

# WAS IST EIN GUTER RUF WERT?

---

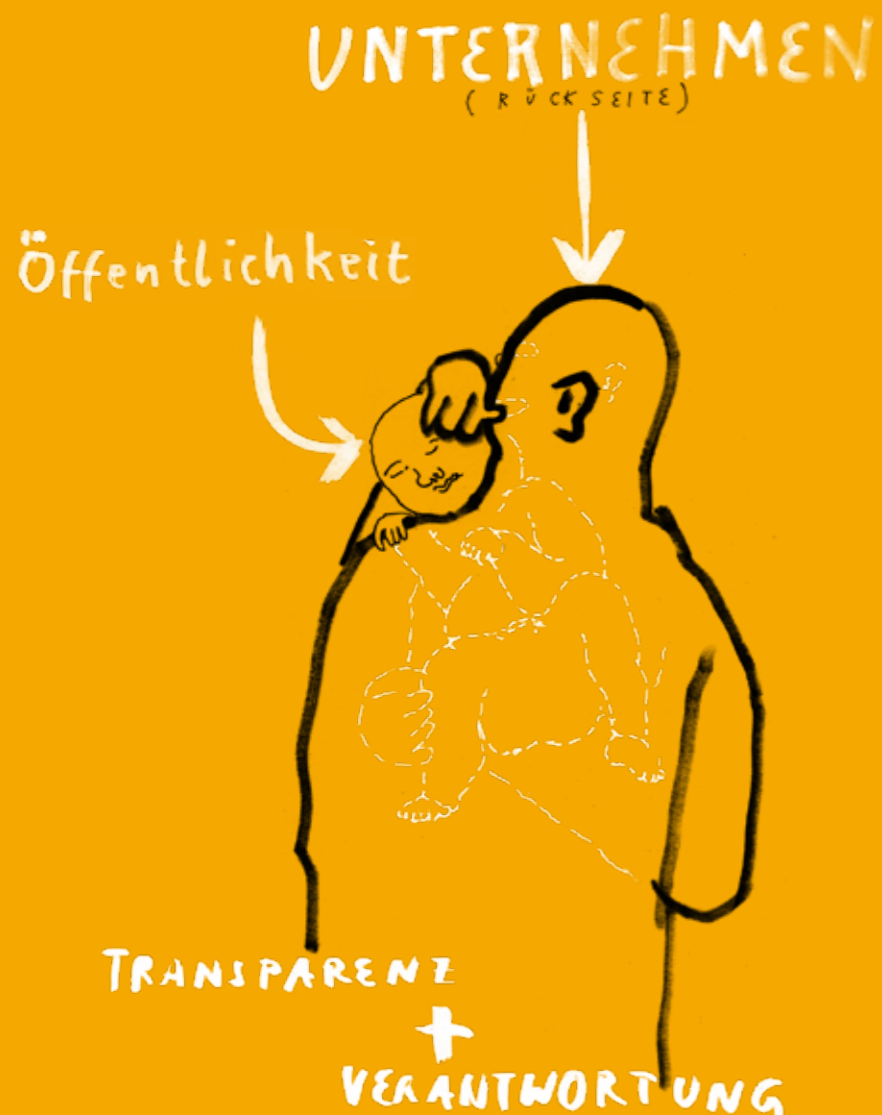


CORPORATE REPUTATION  
SCORE 2018

---

BIESALSKI & COMPANY  
Serviceplan Corporate Reputation

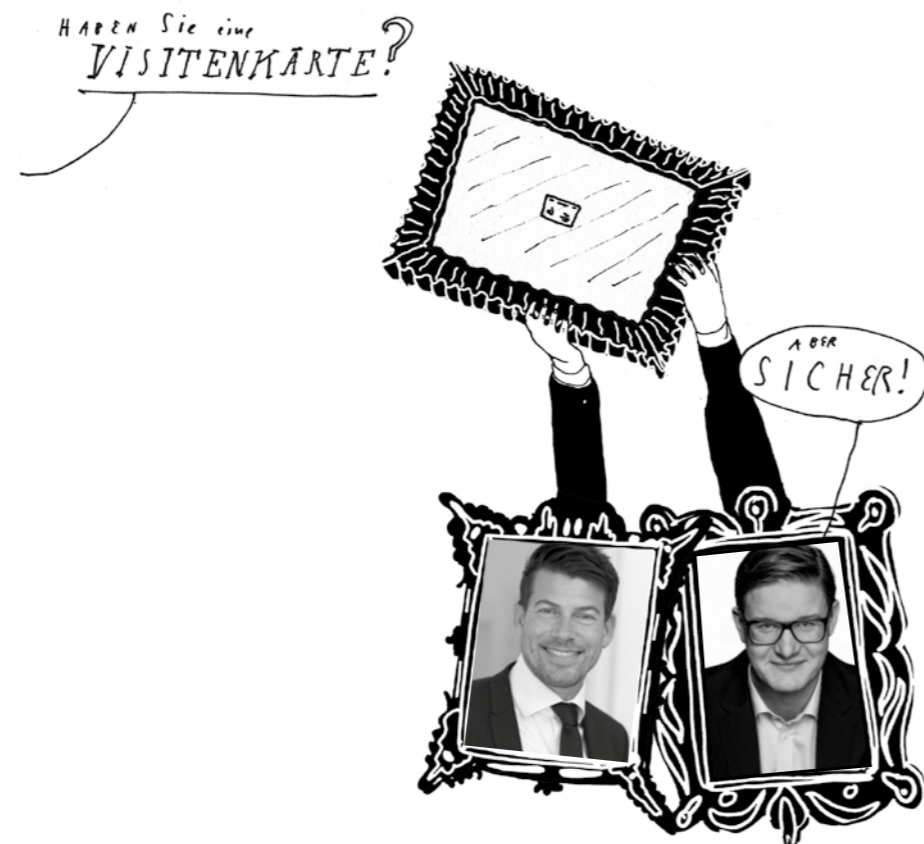
# WAS IST EIN GUTER RUF WERT?



BIESALSKI & COMPANY  
BRAND · VALUE · MANAGEMENT

SERVICEPLAN 

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER



Über Reputation, also den Ruf von Unternehmen, wird so häufig gesprochen wie noch nie. Das liegt nicht daran, dass die Unternehmen das Thema selbst auf die Agenda gesetzt hätten, der Impuls kommt aus der Öffentlichkeit. Und die Öffentlichkeit bestimmt auch die Richtung der Debatte. Wer Medien verfolgt, mit Bekannten redet und die allgemeine Stimmung registriert, spürt, dass es oft weniger um den guten Ruf von Unternehmen geht als um den schlechten. Die Dieselfaffäre wird mittlerweile als Mutter aller Unternehmensskandale wahrgenommen. Themen wie Glyphosat, Braunkohle, die scheinbar endlose Bankenkrise und vieles mehr beschäftigen Journalisten und Bürger.

Unternehmen reagieren auf dieses Umfeld des Misstrauens und wollen zeigen, dass sie zu „den Guten“ gehören. Schlagworte wie Transparenz und Verantwortung haben Hochkonjunktur. Das gilt auch für den Bereich Corporate Governance und – wenn es mal nicht gut läuft – die Krisenkommunikationsbranche. Auch der Gesetzgeber ist aktiv geworden und fordert die Berichterstattung zu nichtfinanziellen Kennzahlen.

Dabei geht es immer um ein Thema: Reputation. Nur: Was ist das überhaupt? Wie misst man Reputation? Wie wird sie beeinflusst? Wie wichtig ist Reputation für das Geschäft? Zu diesen Fragen gibt es bislang nur wenige fundierte Antworten. Unsere Studie – die wir zum zweiten Mal durchführen – macht Reputation zu einer messbaren Größe. Eine wichtige Voraussetzung, um Unternehmensreputation strategisch zu steuern und gezielt zu beeinflussen.

