

„Gute Reputation steigert das Empfehlungs- und Kaufverhalten“

🕒 12. Oktober 2015 📁 Newsletter

Die Volkswagen-Diesellaffäre schädigt nicht nur den Wolfsburger Konzern. Es stehen auch das Vertrauen in das „Made in Germany“ und die Reputation deutscher Unternehmen auf dem Spiel. Vertrauen und Reputation sind zwei wichtige Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg wie Dr. Markus Renner, Mitinhaber der Branding-Institute AG sowie Co-Vorsitzender der International Brand & Reputation Community“, im return-Interview erläutert.



Prof. Dr. Markus Renner ist Mitinhaber der Unternehmensberatung Branding-Institute AG sowie Gastprofessor für Marketing und Reputation an der Henley Business School/University of Reading (England). Von 1999 bis 2008 war er verantwortlich für das Marken- und Reputationsmanagement von internationalen Konzernen, unter anderem bei der Novartis AG in Basel.

Herr Dr. Renner, wie vertrauenswürdig ist VW noch für Käufer?

MARKUS RENNER: Durch den offenbar systematisch und im großen Stil angelegten und bewusst in Kauf genommenen Vertrauensbruch, den der Volkswagen-Konzern zugunsten kurzfristiger Gewinnmaximierung herbeigeführt hat, ist sehr viel Vertrauen der Kunden, Investoren, Aktionäre aber auch der überwiegend unschuldigen Mitarbeiter zerstört worden.

Schädigt der Skandal auch das Vertrauen in andere Automobilhersteller oder das „Made in Germany“ generell?

In der aktuellen Krise geht es nicht nur um den guten Ruf des Wolfsburger Autobauers. Vielmehr steht das Gütesiegel „Made in Germany“ zur Disposition. Denn dieses Gütesiegel, welches weltweit für deutsche Qualität und Zuverlässigkeit steht, ist die Basis für das Vertrauen und letztlich für den Erfolg der deutschen Exportwirtschaft. Vor allem der deutsche Mittelstand – Motor der deutschen Industrie – profitiert maßgeblich von diesem Vertrauensvorschuss und der damit verbundenen Reputationsstärke seiner Produkte und Dienstleistungen. Ein kaum zu kopierender globaler Wettbewerbsvorteil.

Um diesen Wettbewerbsvorteil zu nutzen, setzt Volkswagen auch in den USA mit groß angelegten Werbekampagnen auf den Slogan „VW – das Auto“. Der Konzern nutzt also bewusst dieses „Made in Germany“-Gütesiegel – eine Strategie, die nun zum Bumerang werden dürfte. Die global agierenden US-Leitmedien, welche das Thema

investigativ im Visier haben, werden dauerhaft und unablässig über alle Facetten des Falls berichten. Dadurch werden sie weltweit für eine nachhaltige Beschädigung der Marke „Made in Germany“ sorgen – und ganz nebenbei der eigenen US-Autoindustrie helfen.

Wie wichtig ist Vertrauen für den Geschäftserfolg?

Nachweisbar steigert Vertrauen auf Basis einer guten Unternehmensreputation das Empfehlungs- und Kaufverhalten von Kunden, Aktionären und anderen wichtigen Stakeholdern gegenüber der jeweiligen Firma. Vertrauen und Unternehmensreputation sind somit ein geschäftsrelevanter Vorteil im ständig wachsenden Wettbewerb. Produzenten und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen sollten stark daran interessiert sein, dass alle ihre Stakeholder eine vertrauensvolle Einstellung ihnen gegenüber aufweisen, um zu begünstigen, dass diese ihre Produkte und Dienstleistungen kaufen beziehungsweise empfehlen.

