

# Kleinheit schützt vor Krisen nicht

## Die Notwendigkeit von Reputation Management

Interview mit Bernhard Bauhofer von Georg Lutz

*Wie können sich KMU ihre Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltige Kommunikation sichern? Billige Imagekampagnen führen fast immer in teure Sackgassen. Dagegen sind langfristige Reputationsstrategien erfolgreicher.*

**Die Schlagzeilen in den Medien sind voll von Reputationskatastrophen. BP ist nur ein drastisches Beispiel. In welcher Form können KMU solche Ereignisse betreffen?**

Die BP-Katastrophe ist in ihrer Schwere auch für Konzerne einmalig. Auch wenn KMU meist nur am Rande, zum Beispiel als Zulieferer, in solche Krisen involviert sind, sollten sie für sich Lehren daraus ziehen. Stichworte dazu sind: Kontrolliere deine Risiken! Werbung kann kontraproduktiv sein, wenn sie nicht die Leistungen des Unternehmens widerspiegelt: Die Kampagne «Beyond Petroleum», die BP als grünes Energieunternehmen darstellen sollte, wirkt im Nachhinein wie eine Farce.

Die entscheidende Lehre aus der BP-Katastrophe ist aber, dass man zwar Aufgaben im Rahmen der Wertschöpfung an Zulieferer auslagern kann, Krisen und Katastrophen aber voll auf die eigene Reputation zurück schlagen. Die BP-Krise ist eine bittere Lektion für die auf das Outsourcing ausgelegte Globalisierung der Konzerne. Und das betrifft KMU; oftmals sind sie als Spezialist oder Nischenanbieter Zulieferer von Konzernen.

**Gibt es ein KMU, das Sie als Beispiel aufführen können?**

Der weltberühmte Stofftierhersteller Steiff wurde zu einem Beispiel für die gescheiterte Globalisierungsstrategie eines deutschen Mittelständlers. Als Konsequenz aus der mangelnden Qualität holte das Unternehmen die Produktion aus China nach Deutschland zurück, das Qualitätsmanagement vor Ort war unzureichend. Das Abenteuer China hätte dem Traditionsunternehmen beinahe seinen Welt Ruf gekostet.

Oftmals sind die Unternehmen mit einer auf den Patron ausgerichteten Unternehmensstruktur auf die mannigfachen Herausforderungen nicht vorbereitet. Ein Schweizer KMU hat mir von Korruption in dem Betrieb in China berichtet.

Unter demselben Markennamen hat der lokale chinesische Manager eine Parallelorganisation und Produktion aufgebaut, ohne dass das Schweizer Mutterhaus dies spitz bekommen hätte. Ich weiss von KMU, die blauäugig aus Kostengründen eine Produktion in China gestartet haben. Sie sind mit Copyright-Verletzungen und Plagiaten der Produkte konfrontiert. Diese gefährden den Ruf des Unternehmens, die Verantwortlichen sind in der Regel aber nicht auf solche Krisenfälle vorbereitet.

**Viele KMU-Verantwortliche haben Berührungängste, was eine offensive Kommunikationsstrategie betrifft und führen eine knappe Kasse als Argument ins Feld. Sie können da sicher zwei, drei Argumente dagegen setzen.**

Gerade international operierende KMU kommen in Krisenfällen nicht ohne professionelle Unterstützung aus. Es wäre fahrlässig, dann zu sparen, da Kommunikationsfehler nachhaltigen Schaden nach sich ziehen könnten. Es kommt darauf an, die richtige Sprachregelung zu entwickeln und

konsequent und angepasst auf das jeweilige Informationsbedürfnis der Stakeholder zum richtigen Zeitpunkt und über das richtige Medium zu kommunizieren. Reputationskrisen können – insbesondere wenn ihnen nicht bestimmt entgegen-

getreten wird – eine gefährliche Eigendynamik entwickeln. Viele Entscheider hoffen auf ein schnelles Ende der Krise. In der Realität dauert die doch meist länger und kann das Unternehmen schnell an den Rand der Existenz bringen.

**Viele Unternehmerinnen und Unternehmer fragen sich, wie sie ihre digitale Reputation in den Griff bekommen können. Haben Sie Antworten?**

Es gibt die verschiedensten Varianten und Anbieter von Online Reputation Management. In der Tat lauern im Netz enorme Risiken. Wer einem Unternehmen schaden will, kann gezielt auf Foren das Unternehmen attackieren. Perfide ist, dass die Autoren unter Pseudonymen schreiben können. Die Betreiber der Foren kontrollieren das zu wenig. Sie begründen dies mit der Philosophie der Foren, ungefilterter Kritik eine Plattform zu bieten. Wenn man einmal negativ in Foren behandelt wird, ist es sehr schwer, dies auszumerzen. Man kann lediglich auf die Löschung der Einträge bestehen, die nachweislich falsch, beiliegend oder ehrverletzend sind. Die restlichen Eintragungen bleiben dem Unternehmen wie Altlasten.

«Eine Reputation hingegen muss man sich hart verdienen»

Da das Bekämpfen negativer Einträge nur beschränkten Erfolg bietet, empfiehlt es sich für jedes Unternehmen, sich auf das proaktive Platzieren von positiven Nachrichten zu konzentrieren und mit dem Hebeleffekt dieser Kommunikationsplattformen zu arbeiten. Die Devise lautet hier: «Tue Gutes und rede darüber beziehungsweise lass andere darüber reden.» Schlussendlich sind die Konsumenten klug genug, sich aus der Fülle von negativen und positiven Internetbeiträgen das wahre Bild des Unternehmens zu schaffen.

**Es gibt inzwischen Dienstleister auf dem Markt die technische Lösungen anbieten, zum Beispiel «Rufotse». Würden Sie Ihren Kunden raten, solche Wege zu beschreiten?**

Im Sinne eines Monitoring, einer laufenden Überwachung der Nennungen des Unternehmens im Internet, können diese Dienste durchaus sinnvoll sein. Diese Dienste sind jedoch nur ein Teil des Konzepts. Voraussetzung ist eine

umfassende Reputationsstrategie, die auch den Onlinebereich umfasst. Diese 360-Grad-Reputation-Management-Strategie betrifft sämtliche Massnahmen im Bereich der so genannten Reputationstreiber wie Innovation, gesellschaftliche Verantwortung, Kommunikation in der Beziehung zu allen internen und externen Anspruchsgruppen.

**Viele Unternehmen geben sich in die Hand einer Agentur und lassen sich eine neue Fassade verpassen, meist in Verbindung mit einem Trendthema, zum Beispiel Grün. Wie würden sie den Unterscheid zwischen Image und Reputation zusammenfassen?**

Wie das BP-Beispiel «Beyond Petroleum» zeigt, kann man sich ein Image teuer über eine Kampagne erkaufen, das sich dann im Krisenfall als Luftnummer entpuppt. Eine Reputation hingegen muss man sich hart verdienen. Image ist das kurzfristige Resultat des Marketings, die Reputation ist das lang-

fristige Resultat einer gelebten Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen muss sich entscheiden, ob es sich durch eine Agentur ein neues Image verpassen lassen will oder nachhaltig ihre Unternehmenskultur ändern will. Für Reputation Management ist eine Agentur der falsche Partner.

## Bernhard Bauhofer



ist der Gründer von Sparring Partners.

### Weitere Informationen

[www.sparringpartners.ch](http://www.sparringpartners.ch)



»sie hat's