Viel Spaß beim Lesen wünschen

Alexander Biesalski

Christoph Kahlert



# INHALT

---

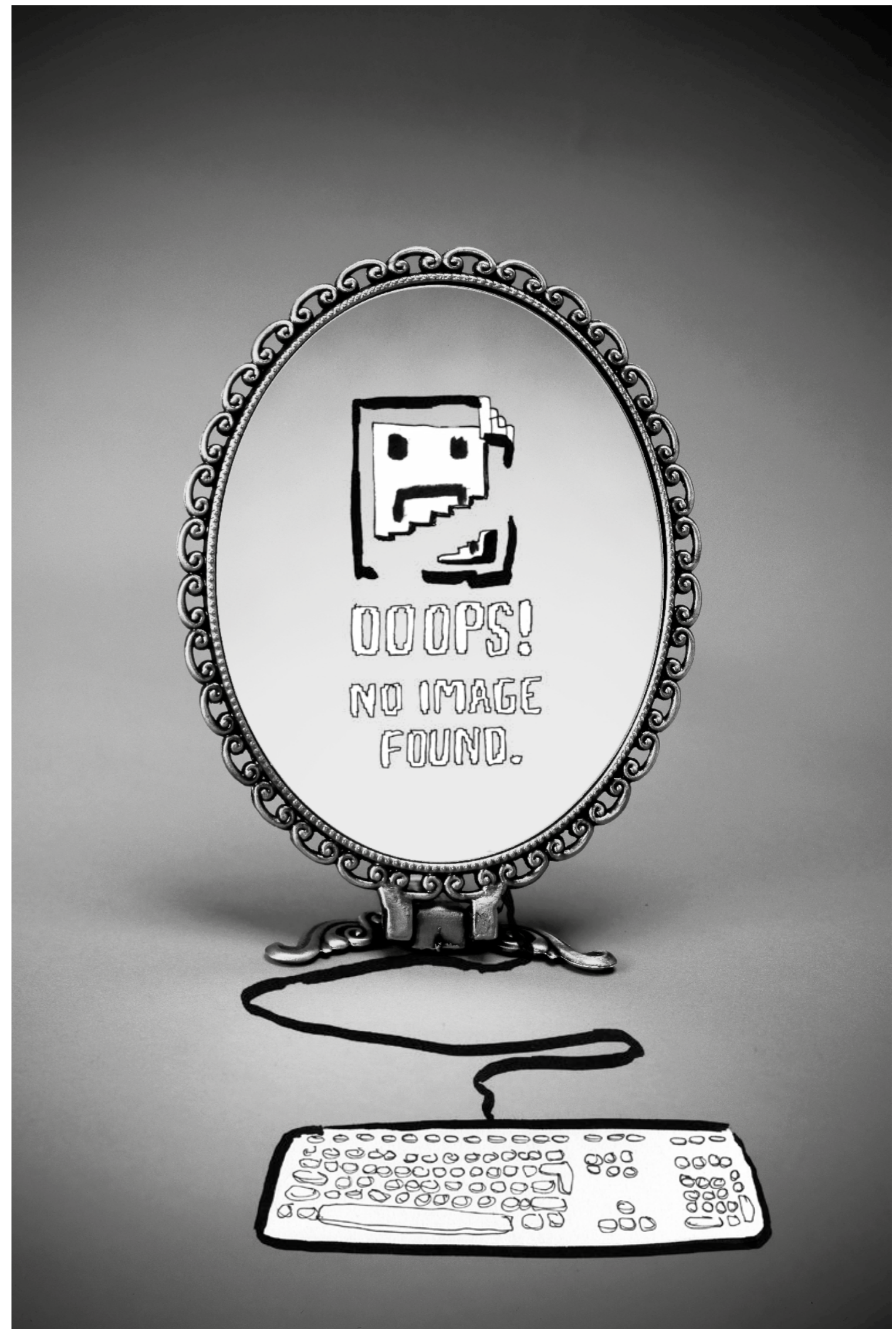
## WAS IST EIN GUTER RUF WERT?

CORPORATE REPUTATION SCORE 2018

---

WAS WIR GEMESSEN HABEN	8
KIPPT DIE STIMMUNG?	12
REPUTATION IST DAS URTEIL VIELER ÜBER EINEN	14
FAKTEN UND GEFÜHLE	16
CHAMPIONS UND ROTE LATERNEN	17
WENN GUMMIBÄRCHEN BANKER SCHLAGEN	18
VERTRAUEN IST DER ANFANG UND DAS ENDE VON ALLEM	19
REPUTATION MACHT UMSATZ	21
ENGINEERING REPUTATION: DER SCHLÜSSEL ZU POSITIVER REPUTATION	22
KOMMUNIKATION: DER HEBEL ZUR BEEINFLUSSUNG UND WIRKUNG VON REPUTATION	24
REPUTATIONS-TREIBER	25
DER CORPORATE REPUTATION SCORE ALS MANAGEMENT-TOOL	26
REPUTATIONSEXPERTEN FÜR IHR UNTERNEHMEN	27
NOCH FRAGEN?	28

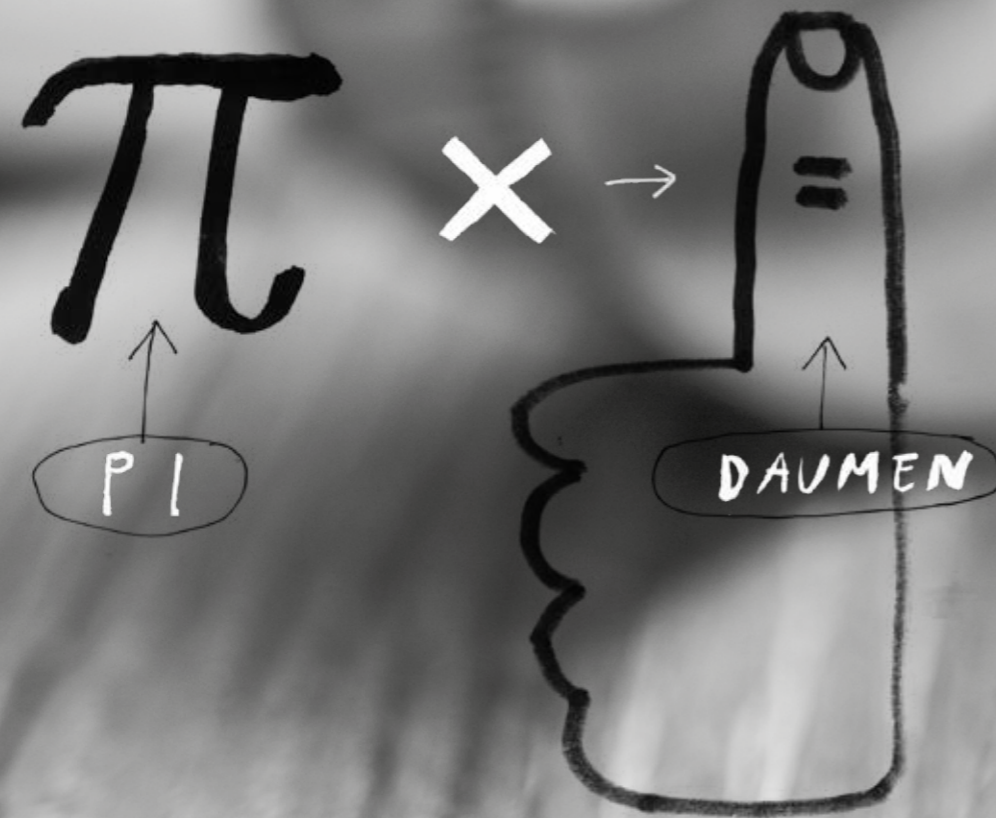
---





# DIE REPUTATION VON 20 UNTERNEHMEN ...

# ... BEWERTET DURCH 2.000 KUNDEN



## DAX-Unternehmen B2C

Volkswagen
Daimler
Allianz
BMW
Deutsche Telekom
Deutsche Post
Lufthansa
Deutsche Bank
Adidas
Henkel

## Nicht börsennotierte Unternehmen B2C

Bosch
Dr. Oetker
Haribo
Miele
Müller Milch
Vorwerk
Deutsche Bahn
Boss
Tui
Ergo

## Interne Handlungsfelder

CRS-Vorgaben	Umwelt
	Arbeitnehmer
	Bestechung
	Soziales
	Menschenrechte
Leitbild	Vision
	Mission
	Werte
	Kommunikation
	Verhalten

## Externe Wahrnehmung

Arbeitgeberattraktivität
Wirtschaftlicher Erfolg
Führung
Soziale Verantwortung
Nachhaltigkeit
Qualität der Leistungen



Der Corporate Reputation Score (CRS) bildet die Wahrnehmung der Unternehmensaktivitäten und die daraus resultierende Einstellung gegenüber dem Unternehmen aus der Sicht der Stakeholder ab.