Zentrales Vehikel, Vertrauen auf- oder auszubauen, ist die Reputation von Unternehmen. Reputation – im Volksmund auch „das Ansehen“ oder der „gute Ruf“ genannt – ist vereinfacht gesagt nichts anderes als die Gesamtheit der Assoziationen und Einstellungen wichtiger Stakeholdergruppen gegenüber einem Reputationsobjekt – also auch gegenüber einem Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass die nach außen gerichteten Marketingaktivitäten vieler Unternehmen nach wie vor sehr stark auf die Produkte fokussiert sind – und im Gegensatz zu den hohen Aufwendungen für Marketing und Vertrieb verhältnismäßig wenige Ressourcen in vertrauensbildende Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensreputation investiert werden. Für mich ist dies jedoch kein Entweder/Oder, sondern beide Seiten – Produkt- und Unternehmensmarketing – sind zentral für den Geschäftserfolg und sollten daher koordiniert, professionell und systematisch bearbeitet werden.

Wie viel bringt es einem Unternehmen, wenn es in die Marke investiert?

Unternehmensreputation ist nichts anderes als aggregiertes Feedback und die Einstellungen der wichtigsten Stakeholder gegenüber den in der Unternehmensmarke definierten und (hoffentlich auch) gelebten Markenwerten. So gesehen ist also die Unternehmensmarke das Referenzobjekt von Unternehmensreputation – und somit die Basis für jegliches Reputationsmanagement.

Ist Vertrauen auch ein Entscheidungskriterium für Käufer?

Ja, in zwar in jeder Industrie oder Branche.

Welches sind die Voraussetzungen für ein professionelles Reputationsmanagement?

Zwar lässt sich beobachten, dass Firmen in letzter Zeit hinsichtlich ihrer Reputation professioneller arbeiten. Meine Erfahrung ist jedoch, dass der Großteil der Unternehmensleitungen zwar davon spricht, dass er das Vertrauen der Stakeholder gewinnen und die Reputation steigern will, aber leider oft nicht bereit oder in der Lage ist, die wichtigsten Voraussetzungen dafür zu erfüllen.

Zu diesen Voraussetzungen zählt, meiner Erfahrung nach, dass die jeweiligen Unternehmen:

1. Klar und nachvollziehbar definieren, was sie unter Vertrauen und Reputation für ihre Unternehmen verstehen.
2. Vertrauen und Reputation bei den wichtigsten Stakeholdergruppen systematisch und regelmäßig messen.
3. Aus den Erkenntnissen der regelmäßigen Messungen konkrete Verbesserungsziele ableiten, deren Erreichung Auswirkungen haben

auf die Boni des gesamten Managements.

Wie managt man Unternehmensreputation?

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass die Reputation von Unternehmen nicht eindimensional ist, sondern dass sie sich aus verschiedenen Bausteinen oder auch „Reputationsdimensionen“ zusammensetzt. Diese sind jeweils die Wahrnehmungen und Einstellungen der jeweiligen Stakeholder gegenüber Unternehmen in Bezug auf:

- Produkt- und Servicequalität,
- Innovationskraft,
- gesellschaftliche Verantwortung,

- ethisches Geschäftsgebahren,
- Managementqualität,
- Transparenz,
- Marketing- und Vertriebsqualität,
- Arbeitgeberattraktivität sowie
- den Geschäftserfolg.

Bei der Betrachtung dieser Dimensionen denken viele Unternehmenslenker, dass sie die Themen in ihrem Unternehmen abdecken – nach dem Motto: Innovationskraft ist die Angelegenheit von Forschung & Entwicklung, Arbeitgeberattraktivität macht Human Resources, ethisches Geschäftsgebahren ist der Verantwortungsbereich von Compliance, und so weiter. Genau das ist jedoch ein grundlegendes Problem: Das Aufteilen von Aktivitäten auf unterschiedliche Unternehmensbereiche führt selten zu einheitlichen Ergebnissen. Notwendig ist daher ein übergeordnetes systematisches Reputationsmanagement. Die empirische Forschung hat inzwischen auch Ergebnisse, die belegen, dass sich die Wichtigkeit dieser oben genannten „weichen“ und „harten“ Dimensionen für die Gesamtreputation – und damit auch für den Geschäftserfolg – von Stakeholdergruppe zu Stakeholdergruppe, aber auch von Markt zu Markt oder von einem Jahr auf das andere signifikant ändern kann.

