

Pressespiegel

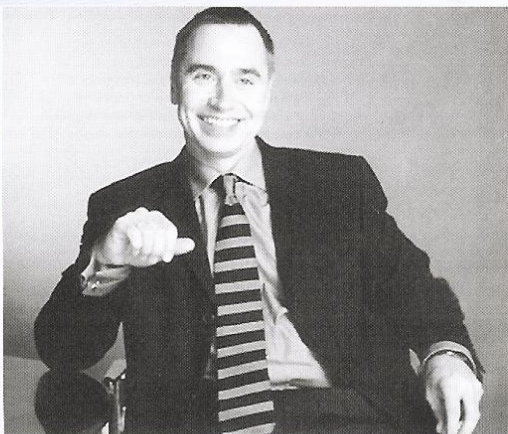
Medium : Unternehmensberater
 Auflage : 6.000
 Rubrik : Interview, S. 4/5
 Datum : 2/2004, März 2004

4

Interview

Interview zum Thema „Reputation Management“

Gregor Schönborn



Senior Partner
 ECC Consultancy
 ECC Kohtes Klewes
 GmbH

UB: Bei Meinungsäußerungen und Auftritten, wie denen von Florian Gerster, Hartmut Mehdorn, Jürgen Schrempp und Rolf Breuer, die nicht nur die Reputation des eigenen Unternehmens schädigen, sondern sogar Schadensersatzforderungen von Betroffenen hervorrufen, stellt sich die Frage, ob es in diesen Unternehmen überhaupt jemanden gibt, der sich mit Reputation Management befasst. Wie sind Ihre Erfahrungen?

GS: Reputation ist ein harter Wettbewerbsfaktor. Sie spiegelt nicht nur die Unternehmensidentität mit all ihren Facetten wider, sondern ist in unserer Welt, in der die Bedeutung des physischen Produktes zugunsten von Dienstleistungen, virtuellen Produk-

ten oder Ideen zurückgeht, zum Faktor für Kaufentscheidung geworden. Darum gehört Reputation Management zu den mittel- bis langfristigen strategischen Aufgaben des Managements. Die für Unternehmen wichtigen Ziele und Themen werden auch häufig strategisch geplant. In der Praxis jedoch, vor allem bei den kurzfristigen Themen, wird dann das Management von den Ereignissen überholt, und es kommt zu Kommunikationskrisen, wie z. B. bei den von Ihnen angesprochenen Top-Managern. Hinzu kommt, dass die Top-Manager tendenziell opportunistisch gegenüber öffentlicher Meinung und Vorurteilen sind. Es wird einfach nicht realisiert, dass gleiche Informationen entsprechend der Situation und Motivation der Öffent-

lichkeit unterschiedlich bewertet werden.

Es mangelt aber nicht an professionellen Kommunikationsmanagern in den Unternehmen, sondern viel mehr an deren Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Der Vorstand wendet im Verhältnis oft zu viel Zeit auf für die Inhalte dessen, was darzustellen ist und richtet viel zu wenig Aufmerksamkeit auf das „Wie?“. Im Vordergrund stehen zu häufig die Shareholder-Interessen, das nächste Quartalsergebnis – die Financial Performance, aber nicht die Mission des Unternehmens.

UB: Einige große Beratungsunternehmen, wie Roland Berger Strategy Consultants haben vor einigen Jahren versucht, „Reputation Management“ als Beratungsfeld zu etablieren. Viel Erfolg hatten sie damit nicht. Worauf ist das Ihrer Meinung nach zurückzuführen?

GS: Es ist ein großer Vorteil, den Erfahrungsbackground und die Ressourcen einer professionellen und erfolgreichen Unternehmensberatung zu haben. Wenn die Kommunikationsstrategie kompatibel ist mit der Unternehmensstrategie, dann werden wichtige Voraussetzungen erfüllt. Aber die Berater brauchen die operative Erfahrung aus der Kommunikationsbranche, insbesondere die Medienkompetenz, weil es besonders auf die Einschätzung von Themen der Medien, die erfolgreiche Themensteuerung an-

Pressespiegel

Medium : Unternehmensberater
 Auflage : 6.000
 Rubrik : Interview, S. 4/5
 Datum : 2/2004, März 2004

Interview

5

kommt. Diese Verbindung ist den meisten Unternehmensberatungen nicht gelungen. Kommunikationsberatung braucht außerdem die operative Kompetenz des Prozessmanagements von internen und externen Kommunikationsthemen und Kampagnen-Erfahrung, so wie es die Agenturen beherrschen.

