

ZUM VERHÄLTNISS VON MARKE UND REPUTATION

Eine Marke ist mehr als ein guter Ruf

VON PASCAL GEISSBÜHLER

MARKENKOMMUNIKATION

> Reputation ist der heilige Gral der Unternehmenskommunikation. Sie verspricht Messbarkeit. Dabei wird oft vergessen, dass erst die Marke das Selbstverständnis eines Unternehmens definiert – als Grundlage für eine differenzierte Wahrnehmung im Markt. Nur ein gemeinsames Marken- und Reputationsmanagement bildet daher das geeignete Instrument zur Steuerung der Unternehmenskommunikation.

In vielen Unternehmen hat sich der Glaube an eine nachhaltige Steuerung der Kommunikation mittels Reputationsmessungen gefestigt. Viel Zeit und Geld wird investiert, um bei den unterschiedlichen Stakeholdern die reputationsre-

levanten Kriterien zu identifizieren, diese in ihrer Relevanz zu gewichten sowie über die Zeit zu messen. Diese Kriterien, oft Reputationsdimensionen genannt, werden im Vergleich zur Konkurrenz erhoben. Das Ergebnis: ein scheinbar differenziertes Bild der Wahrnehmung, offenbare mögliche Schwerpunktthemen für die Ausrichtung künftiger Kommunikationsaktivitäten – so die oft gehörte Argumentationslinie der Reputationsexperten. Was ist davon zu halten?

Reputation macht Verhalten berechenbar

Reputation beschreibt den „Ruf“ eines Unternehmens bei all seinen Anspruchsgruppen. Der „gute Ruf“ aus Sicht des Unternehmens steht dabei selbstredend im Vordergrund. Dieser gute Ruf entsteht durch die Summe der Wahrnehmung bei den Anspruchsgruppen, als Resultat der Kommunikation und des Verhaltens eines Unternehmens. Wichtig dabei: Reputation ist mehr als Kommunikation. Sie zielt letztlich auf ein langfristig berechenbares Verhalten. Diese Berechenbarkeit soll den Anspruchsgruppen Entscheidungen erleichtern. Als zentrale Voraussetzung für den guten Ruf gilt das Vertrauen, das man gegenüber einem Unternehmen identifiziert. Vertrauen bildet sich aufgrund verschiedener Kriterien, die als

Grundlage für das Reputationsmanagement dienen.

Betrachten wir als Beispiel Ärzte als Anspruchsgruppe der Pharmaindustrie: Was sind ihre Erwartungen? Was fördert ihr Vertrauen? Was treibt ihren Entscheid für einen Anbieter? Die relevanten Kriterien werden in Reputationsdimensionen zusammengefasst und gewichtet (z.B. Produktqualität, Innovation, Produktivität, soziale Verantwortung, ethisches Verhalten). Diese bleiben in der Regel über eine gewisse Zeit konstant und sind in derselben Branche sehr ähnlich, wenn nicht gar identisch. Messresultate zeigen, dass in einigen Branchen die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz nur schwach ausfällt. Wie können nun die Reputationsdimensionen in Kommunikation übersetzt werden? Was ist z.B. aus den Reputationsdimensionen Innovation oder Produktqualität konkret zu machen?

Mehrwert Marke

Es geht hier um die zentrale Frage: Wie kann ein differenzierendes Profil vermittelt werden? Die Antwort ist so einfach wie bestechend: durch die Marke. Eine starke Marke löst bei den Anspruchsgruppen ein klares Vorstellungsbild aus, das über Vertrauen und den guten Ruf hinausgeht. Die Marke zielt auf den typischen Ruf, auf den ihr ganz eigenen Ruf, nicht nur auf die in der gesamten Branche gültigen Erwartungen. „Think different“ bei Apple oder die „Freude am Fahren“ bei BMW



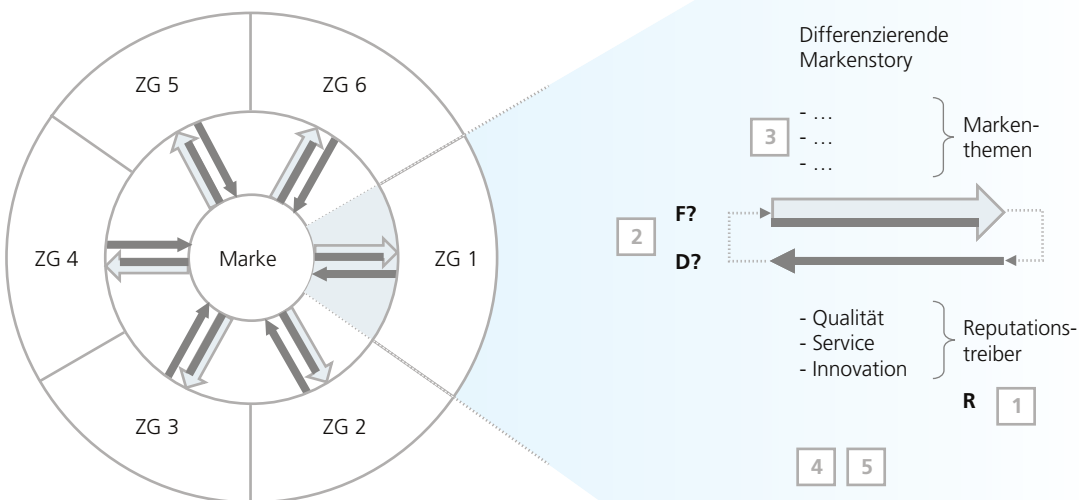


differenzieren die Marke von der Konkurrenz. Eine starke Marke zielt auf eine differenzierte Wahrnehmung. Sie macht sich erkennbar, sie orientiert. Sie kommuniziert ein ihr ganz eigenes Selbstverständnis und schafft damit Identifikation, auch und gerade für die Mitarbeiter. Die Marke macht stolz, sie bindet die Mitarbeiter. Sie weckt Begehren und schafft Nachfrage im Markt.