„Viele deutsche Unternehmen vernachlässigen ihr Image. Dabei kann ein guter Name für einen Großteil des Umsatzes sorgen.“

Martin Mehringer  
manager magazin

„Your brand name is only as good as your reputation.“

Richard Branson

„Eine Marke ist wie ein Konto, auf das man einzahlen muss.“

Markus Miele  
Geschäftsführender Gesellschafter

„Die Verbraucher schreiben den heimischen Konzernen zwar eine hohe Kompetenz zu, aber nur die Hälfte bewertet sie als sympathisch oder vertraut oder identifiziert sich mit ihnen.“

Alexander Biesalski  
Biesalski & Company

„Es wird Zeit, dass der eigenen Reputation ein höherer Stellenwert zukommt. Wer dabei Differenzierung sucht, kann mit Werten und Haltung direkt anfangen.“

Christoph Kahlert  
Serviceplan Corporate Reputation

„Europaweit weist einzig der Stromerzeuger EnBW die eigene Reputation als wichtige Leistungskennzahl aus.“

Martin Mehringer  
manager magazin

„Es braucht 20 Jahre, sich eine gute Reputation zu erarbeiten, und fünf Minuten, sie zu zerstören.“

Warren Buffet



# KIPPT DIE STIMMUNG?

Dieselskandal und vermeintliche Kartellrechtsverstöße nagen nicht nur am Ruf der Autokonzerne: Die Verfehlungen der deutschen Schlüsselindustrie stürzen die gesamte Unternehmenslandschaft in eine Vertrauenskrise. Die Reputation leidet – und das kann teuer werden. Wie aus einer Studie der Agentur Serviceplan und der Markenberatung Biesalski & Company, die dem manager magazin exklusiv vorliegt, hervorgeht, sorgt ein guter Name im Schnitt für ein Viertel des Umsatzes. Warum deutsche Konzerne dennoch mit ihrer Reputation spielen und wie sich das viel zu wenig beachtete Kapital besser nutzen lässt, darüber sprechen Tomasz de Crignis, Partner bei Biesalski & Company, und Joachim Schöpfer, Managing Partner bei Serviceplan, im Interview mit dem manager magazin.



**Herr de Crignis, Herr Schöpfer, Deutschlands Schlüsselindustrie, die Automobilbranche, sorgt für eine wahre Skandalflut. Trotzdem zeigen die Kunden bisher offenbar Nachsicht, ein großer Umsatzeinbruch ist nicht in Sicht. Warum eigentlich?**

**De Crignis:** Die Reputation eines Unternehmens setzt sich aus einer kognitiven Komponente und einer emotionalen zusammen, also daraus, was der Verbraucher über ein Unternehmen weiß und welche Gefühle er mit diesem verbindet. Dieser Wert baut sich über Jahre auf und bricht meist nicht sofort ein. Die Automobilhersteller haben über Jahre eine sehr hohe Reputation genossen, davon können sie im Moment noch zehren. Aber die Situation ist sehr kritisch. Der Ruf von VW ist beispielsweise massiv abgestürzt und liegt nur noch bei 59 Prozentpunkten. Bei unserer ersten Erhebung 2012 waren es noch 79 von 100 möglichen Punkten.

**Damit liegen die Wolfsburger nur noch knapp vor den Schlusslichtern, der Deutschen Bahn und der Deutschen Bank. Liegen Sie mit Ihrer Analyse richtig, sorgt ein guter Ruf für ein Viertel des Konzernumsatzes. Stehen bei VW tatsächlich mal eben 20 Milliarden Euro im Feuer?**

**Schöpfer:** Es ist schwer, einen Punkt zu definieren, an dem die Stimmung endgültig kippt – so wie das bei der Deutschen Bank passiert ist. VW muss auf jeden Fall aufpassen. Aber der Konzern hat auch gute Chancen, etwa das Zukunftsthema E-Mobilität für sich zu nutzen und am eigenen Image zu feilen.

**Das dürfte nicht leicht werden. Der Volksmund sagt: „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht.“**

**Schöpfer:** Natürlich, schließlich hat VW ja erst mittels eines Betrugs versucht, Umweltauflagen zu erfüllen. Sich nun zum Vorbild aufzuschwingen ist nicht leicht. Allerdings ist die Mobilität von morgen ein zentrales Zukunftsthema und damit eine echte Chance, Boden gutzumachen. Zumindest wenn es VW gelingt, nicht nur überzeugende Antworten zu finden, sondern dieses für viele Kunden eher abstrakte Thema verständlich zu erklären und somit Orientierung zu liefern.

**Wenn ein guter Ruf sprichwörtlich Gold wert ist, warum verspielen viele Konzerne fahrlässig ihr größtes Kapital?**

**De Crignis:** Die zentrale Bedeutung der eigenen Reputation ist vielen CEOs nicht ausreichend bewusst. Zum Glück ändert sich das allmählich, auch dank des Gesetzgebers, der immer mehr nicht finanzielle Leistungskennzahlen verpflichtend vorschreibt.

**Angaben zu Diversity und Umweltschutz sind zwar inzwischen Pflicht. Den meisten Kunden dürfte es jedoch ziemlich egal sein, wenn sich ein Unternehmen bei den eigenen Emissionswerten etwas verbessert, weil jemand in irgendeiner Lagerhalle ein paar LEDs angebracht hat.**

**De Crignis:** Das stimmt. Vielfach muten solche Angaben wie eine leidenschaftslose Pflichterfüllung an. Nötig wäre dabei, gute Geschichten zu erzählen, die für alle Stakeholder tatsächlich auch relevant sind. Deutsche Firmen haben jedoch die Neigung, auf ihre Kompetenz zu setzen, statt für eine emotionale Nähe zu ihren Kunden zu sorgen. Bevor ein neues Produkt nicht wirklich marktreif ist, wird auch nicht darüber geredet. Das ist in den USA andersherum. Elon Musk dagegen inspiriert und fasziniert mit großen Visionen ...

**... die sich allerdings nicht selten als Träume entpuppen.**

**De Crignis:** Das mag sein, aber damit hat er Tesla in wenigen Jahren zu einem äußerst begehrten Unternehmen gemacht, dessen Wert in die Dimensionen von BMW reicht. Früher hat es gereicht, Kunden genau zuzuhören und Lösungen für deren Probleme zu finden. Heute sind die Probleme fluide. Bei Themen wie dem autonomen Fahren haben die meisten Menschen keine Erfahrungswerte, keine Berührungspunkte. Da hilft es unheimlich, mit Neuentwicklungen mutig nach außen zu treten.

**Deutschland braucht also mehr Musk statt Miele?**

**Schöpfer:** Miele hat mit „Immer besser“ den ältesten Claim der Republik. Die Produkte halten, was sie versprechen, und sorgen dafür, dass der Konzern einen verdammt guten Ruf genießt. Mit 78 Punkten ist Miele klarer Spitzenreiter in unserem Reputationsindex. Es geht also durchaus ohne einen Lautsprecher an der Spitze, wenn man über Jahrzehnte eine sehr gute Produktqualität abliefern und sich keine Verfehlungen leistet. Trotzdem wird auch Miele in Zukunft sicher mehr kommunizieren müssen.

Auszug aus dem Interview mit dem manager magazin online.



# REPUTATION IST DAS URTEIL VIELER ÜBER EINEN

Zielgruppe: Kunde	Wahrgenommene Kompetenzen	Reputation	Verhalten
	Qualität der Leistungen	Wahrnehmungsqualität	Kauf
	Wirtschaftlicher Erfolg	Kompetenzbewertung	Wiederkauf
	Soziale Verantwortung/ Nachhaltigkeit		
	Führung		
	Arbeitgeberattraktivität	Emotionale Verbundenheit	Weiterempfehlung
	Kapitalmarktattraktivität		

Was ist Reputation? Reputation ist nie eine Einzelmeinung, sondern die Meinung einer Mehrheit, das kollektive Urteil aller Stakeholder. Damit verbunden ist die Frage, wie ein solches kollektives Urteil entsteht. Hier gibt es zwei Ausprägungen: organisch oder ereignisbezogen.

Organisch bedeutet, dass z. B. viele Kunden über einen längeren Zeitraum positive Produkterfahrungen machen und diese Erfahrungen sich verbreiten. Dies führt zu einem stetigen Wachstum der Reputation. Umgekehrt gibt es ein organisches Erodieren der Reputation. Dies ist der Fall, wenn die Qualität allmählich nachlässt, Produkte als nicht mehr zeitgemäß empfunden werden etc.

