politik in ihrer Verantwortung für das Gemeinwohl unterstützen: das **ökologische, gesellschaftliche und soziale Engagement**. Milliarden fließen jährlich in Stiftungen, vernachlässigte Regionen und benachteiligte Bevölkerungsschichten. Immer wieder waren Unternehmen dem Vorwurf ausgesetzt, **Corporate Social Responsibility** eher Marketing-technischen Motiven zu betreiben. Nachhaltigkeitsberichte, die das Engagement transparent kommunizieren, auch dann, wenn ein Unternehmen nicht nur schwarze Zahlen schreibt, haben diese Stimmen längst verstummen lassen (Beiträge Sewing, Her-

mann). Die gestiegene Dynamik des globalen und wirtschaftlichen Wandels, das Internet mit seinen vielen Facetten, Kunden, die immer mehr nicht nur ein Produkt kaufen, sondern ihre Kaufentscheidung aufgrund der Reputation eines Unternehmens oder seiner Führungskräfte treffen, fordern Unternehmen besonders: permanenter Wandel, das immer wieder Sich-Neu-Einstellen auf veränderte Rahmenbedingungen heißt der Anspruch – das **Managen von Veränderungsprozessen** die Lösung (Beitrag Poppelreuther).

Im zweiten Teil geht es um die **Umsetzung des Corporate Reputation Managements in ausgewählten Unternehmensbereichen**. Neben der Position des **CEO als Reputation Manager** (Beitrag Buholzer) und seinen **Führungskräften** wird verdeutlicht, wie das **Employer Branding als Transmissionsriemen des Corporate Reputation Managements** eingebunden werden kann (Beiträge Hartmann, Weber). Zusätzlich wird veranschaulicht, dass dem damit verbundenen **Internal Branding** (Beitrag Kreutzer, Internal Branding) eine zentrale Bedeutung zur Gewinnung und Bindung von Kunden zukommt. Das hierfür erforderliche **pro-aktive Online Reputation Management** kann dabei nicht auf die Gestaltungsmöglichkeiten verzichten, die heute durch die **sozialen Medien** eröffnet werden (Beitrag Kreutzer, Soziale Medien). Letztere steigern die Meinungsmacht der Kunden – gerade auch von Konsumenten. Durch soziale Medien wie Blogs, Bewertungsportale und Whistleblowing-Plattformen im Internet besteht die Möglichkeit, mit Unternehmen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dabei kann ein bisher vom Unternehmen vernachlässigter privater Blogger, der über eine große Lesergemeinde verfügt, ein Unternehmen mehr „Gutes“ bzw. „Schlechtes“ antun als der Redakteur einer angesehenen Fachzeitschrift. Diese Gewichtungverschiebungen gilt es im Rahmen des Reputation Managements zu gestalten, weil neben den bisherigen und „gewohnten“ Meinungsführern in den Medien eine häufig chaotisch agierende und gleichzeitig schwer oder nicht zu steuernde Meinungsmacht das unternehmerische Spielfeld dramatisch verändert. Folglich erfordert diese Online-Welt ein umfassendes und zeitnahes Monitoring, um die sich hier abzeichnenden Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können und ggf. in entsprechende Maßnahmen einzusteigen. Dabei gilt, dass Reputation Management immer auch die Dimension eines verantwortlichen **Erwartungsmanagements** aufweisen muss – und eben nicht nur die eines durch die sozialen Netzwerke immer stärker werdenden reaktiven Krisenmanagements. Zum Erwartungsmanagement gehört auch, den **Return-on-Reputation** im Auge zu behalten (Beitrag Tydecks).

Im dritten Teil geht es schließlich um **Best Practice des Corporate Reputation Management**, das in ausgewählten **Case Studies** präsentiert wird. Am Beispiel **Henkel** wird die Bedeutung von Visionen und Werten als Grundlage der Corporate Reputation vermittelt (Beitrag Tilger). Das Unternehmen **Heidelberger Druckmaschinen** verdeutlicht exemplarisch, wie ein ganzheitliches, global ausgerichtetes Corporate Reputation Management ausgestaltet werden kann (Beitrag Nuneva). Am Beispiel der **TeamBank** wird beispielhaft aufgezeigt, dass ein aktives Corporate Reputation Management ein konsequentes Markenkontaktpunkt-Management erfordert (Beitrag Bruch). Corporate Social Responsibility spielt eine immer bedeutsamere Rolle innerhalb des Reputation Managements. Wie eine CSR-Markenführung in der **Bau- und Immobilienwirtschaft** umgesetzt

werden kann, zeigt der Beitrag Baumgarth/Binckebanck. Zusätzlich wird aufgezeigt, wie diese Themen in einer **Non-Profit-Organisation** umgesetzt werden (Beitrag Heer).

Viele gute Gespräche, Impulse aus On- und Offline-Medien, Feedback und Anregungen von Professoren, Kollegen, Mitarbeitern und Freunden haben dieses Buch ermöglicht. Unser **besonderer Dank** gilt zunächst unseren Autoren, die mit ihren Beiträgen aus Theorie und Praxis Beiträge zum umfassenden Themenbereich Corporate Reputation Management erstellt haben und folglich ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Ihnen als Leser dieses Werkes teilen. Unsere eigenen langjährigen Erfahrungen aus über 20 Jahren Corporate Communications mit nationalen und internationalen Unternehmen sowie der intensiven Beschäftigung mit allen relevanten Facetten des Marketings fließen ebenfalls in dieses Werk ein.

Ein Buch zu schreiben erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema – die viele Wochenenden und Abende vor der Tastatur und im Internet, lesend oder diskutierend, reflektierend und schreibend verschlingt. Am Ende überwiegt dann die Freude über das vollendete Werk. Wir danken daher auch unseren Freunden und unseren Familien, die uns mit Verständnis und Rücksicht den dafür erforderlichen Freiraum gewährt haben. Unser besonderer Dank gilt Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Gabler Verlag, die das Zustandekommen dieses Werkes mit viel Liebe zum Detail begleitet haben.

Wir möchten mit diesem Buch Entscheidungsträgern und Unternehmen bzw. Organisationen Mut machen, das Thema **holistisches Corporate Reputation Management als Wertschöpfungsfaktor** künftig stärker in die Unternehmensstrategie einzubeziehen. Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Buch Impulse setzen können, sich mit dem spannenden Thema des strategischen Corporate Reputation Managements zu beschäftigen und laden Sie ein, mit uns in den Dialog zu treten. Sie finden uns in den gängigen Foren von LinkedIn, Xing und Facebook oder direkt per Mail wuest@cwuest.com und kreutzer.r@t-online.de. Wir freuen uns darauf!

Salzburg – Berlin 2012

Cornelia Wüst
Ralf T. Kreutzer

Corporate Reputation Management
Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg
Wüst, C.; Kreutzer, R.T. (Hrsg.)
2012, XIX, 369 S., Softcover
ISBN: 978-3-8349-3043-9