Ferner hat sich gezeigt, dass zum Beispiel Kunden in ein und demselben Land beispielsweise an Pharmaunternehmen unterschiedliche Erwartungen haben, das heißt: Während die wahrgenommene „Innovationskraft“ eines Unternehmens X der wesentliche Treiber für mehr Verschreibungen oder Empfehlungen ist, kann das perzipierte „ethische Geschäftsgebahren“ für Unternehmen Y zentral und für den Erfolg von Unternehmen Z wiederum bedeutungslos sein! Wahrnehmungen, Einstellungen und Erwartungen der Stakeholder gegenüber Unternehmen sind also nicht in Stein gemeißelt – vielmehr ändern sie sich im Zeitverlauf. Allein schon deshalb ist es sinnvoll, die eigene Reputation im Vergleich zum Wettbewerb regelmäßig zu messen.

Die Thematik Reputationsmanagement ist ein wenig komplexer und – im Wortsinn – mehrdimensionaler, als man sich das vielleicht auf den ersten Blick vorstellt oder gar wünscht. Aber – und dabei bleibe ich: Es ist keine „Rocket Science“. Richtig umgesetzt leistet das Messen und Managen der Unternehmensreputation einen zentralen Beitrag zum nachhaltigen Geschäftserfolg.

Wie kann VW das Vertrauen zurückgewinnen oder „heilt die Zeit die Wunden“?

Vertrauen und Reputation lassen sich nur mittel- bis langfristig aufbauen beziehungsweise wiederherstellen. Ohne harter und nachhaltiger Arbeit am Thema, heilen die Wunden also nicht von alleine. Die Demission von Martin Winterkorn war hier sicherlich nur die unausweichliche Ouvertüre. Wichtig wäre, dass sich Unternehmen ein systematisches Reputationsmanagement verordnen. Voraussetzungen hierfür sind, dass die jeweiligen Unternehmen erstens klar und nachvollziehbar definieren, was sie unter Vertrauen und Reputation für ihre Unternehmen verstehen, zweitens Vertrauen und Reputation bei ihren wichtigsten Stakeholdergruppen systematisch und regelmäßig messen und drittens aus den Erkenntnissen der regelmäßigen Reputationsmessungen konkrete Verbesserungsziele ableiten, deren Erreichung Auswirkungen haben auf die persönlichen Boni des gesamten Managements weltweit.

Die komplette Führungsmannschaft – und letztlich auch jeder Mitarbeiter – muss sich bewusst sein, dass ein potenzieller Reputationsschaden für ihre Firma im Zweifel auch ökonomisch betrachtet schwerer ins Gewicht fällt als der kurzfristige Verlust von Marktanteilen. Im aktuellen Fall VW ist deutlich zu erkennen, dass gerade die dritte Voraussetzung – die Koppelung der Boni mit den Reputationszielen sowie der Vorrang der Reputation vor kurzfristigen Vertriebszielen – nicht gegeben war. Ein verhängnisvoller Strategiefehler, den nicht nur Martin Winterkorn zu verantworten hat, sondern auch und vor allem die obersten Aufsichtsgremien.

Wenn Unternehmen wie Allianz, Bayer, Deutsche Bank, Deutsche Bahn, Lufthansa oder eben VW es wirklich ernst meinen mit dem Primat der eigenen Reputation, dann sollte der jeweilige Aufsichtsrat jeweils ein systematisches, firmenspezifisches Reputationsmanagement einfordern und das ganze operative Management weltweit auch danach

bewerten und vergüten. Dies wäre dann letztendlich im Sinne aller wichtigen Stakeholdergruppen.

Artikel teilen ...

[🐦 Tweet](#) [f Like](#) [g+ Plus one](#) [p Pin It](#)

Ähnliche Beiträge



Deutsche vertrauen Nivea am meisten

3.000 Befragte in Ost und West nannten spontan Nivea als die Marke, der sie am...



„Deutschland ist in der Art der Innovation arm“

"Deutschland ist nicht innovationsarm, aber Deutschland ist in der Art von Innovation arm " Diese



„Die Mission ist klar, die Umsetzung offen“

Professor Herrmann Simon gilt als einer der führenden Experten für Strategie, Marketing und Pricing. Er...