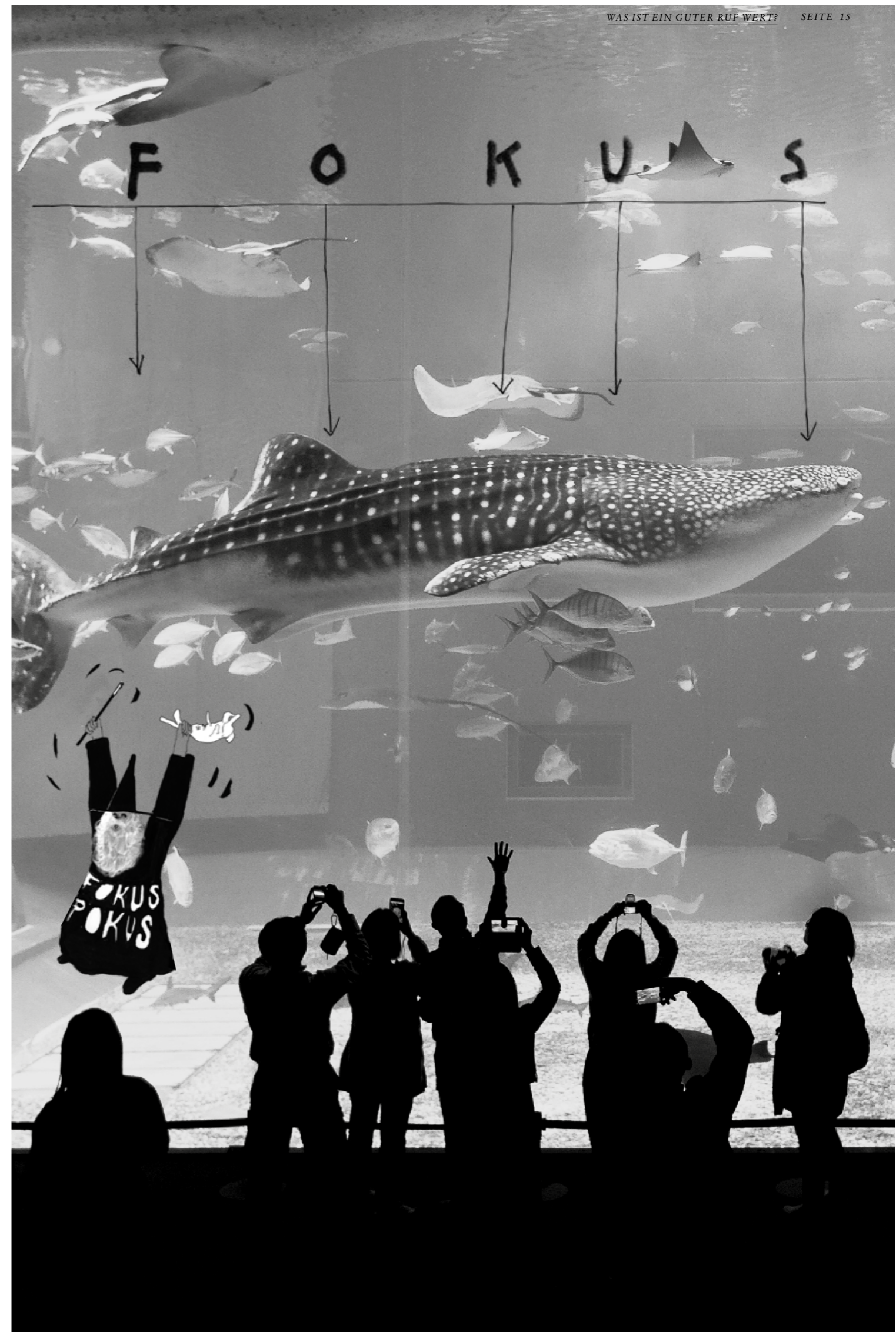
Ereignisbezogene Reputationsbildung wird, wie der Name schon sagt, durch singuläre Ereignisse ausgelöst. Hier genügen der Hype um ein revolutionäres Produkt oder die Aussagen eines charismatischen CEO, um schnell nach oben zu kommen. Genauso schnell wirken negative Ereignisse: Ein Skandal genügt oft, um die Reputation kollabieren zu lassen.

Die kollektive Meinungsbildung ist selten diskursiv. In der Regel wird eine vorherrschende Meinung immer weiter verstärkt. Je mehr Menschen oder Medien sich diese Meinung „zurufen“, desto leichter fällt es, sich dieser Meinung anzuschließen. Die gleiche Meinung vieler stärkt das subjektive Empfinden des Einzelnen, nahe an der Wahrheit zu sein.

Um überhaupt zu einem solchen kollektiven Urteil zu kommen, braucht es eine hinreichend große Zahl an Menschen, die eine Beziehung zu einem Unternehmen haben. Je bekannter ein Unternehmen ist und je stärker es im Fokus steht, desto relevanter wird die Reputation. Diese Studie ist daher auf Unternehmen beschränkt, die „man“ kennt. 20 Unternehmen wurden untersucht, darunter zehn börsennotierte und zehn nicht börsennotierte Unternehmen.

Befragt wurden 2.000 Menschen aus der wertvollsten Stakeholdergruppe, die ein Unternehmen hat: der Gruppe seiner Kunden. Kunden beurteilen „ihr“ Unternehmen detaillierter, weil sie sich intensiver mit ihm auseinandersetzen. Und Kundenurteile sind direkt mit Kaufverhalten verknüpft. So können wir buchstäblich ausrechnen, was ein guter Ruf wert ist.

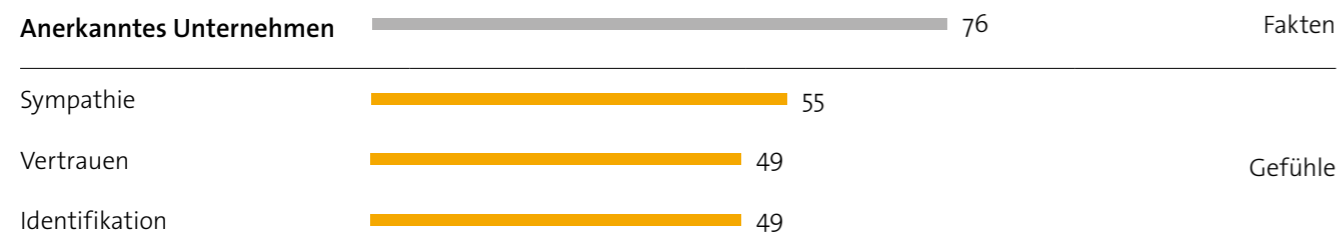
Den Fragenkatalog haben wir anhand der wesentlichen Reputationsfaktoren erstellt: Qualität der Leistungen, wirtschaftlicher Erfolg, Kapitalmarktattraktivität, Arbeitgeberattraktivität, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit sowie Führung. Zusätzlich wurden Teilnehmer zur eigenen emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen befragt.





# FAKTEN UND GEFÜHLE

## Wahrnehmung von Reputation



(1 = stimme voll und ganz zu; 5 = stimme überhaupt nicht zu)  
Top-2-Box in %, Durchschnitt über 20 Unternehmen

Deutschen Unternehmen wird Kompetenz auf breiter Basis zugesprochen, aber nur die Hälfte der Kunden bewertet die Unternehmen als sympathisch. Nicht einmal die Hälfte der Kunden vertraut oder identifiziert sich mit den Unternehmen.