Damit sind wesentliche Ziele der Marke benannt. Um diese Ziele zu er-

reichen, benötigt die Marke identitätsorientierte und differenzierende Attribute, die aus rein markt- und reputationsorientierter Perspektive nicht zu gewinnen sind. Gefragt ist ein Selbstverständnis, das sich nicht allein auf die Kriterien verlässt, die im Markt einen guten Ruf erzielen. Denn die Reputationsdimensionen allein vermitteln noch kein Selbstverständnis, sie erzählen noch keine emotionale Geschichte. Wo käme sonst das „Think different“ her? Oder die „Freude am Fahren“?

Marke und Reputation im Modell



ZG = Zielgruppe
 R = Relevance
 F = Fit
 D = Differentiation

1. Identifizieren der relevanten Reputationstreiber
2. Prüfen auf Differenzierungspotential und Fit mit der Markenpersönlichkeit
3. Entwickeln der Markenthemen (Reputationstreiber als Proof Points)



Eine Markens-tory lässt sich mit den einzelnen Reputationsdimen-sionen noch nicht erzählen. Es fehlt die integrierende Perspektive, eine ge-meinsame inhaltliche Basis: die ge-meinsame Geschichte, die mehr ist als die bloße Summe ihrer Begriffe.

Die Marke steuert Reputation

Für den Prozess des Marken- und Kommunikationsmanagements heißt das: Die Marke steht im Zentrum. Die Marke kommt vor ihrer Reputation. Sie muss aber mit dieser abgestimmt und gemeinsam gesteuert sein. Im besten Fall handelt es sich dabei um einen syn-ergistischen Prozess: Die Markenper-

kenstory zu erzählen. Ein alleiniges Messen der Reputation aufgrund aktueller Erwartun-gen im Markt kann gerade die noch nicht er-kannten und entdeckten The-men kaum auf-zeigen.

Die Inhalte der Marke wiederum finden Eingang in die Messung der Re-putation. So erhalten die Reputationsdimensionen

die Funktion, nicht nur bran-chenübliche Kriterien und Erwartun-gen zu reflektieren, sondern sie wer-den darüber hinaus zu einem wertvol-len Tool, um das differenzierende Selbstverständnis der Marke zu steu-ern. Nur wenn die Reputationsdimen-sionen auf die Markenpersönlichkeit abgestimmt sind, ergibt sich ein echter Mehrwert. Dieser Mehrwert ergibt sich daraus, dass die Reputation dem Set-ting der Markenthemen dient. Diejeni-gen Reputationsdimensionen, die auch differenzierend genug sind und zur Markenpersönlichkeit passen, finden Eingang in die Markenthemen. Sie sind eine Art „Proof Points“ innerhalb der Markenthemen. Die Markenthemen wiederum können – solange konsis-tent und kontinuierlich kommuniziert – die Reputationsdimensionen im Markt

Integriertes Marken- und Reputationsmanagement

Für die Organisation heißt das: Mar-ken- und Reputationsmanagement ge-hören zusammen. Nur so ist gewährleis-tet, dass zwei Disziplinen, die noch allzu oft getrennte Wege gehen, sich ge-meinsam entwickeln: das von der PR-Branche geprägte Reputationsmanage-ment mit seiner Überzeugung quantita-tiver Messbarkeit auf der einen Seite und die noch oft visuell und designorientier-te Disziplin der Markenführung auf der anderen Seite.

Reputation bleibt zweifelsohne wich-tig. Doch es wird sich die Erkenntnis durchsetzen, dass eine Marke mehr ist als ihre Reputation. Das grundlegende Steuerungsinstrument bleibt die Unter-nehmensmarke. Nachhaltige Differen-zierung ergibt sich aus der Synchronisa-tion von Marke und Reputation in einem Marken- und Reputationsmanagement – umgesetzt in der Organisation und als Prozess. Denn als integrierter Manage-mentprozess können die gemeinsamen Ansprüche, die sowohl das Marken- als auch das Reputationsmanagement für sich beanspruchen, am effizientesten er-reicht werden: mehr als Kommunikation zu sein, nämlich das gesamte Verhalten eines Unternehmens zu repräsentieren, Vertrauen aufzubauen, Risiken zu mini-mieren sowie Wert zu schaffen. <

Pascal Geissbühler ist Strategy Director bei der Beratungsagentur Branders in Zürich

„Nur ein gemeinsames Marken- und Reputationsmanagement bildet das geeignete Instrument zur Steuerung der Unternehmenskommunikation.“

sönlichkeit definiert die Inhalte. Sie de-finiert, wofür die Marke steht. Dabei sind zukunftsorientierte Markenthe-men zu berücksichtigen, je nach Bran-che und Marke durchaus mit visionä-rem Anspruch. Diese gilt es mit unter-nehmerischem Mut und dem Willen zur Einzigartigkeit mittels eigener Mar-

beeinflussen. Es entstehen über die Zeit neue oder veränderte Kriterien, neue Bedürfnisse, Erwartungen und Entscheidungstreiber. So ist hochwertiges Design für Apple heute wesentlich für die Reputation im Markt, getrieben vom Selbstverständnis der Marke und dem visionären Steve Jobs.