UB: Viele Medienunternehmen und Werbeagenturen kämpfen derzeit um ihr Überleben. Wäre ein ausgefeiltes Beratungskonzept zum Thema „Reputation Management“ eine sinnvolle Ergänzung ihrer bestehenden Dienstleistungspalette?

GS: Für Werbeagenturen sehe ich das eher als für Medienunternehmen. Es gibt bereits einige Werbeagenturen, die es geschafft haben, hochwertiges Reputation Management aufzubauen, z.B. die BBDO-Gruppe. Doch gibt es bislang nur wenige erfahrene Werbeberater, die das Feld wirklich beherrschen. Das fängt schon mit der Erstellung eines umfassenden Kommunikations-Audits an, das nur von Beratern geleistet werden kann, die die gesamte Palette der internen und externen Kommunikationsinstrumente beherrschen und die operative Erfahrung aus dem Umgang mit den Medien mitbringen bis zum Know-how der Wirkungsforschung von Kommunikation. Werber haben grundsätzlich ein diametrales Verhältnis zum Umgang mit Journalisten, weil sie es gewohnt sind, für die Platzierung von Botschaften bezahlten Raum in den Medien zu belegen. PR-Agenturen haben das Thema Reputation Management früher erkannt, bringen mehr Erfahrung mit Medien und Journalisten ein

als Werber und haben Erfahrung in der gesamten Bandbreite der Instrumente.

Medienunternehmen haben ja bereits begonnen, neue Dienstleistungen anzubieten – von der Veranstaltung von Leser-Reisen bis zum Verkauf von Strom. Im Sinne eines Reputation Managements müssen die Medienunternehmen aufpassen, dass der „Journalismus“ dabei seine Unabhängigkeit nicht verliert. Die Full-Service-Orientierung eines Dienstleisters passt jedenfalls nicht zum journalistischen Auftrag.

UB: Welche Faktoren beeinflussen die Reputation eines Beratungsunternehmens?

GS: Das Reputation Management von Unternehmen hat alle Rahmenbedingungen des Unternehmens, seine Geschichte, die Bedeutung in seiner Branche und des Umfeldes zu berücksichtigen; seine „Corporate Performance“. Das sind die Qualität und die Position der Produkte und Leistungen, die Repräsentation der handelnden Personen ebenso wie die Financial Performance und die weit über die Marketingfunktion hinausgehende Verantwortung des Unternehmens für alle Aspekte der Stakeholder, die Social Responsibility. Die gezielte Platzierung und Positionierung des Unternehmens unter Berücksichtigung von Vision und Führungsanspruch sind nach außen und nach innen wichtig. Die Messung der Außenwirkung ist durch den qualitativen „Share of Voice“ möglich, ihre Bedeutung spiegelt aber auch wieder zurück zur Wahrnehmung des Unternehmens durch die Beschäftigten am Arbeits-

platz. Alle Faktoren mit Einfluss auf die Reputation können umfassend analysiert, erklärt und gesteuert werden. Die emotionale Wahrnehmung ist dabei ein zentraler Erklärungsfaktor für die Unternehmensreputation.

UB: Was tun Ihrer Erfahrung nach Consultingunternehmen für ihr eigenes Reputation Management?

GS: Zu wenig. Die meisten Unternehmensberatungen tun sich noch sehr schwer mit den grundlegenden Regeln der klaren Positionierung. Vier von fünf untersuchten Unternehmensberatungen positionieren sich mit den fünf häufigsten Positionierungsbegriffen; sie versprechen Lösungskompetenz, Erfolg für ihre Kunden, Professionalität und andere, inzwischen Allgemeinplätze. Häufig fehlen klare Leitbilder und eine Markenstrategie. Unternehmensberatungen neigen zu Übertreibungen in der Selbstdarstellung und können die Kongruenz der Ziel-Positionierung mit den Fähigkeiten der Berater nicht einhalten. Kunden reden schon offen darüber, dass Versprechen und Erwartungen in der Praxis nicht erfüllt werden oder dass das versprochene Prozessmanagement in der Implementierung nicht beherrscht wird.

UB: Wir danken für dieses Interview.

Gregor Schönborn wurde befragt von Prof. Dr. Christel Niedereichholz CMC, Chefredakteurin UNTERNEHMENSBERATER.

Gregor Schönborn, Senior Partner ECC Consultancy, Gregor.Schoenborn@ECC-Group.com, www.ecc-group.com, **ECC Kohtes Klewes GmbH**, Schanzenstraße 56, 40549 Düsseldorf, <http://www.ecc-kohtes-klewes.com>