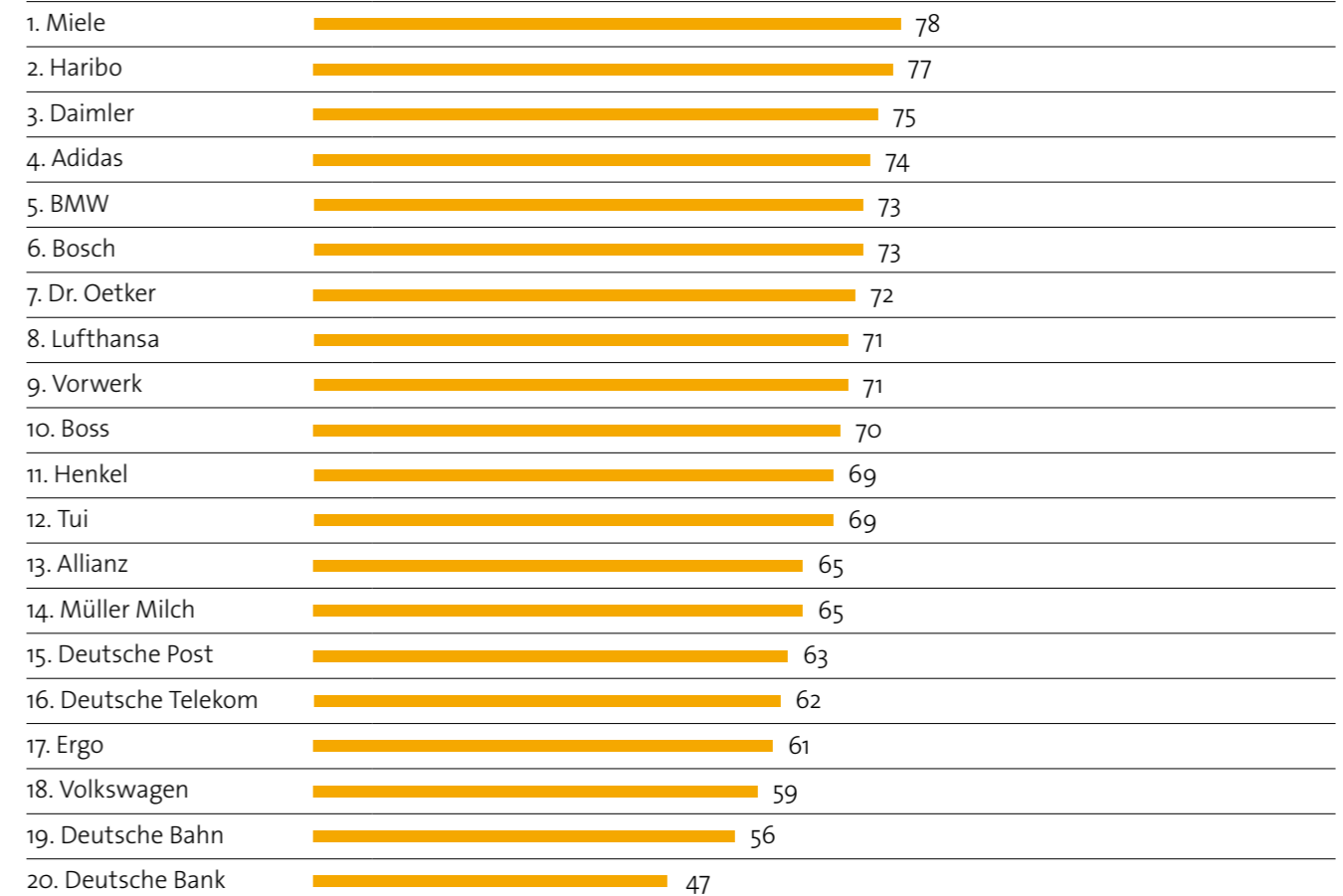
Die Leistungen eines Unternehmens sind die Basis für die Reputationsbildung. Die Bewertung dieser Leistungen erfolgt aber außerhalb des Unternehmens. Es sind Stakeholder wie Kunden, Journalisten, Zulieferer, NGOs etc., die den Daumen heben oder senken und sich in ihrer Urteilsbildung gegenseitig beeinflussen. Unternehmer und Manager, die es gewohnt sind, einen Überblick zu haben, fühlen sich in diesem unübersichtlichen Terrain der Meinungsbildung oft unwohl. Es ist daher auch verständlich, dass Reputationspflege eher passiv – unter dem Motto „Nur nicht unangenehm auffallen“ – betrieben wird. Die neue CSR-Richtlinie zur Berichterstattung kommt diesem Verhalten entgegen. Hier gibt es zu vielen reputationsrelevanten Themen eine Checklist, die man abhaken kann. Wenn man alles abgehakt hat, sollte auch die Reputation besser werden, könnte man denken.

Stakeholder reagieren aber nicht rational. Fakten sind eine notwendige Voraussetzung, um Reputation zu steigern, aber sie alleine genügen nicht. In der Grafik oben wird deutlich, dass die scheinbar objektiven Faktoren, die wir abgefragt haben, immer durch die subjektive Brille gesehen werden. Es ist die Wahrnehmung, die bestimmt, ob ein Glas halb voll oder halb leer ist. Oder, auf die Reputation übertragen, ob ein Unternehmen einen guten oder weniger guten Ruf hat.

Es gibt zwei Schlüssel, um diese Wahrnehmung zu beeinflussen: 1. objektive Fakten und 2. Kommunikation. Die Praxis zeigt, dass die Wirkung von Kommunikation häufig unterschätzt wird. Man denkt, dass die Fakten für sich sprechen. Das tun sie aber nicht, sie müssen emotionalisiert werden.

# CHAMPIONS UND ROTE LATERNEN

## Reputationsindex 2018

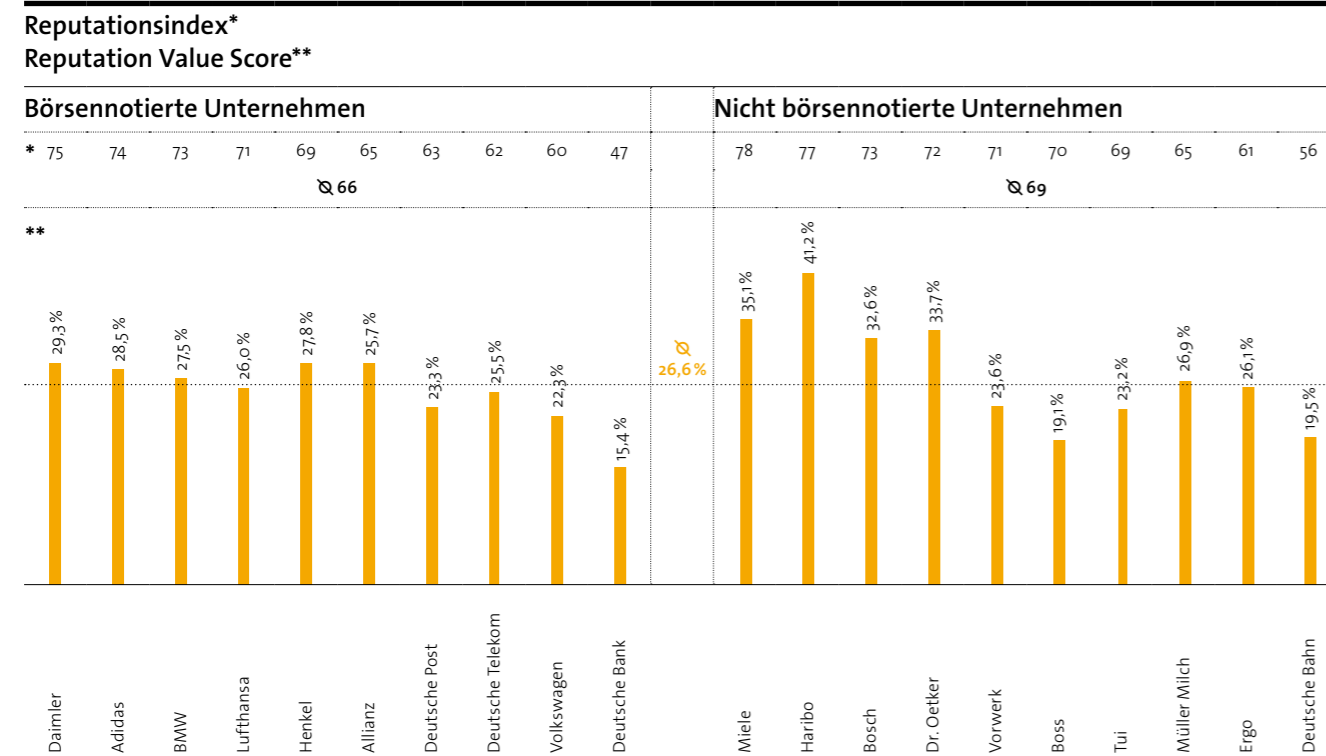


Der Reputationsindex macht subjektive Wahrnehmung vergleichbar. Er bildet die Kundenmeinung gegenüber einem Unternehmen als aggregierten Wert auf einer Skala von 0 bis 100 ab.

Die zugrunde liegende Berechnung basiert auf Marktforschungsergebnissen zu acht Indikatoren, welche die Wahrnehmung des Unternehmens aus Kundensicht und die Einstellung der Kunden zum Unternehmen messen. Diese Indikatoren werden auf Basis ihrer Einflussstärke auf das intendierte Verhalten gewichtet und zu einem Indexwert aggregiert.

Durch diesen Indexwert ist es möglich, die Reputation von Unternehmen zu vergleichen.

# WENN GUMMIBÄRCHEN BANKER SCHLAGEN



\*Der Reputationsindex bildet die Kundenmeinung gegenüber einem Unternehmen als aggregierten Wert ab.  
 \*\*Der Reputation Value Score ist der prozentual erklärbare Anteil von Reputation am Kaufverhalten und damit am Umsatz.

Ein Steckbrief für ein Unternehmen mit guter Reputation könnte so aussehen: erfolgreicher Mittelständler, idealerweise ein Familienunternehmen mit hoher Bekanntheit und langer Tradition. Dazu Produkte, die jeder kennt und liebt und eine weitgehend skandalfreie Geschäftstätigkeit. Ein Unternehmen wie Haribo eben.

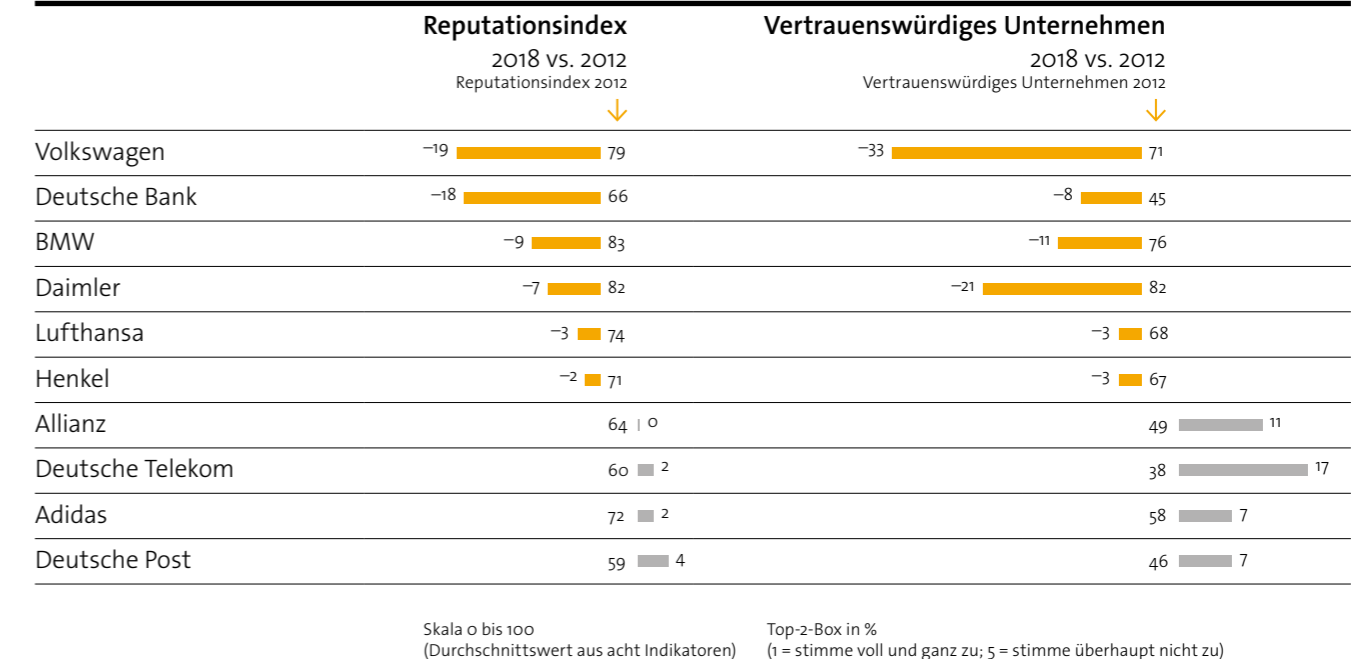
Der Steckbrief für ein Unternehmen mit schlechter Reputation könnte so aussehen: groß, auf den Kapitalmarkt fixiert, global tätig mit einem Geschäftsmodell, das von Natur aus eher intransparent ist. Dazu reichlich Skandale, wirtschaftliche Probleme und häufig wechselndes Management. Ein Unternehmen wie die Deutsche Bank beispielsweise.

Es zeigt sich, dass stark wirkende negative Faktoren (wirtschaftliche Probleme, Führungswechsel) das ganze Bild eines Unternehmens eintrüben. Das nachweislich erfolgreiche Engagement der Deutschen Bank z. B. bei Nachhaltigkeit, Kunst und Kultur wird von Kunden nicht registriert. Die Bewertung dieser Einzelfaktoren fällt genauso negativ aus wie die der restlichen.

Umgekehrt gibt man einem Unternehmen mit einem grundsätzlich positiven Sentiment durchaus Vorschuss. Haribo beispielsweise bei der digitalen Zukunft – recht bemerkenswert für einen Hersteller von Süßigkeiten.

Die in den Steckbriefen gezeigten Tendenzen sind keine Naturgesetze. Global agierende Unternehmen wie Adidas, Daimler, BMW oder Bosch schneiden besser ab als die Mittelständler Boss oder Vorwerk. Die Deutschen schätzen ihre Global Player – wenn das Gesamtbild stimmt.

# VERTRAUEN IST DER ANFANG UND DAS ENDE VON ALLEM



Skala 0 bis 100 (Durchschnittswert aus acht Indikatoren) Top-2-Box in % (1 = stimme voll und ganz zu; 5 = stimme überhaupt nicht zu)

Reputation ist ein Kapital, von dem man lange zehren kann – wenn man es einmal aufgebaut hat. VW ist ein Musterbeispiel dafür. Motor des Wirtschaftswunders, Aufstieg zum weltweit größten Autokonzern, Job-Maschine, fairer Arbeitgeber, hohe Löhne – die Liste der positiven Reputationsurteile für VW ist lang. So lang, dass VW auch Skandale bislang ohne größere Dellen wegstecken konnte. Oder wer erinnert sich noch an Ignacio López' fragwürdige Einkaufspraxis? Oder die Lustreisen des Betriebsrats nach Rio? Der Dieselskandal hat allerdings eine andere Qualität. Abzulesen ist dies an den rapide gefallenem Reputationswerten von VW, die mit massiven Rabatten im Abverkauf einhergehen.

Das Beispiel Deutsche Bank zeigt, dass lang anhaltende Krisen und übertriebenes Erwartungsmanagement zu schwer zu behebenden Schäden bei der Reputation führen. Von einem schon schwachen Niveau bei der ersten Erhebung 2012 ist die Deutsche Bank noch weiter abgesackt.

Die Grafik zeigt auch, dass es schwerer ist, Reputation aufzubauen, als sie zu verlieren. Die Gewinner im Zeitvergleich haben verhältnismäßig wenig gewonnen. Die Verlierer verhältnismäßig viel verloren.

Für alle untersuchten Unternehmen gilt ein gefährlicher Trend: Die emotionale Bindung von Kunden zu Unternehmen sinkt. Während die Befragten auf der Leistungsebene mit vielen Unternehmen durchaus zufrieden sind, teilen gleichzeitig immer mehr die Meinung, dass sie diese Unternehmen nicht vermissen würden. Das ist deswegen alarmierend, weil emotionale Bindung Loyalität bedeutet. Sinkt die Loyalität, wird das Geschäft unsicherer und Krisen schlagen stärker durch.

Diese abnehmende Bindung kann mit einer allgemeinen gesellschaftlichen Tendenz erklärt werden: Wo Politik und Institutionen an Vertrauen verlieren, kommt auch die Wirtschaft nicht ungeschoren davon. Wohlwollen ist in der heutigen Zeit ein rares Gut geworden.



# REPUTATION KANN FÜR MEHR ALS EIN DRITTEL DES UMSATZES SORGEN



	Reputation Value Score	Reputationswert Mio. Euro
Haribo	41,2%	1.133
Miele	35,1%	1.381
Dr. Oetker	33,7%	3.232
Bosch	32,6%	25.449
Daimler	29,3%	31.585
Adidas	28,5%	6.047
Henkel	27,8%	5.576
BMW	27,5%	24.372
Müller Milch	26,9%	1.506
Ergo	26,1%	4.570
Lufthansa	26,0%	9.246
Allianz	25,7%	32.375
Deutsche Telekom	25,5%	25.188
Vorwerk	23,6%	687
Deutsche Post	23,3%	14.098
Tui	23,2%	4.307
Volkswagen	22,3%	20.513
Deutsche Bahn	19,5%	8.334
Boss	19,1%	521
Deutsche Bank	15,4%	4.086

**Reputation Value Score:** prozentual erklärbarer Anteil von Reputation am Kaufverhalten und damit am Umsatz.

**Reputationswert:** Monetärer Anteil von Reputation am Gesamtumsatz des Unternehmens.

Warum sollten Unternehmen sich verstärkt um ihre Reputation kümmern? Dafür gibt es viele Gründe, aber rein wirtschaftlich argumentiert reicht einer: Mit einer guten Reputation kann man mehr Umsatz machen. Bei Haribo lassen sich beispielsweise 41% des Umsatzes alleine über Reputation erklären. Hätte Haribo einen Reputationswert wie das Schlusslicht Deutsche Bank, würde rund ein Viertel des Umsatzes fehlen.

jektive Qualität, sondern die Wahrnehmung von Qualität. Nicht das objektive Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern die Wahrnehmung davon. Dazu kommt die Wahrnehmung von Innovationskraft, Nachhaltigkeit, Führung etc. Alles Wahrnehmungen, die stark über das kollektive Urteil der Vielen, die Reputation, gesteuert werden.

Die teilweise sehr hohen Werte werden verständlich, wenn man sich ins Gedächtnis ruft, dass auch bei Kaufentscheidungen die Wahrnehmung entscheidet. Also nicht die ob-

Es gilt: Je positiver ein Unternehmen wahrgenommen wird, desto besser ist es für das Geschäft. Diese Wahrnehmung positiv zu steuern ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements.



# ENGINEERING REPUTATION: DER SCHLÜSSEL ZU POSITIVER REPUTATION

Alles, was Stakeholder wahrnehmen, beeinflusst die Reputation. Je positiver diese Wahrnehmung, desto positiver der Effekt auf den wirtschaftlichen Erfolg. Reputation, konsequent gedacht, bedeutet, alles Handeln und alle Kommunikation auf die Zielgröße Reputation auszurichten. Für das Management heißt das, Entscheidungen nicht nur auf ihre vordergründige Wirtschaftlichkeit zu prüfen, sondern auch immer den Chancen- und Risiken-Horizont für die Reputation im Auge zu behalten. Der Ausspruch „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ von Robert Bosch bringt es auf den Punkt. Wobei zu ergänzen ist: „Wer Vertrauen verliert, verliert am Ende wirklich Geld. Und wer Vertrauen gewinnt, verdient mehr.“

Wirkungsvolles Reputationsmanagement beginnt immer in der Chefetage. Hier werden die Strategien entwickelt und die Maßnahmen gesteuert, die ein Unternehmen zum „Reputationsperformer“ machen. Das ist ein komplexer Prozess, den wir gerne unterstützen.

**Vier Kernregeln, die – unserer Erfahrung nach – positiv auf die Reputation einzahlen.**

**1. Mut zu Visionen und Haltung.**

Unternehmen, die Orientierung geben können, gewinnen an Reputation. Denn in einem immer komplexer und undurchschaubarer werdenden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld sind Orientierungsgeber stark gefragt. Hier verschwenden Unternehmen viel Reputationspotential.

**2. Aus Allerweltsthemen eine eigene Agenda machen.**

Gerade bei CSR-Themen gibt es die Tendenz, mit austauschbaren Leerformeln zu agieren. Wer es schafft, Unternehmensaktivitäten und gesellschaftlich relevante Themen zu einer aussagekräftigen und schlüssigen Geschichte zu verbinden, gewinnt an Relevanz und Glaubwürdigkeit. Dazu setzt man sich so von konkurrierenden Unternehmen ab, deren Aktivitäten lediglich als Pflichtübung wahrgenommen werden.

**3. Gute Kritiken sind besser als Eigenlob.**

Es gilt, einen vertrauensvollen und offenen Dialog mit der Presse, Multiplikatoren, Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern aufzubauen. Das Ziel ist, möglichst viel positive Resonanz zu bekommen. Oder anders formuliert: Vertrauen und Glaubwürdigkeit verbreiten sich dann, wenn möglichst viele einem Unternehmen Vertrauen und Glaubwürdigkeit zuschreiben und dies auch weitertragen. Das passiert nicht automatisch, sondern muss hart erarbeitet werden. Fehlende, abwehrende oder verschleierte Kommunikation erzeugt negative Resonanz – ein Erkennungsmerkmal der schlecht bewerteten Unternehmen in unserer Studie.

**4. Authentizität lernen und ausspielen.**

Das gilt sowohl für Inhalt und Look & Feel als auch in Bezug auf den Kommunikator. Das heißt, wenn der oder die CEO einer Botschaft ein Gesicht gibt und für sie einsteht, ist es besser, als wenn dies in der relativen Gesichtlosigkeit einer Pressemitteilung oder in altbackenen Hauspublikationen geschieht. Eine Position mit Leidenschaft z. B. in den sozialen Medien zu vertreten, wirkt besser als vorsichtiges Abwägen.



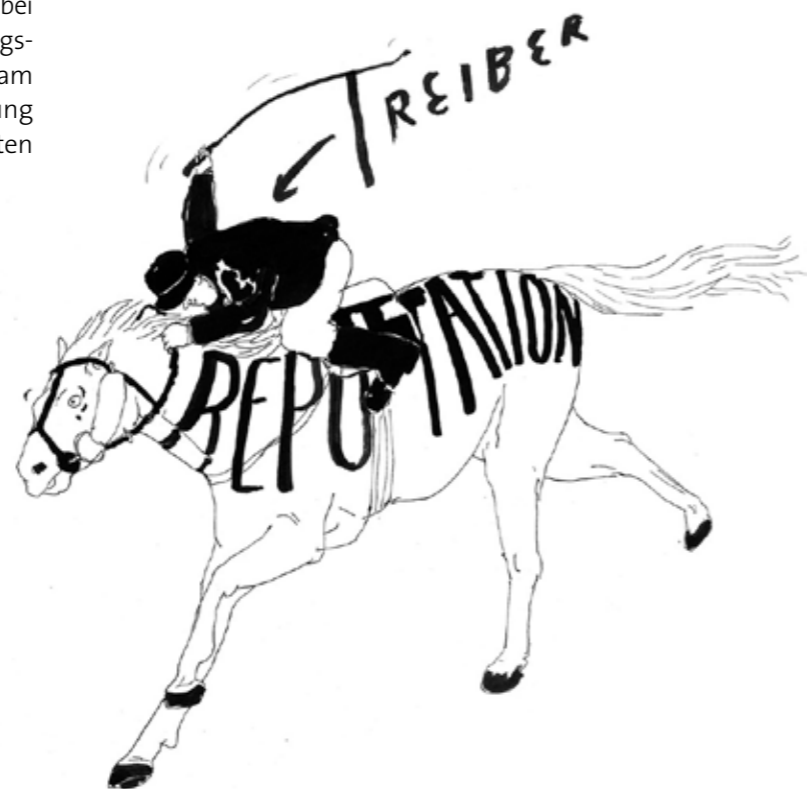
ENDLICH sagt's ihm einer!

nicht böse gemeint



# KOMMUNIKATION: DER HEBEL ZUR BEEIN- FLUSSUNG UND WIRKUNG VON REPUTATION

Reputation braucht Inhalte, also faktische Grundlagen: Verantwortung, Nachhaltigkeit, Service, wirtschaftliche Stärke, Innovation etc. Aus der kollektiven Wahrnehmung dieser Fakten entstehen Einstellungen, die umsatzrelevantes Verhalten auslösen. Der effektivste Hebel, um Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten zu beeinflussen, ist die vom Unternehmen ausgehende Kommunikation. Dabei ist eine Fokussierung auf die Inhalte, die der Erwartungshaltung von Kunden und Stakeholdern entsprechen, am effizientesten. Diese können durch die Identifizierung von Wertschöpfungstreibern bzw. Reputationsinhalten mit der CRS-Methode ermittelt werden.



## Branchenübergreifende Reputationstreiber

Wertschöpfungstreiber	Relative Treibkraft
Reputationsinhalte	
Qualität der Leistungen	24,9%
Wirtschaftlicher Erfolg	20,4%
Soziale Verantwortung/Nachhaltigkeit	16,4%
Führung	14,8%
Arbeitgeberattraktivität	13,3%
Kapitalmarktattraktivität	10,1%

Reputationserlöse

Die Reputation kann zu 72% mit den gemessenen Inhalten erklärt werden!

# REPUTATIONS- TREIBER

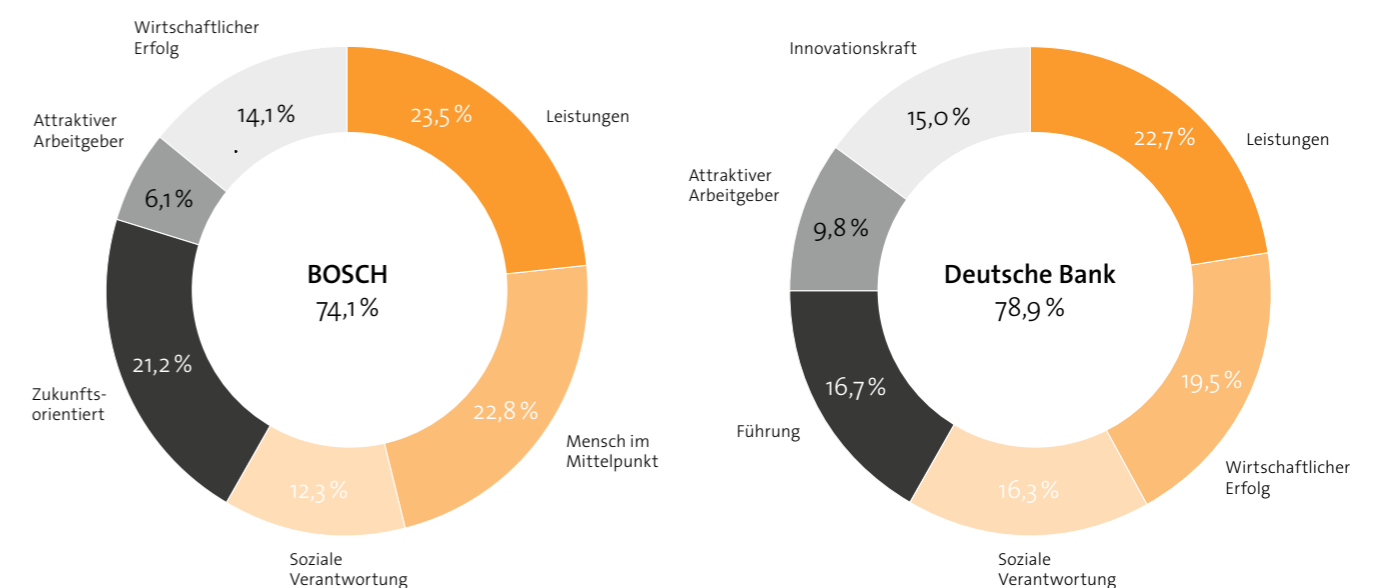
Die Wertschöpfungstreiber sind die Stellschrauben, mithilfe derer die Reputation aktiv beeinflusst werden kann. Sie werden durch eine Clusterung von hochkorrelierenden Items identifiziert.

Der CRS zeigt auf, welche Treiber für den Umsatz besonders wichtig sind und wo Stärken und Schwächen liegen. Rund 72% des Reputationsumsatzes der in der Studie betrachteten Unternehmen können durch diese identifizierbaren Treiber erklärt werden. Hier kann durch eine Detailanalyse ermittelt werden, welche isolierten Items einen starken Einfluss auf die Reputation ausüben. Die übrigen rund 28% des Reputationsumsatzes sind Faktoren, die entweder auf nicht gemessene oder aber nicht messbare Faktoren zurückzuführen sind.

Die Tabelle auf der Seite gegenüber gibt die durchschnittliche Gewichtung der identifizierten Treiber bei den von uns untersuchten Unternehmen wieder.

Diese durchschnittliche Gewichtung setzt sich aus den spezifischen Werten einzelner Unternehmen zusammen, exemplarisch dargestellt an den Beispielen Bosch und Deutsche Bank in der Grafik unten.

## Unternehmensspezifische Reputationstreiber



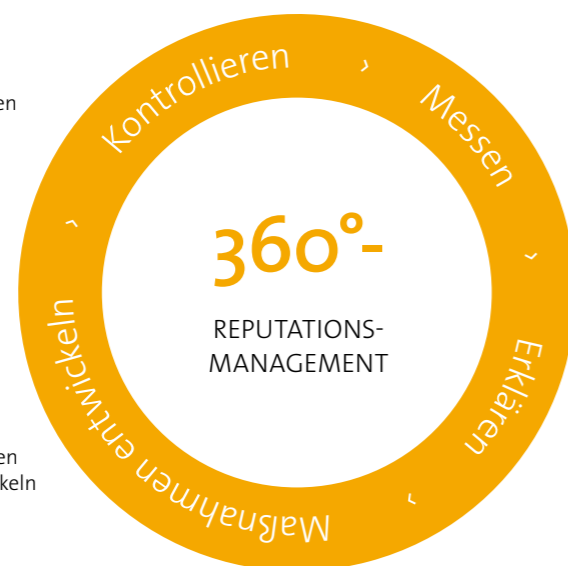


# DER CORPORATE REPUTATION SCORE ALS MANAGEMENTTOOL

## Reputationsmanagement

### Tracking der Umsetzungserfolge

- › Maßnahmen richtig umgesetzt?
- › Medienresonanz mit den gewünschten Inhalten?
- › Übereinstimmung zwischen öffentlicher Meinung und veröffentlichten Inhalten?



### Treiber fokussieren!

- › Kommunikative Botschaften definieren
- › Kommunikationsmaßnahmen entwickeln
- › Agenda-Setting
- › Issue-Management

### Reputation zu einer Top-Leistungskennzahl machen

- › Reputation als validen und belastbaren Leistungsindikator ermitteln
- › Belastbare kurz-, mittel- und langfristige Zielwerte für Reputation festlegen
- › Position im Vergleich zu Benchmarks bestimmen

### Entwicklung der Reputation verstehen

- › Einflussfaktoren auf die Reputation offenlegen
- › Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikationsaktivitäten/-inhalten und Reputationsbewertung nachvollziehbar machen
- › Top-Stellhebel zur Steigerung der Reputation bestimmen

### Anspruch

**Reputation** als der gute Ruf eines Unternehmens ist ein **direkter Werttreiber** für Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich insbesondere für die internen und externen Kommunikationsbereiche neue Handlungsfelder für eine **integrierte Stakeholderkommunikation**. Ein auf die strategischen Unternehmensziele abgestimmtes Reputationsmanagement, das auf die **Steigerung der Wertschöpfung** ausgerichtet ist, nimmt eine **zentrale Steuerungsfunktion** ein.

### Ziele

- › Evaluierung der **Wirksamkeit** von eingeleiteten **reputationsspezifischen Maßnahmen** und/oder der **Kommunikation insgesamt**
- › **Fundierung** taktischer und strategischer **Entscheidungsprozesse**
- › Identifikation und Priorisierung kommunikativer Werttreiber für das Unternehmen
- › **Bereichsübergreifende Koordination und Steuerung** für das strategische Reputationsmanagement.

### Vorgehensweise

Die Grundlage stellt die **Reputationswahrnehmung** bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen, die systematisch erhoben wird. Auf dieser Basis werden die **Treiber der Reputation** ermittelt.

Dabei werden **Wirkungszusammenhänge** dargestellt und daraus **Handlungsempfehlungen, Botschaften** und Kommunikationsmaßnahmen als Basis für die strategische Optimierung der Arbeit der Fachbereiche abgeleitet.

Darüber hinaus wird ein übergreifender **Reputationsindex** zur Steuerung bestimmt.

# REPUTATIONSEXPERTEN FÜR IHR UNTERNEHMEN



Biesalski & Company und Serviceplan Corporate Reputation sind ein erfolgreiches Team zur Steigerung Ihrer Unternehmensreputation. Gemeinsam decken wir das gesamte Leistungsspektrum ab, das es für eine wirkungsvolle Beratung und Implementierung von Maßnahmen braucht – von der Marktforschung über die Analyse bis hin zur Strategieentwicklung, von der Kommunikationsberatung über CEO- und Board-Coaching sowie interne und externe Kommunikation bis hin zu Markenpositionierung und Corporate Campaigning.

Für Ihre großen Aufgaben sind wir also gerüstet und für Ihre kleineren Projekte bereit.

Der erste Schritt ist immer: Lernen wir uns kennen. Entweder persönlich oder am Telefon.

Wir freuen uns darauf.



# **NOCH FRAGEN?** *WIR BEANTWORTEN SIE GERNE*



## *KONTAKTDATEN*

Alexander Biesalski  
Geschäftsführender Gesellschafter

BIESALSKI & COMPANY GmbH  
Brand · Value · Management

Elisabethstraße 25  
80796 München

Tel.: +49 89 273 73 54-01  
Fax: +49 89 273 73 54-50  
Mobil: +49 151 114 559 51  
Mail: [biesalski@biesalski-company.com](mailto:biesalski@biesalski-company.com)  
[www.biesalski-company.com](http://www.biesalski-company.com)

Christoph Kahlert  
Managing Partner

Serviceplan Corporate Reputation  
Ein Unternehmensbereich von Serviceplan Berlin  
GmbH & Co. KG  
Haus der Kommunikation

Ziegelstraße 16  
10117 Berlin

Tel.: +49 30 339 888 169  
Mobil: +49 176 120 501 70  
Mail: [c.kahlert@serviceplan.com](mailto:c.kahlert@serviceplan.com)  
[www.serviceplan-corporate-reputation.com](http://www.serviceplan-corporate-reputation.com)