Die Fachzeitschrift
für erfolgreiche Unternehmer
und Top-Manager

KMU MAGAZIN

Nr. 01
02

Februar 2019
22. Jahrgang
CHF 22.–

Strategie & Management

Absatz- und Prozessplanung: Besser steuern durch höhere Prognosequalität **24**

Digitalisierung & Transformation

Social Selling: Welche Rolle Influencer für Unternehmen spielen **46**

Branchen & Märkte

Zukunftsszenarien: Warum die Schweiz eine Vision braucht **88**

Forschung & Entwicklung

Digitale Transformation: Ein vielschichtiger Prozess in vier Entwicklungsstufen **94**

Reputationsmanagement

Warum Imagepflege zur Unternehmensstrategie gehört

Eine immer stärkere Sozialisierung im Netz führt dazu, dass Menschen, die sich oft nicht einmal kennen, auf Social Media miteinander kommunizieren. Dabei ist es schnell passiert, dass Unternehmen negativ in den Fokus geraten, manchmal mit fatalen Auswirkungen. Unternehmenslenker sollten ein Reputationsmanagement integrieren.

› Sereina Schmidt

Lange hielt sich der Spruch «Keine Presse ist gute Presse». Doch heute leben wir in einer anderen Zeit. Alles kann und wird online diskutiert, beurteilt und, wenn es sein muss, auch verurteilt. Jeder CEO, Geschäftsführer, Direktor oder Unternehmensleiter steht nahezu unter Dauerbeobachtung. Und wird eine «unglückliche» Aussage gemacht, findet sich diese schnell in den Social-Media-Kanälen, auf News-Portalen oder sogar in den Printmedien wieder. Es leiden der Ruf des CEO und damit der des ganzen Unternehmens. Es ist höchste Zeit, sich mit der Reputation des CEO zu befassen und diese zu managen.

Starke Personalisierung

Doch was hat sich geändert? Fakt ist: Unsere Gesellschaft ist eine «Mitsprachegesellschaft» geworden. Eine immer stärkere Sozialisierung im Netz führt dazu, dass Menschen, die sich sonst nicht treffen, auf Social-Media miteinander kommunizieren. Bin ich also mit einem Unternehmen, einem Produkt, einer Dienstleistung oder auch nur der Aussage eines CEO nicht einverstanden, kann ich das auf den Social-Media-Kanälen mit tausend anderen Menschen «diskutieren». Und für uns alle inzwischen erschreckender Alltag: Je angeschlagener der Ruf bereits ist, umso schneller und umso mehr Menschen werden sich finden, um auf das Unternehmen oder dessen CEO verbal «einzuprügeln».

Eine weitere Tatsache, die sich in den letzten Jahren geändert hat, ist die starke Personalisierung. Heute möchte man wissen, wer hinter einem Unternehmen steht. Man will mit Menschen und nicht neutral mit «dem Unternehmen» kommunizieren. Alles wird transparenter und persönlicher. Ist heute ein Kunde nicht zufrieden, kann er dies detailliert auf Google ausführen. Sucht jemand also nach uns, wird er nicht nur unsere Website finden, sondern eben auch Kommentare von (hoffentlich) zufriedenen Kunden. Spezielle Plattformen wie kununu.com ermöglichen es sogar, Unternehmen noch detaillierter zu bewerten.

kurz & bündig

- Je angeschlagener der Ruf bereits ist, umso schneller und umso mehr Menschen werden sich finden, um auf das Unternehmen oder dessen CEO verbal «einzuprügeln».
- Eine schlechte Wahrnehmung von CEOs ist für diese gefährlicher als eine schlechte Performance.
- Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, erstens Reputationsmanagement nicht in die Unternehmensstrategie zu integrieren und zweitens, die Reputation des eigenen CEO nicht gezielt zu managen.

Diese Umstände bereiten vielen Unternehmen grosse Schwierigkeiten, weil sie ihre Kommunikation (intern und extern) komplett umstellen müssten. Und dafür gibt es keine Alternative. Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, erstens Reputationsmanagement nicht in die Unternehmensstrategie zu integrieren und zweitens, die Reputation des eigenen CEO nicht gezielt zu managen.

Den Ruf im Auge behalten

Man kann es auf eine einfache Formel bringen: Wirkung + Verhalten + Kom-

munikation ergibt Reputation. Oft wird noch darüber gesprochen, dass ein CEO eine gewisse Leistung erbringen soll. Natürlich muss seine Leistung stimmen. Um was es aber eigentlich geht, ist seine Wirkung. Welche Wirkung er und sein Verhalten auf das Unternehmen und somit auf die Kunden haben. Stellt man sich in diesem Zusammenhang aber die Frage «Auf was werden wir in der Aus- und Weiterbildung getrimmt?», lautet die Antwort erstaunlicherweise nach wie vor: Auf Leistung und Wissen. Wie wir die daraus resultierende, hoffentlich positive Wirkung allerdings bestmöglich darstellen, ist meist kein Unterrichtsstoff.

Reputationspflege ist Arbeit und hat mit dem eigenen Verhalten und der eigenen Kommunikation zu tun. Selbstverständlich kann die Kommunikationsabteilung zielgerichtet darin unterstützen, doch die Hauptdynamik geht vom CEO selber aus. Zudem muss der CEO immer wieder die Sicht von Kunden und Mitarbeitern einnehmen und sich fragen, welche Erwartungen diese an ihn haben. Auch diese Erwartungen muss er managen. Berechtigte Frage: Muss also der CEO nur für das Unternehmen seinen Ruf im Auge behalten? Nein, sicher nicht. Er macht es auch für sich selber. Schliesslich nimmt er seinen Ruf mit – in andere Unternehmen ebenso wie in sein Privatleben.

Beide Bereiche, privat wie auch geschäftlich, lassen sich heute nicht mehr trennen. Schon gar nicht, wenn es um den Ruf und die Reputation einer Person geht. Übrigens: Eine schlechte Wahrnehmung von CEOs ist für diese gefährlicher als eine schlechte Performance. Gemäss einer Studie von Roland Berger von 2015 war eine schlechte Wirkung in 71 Prozent der Fälle der ursächliche Grund für die Demission eines CEO, und nicht seine Leistung.

Emotion schlägt Fakten

Unsere Werte entsprechen unseren Überzeugungen. Dafür stehen wir, dafür setzen wir uns ein. Kunden, aber vor allem auch Mitarbeiter wollen heute wissen, «wofür» ein CEO steht. Sie wollen wissen, was ihn antreibt, wie er tickt und wofür er arbeitet. Dies anhand eines gängigen Werte-Leitbildes zu kommunizieren, ist in den seltensten Fällen Erfolg versprechend. Authentizität und Integrität sind gefragt und müssen auch so vorgelebt und kommuniziert werden, dass sie im wahrsten Sinne des Wortes ankommen.

Beim Reputationsmanagement geht es um das Erlebbarmachen unserer persön-

Anzeige

Impulse für eine gute persönliche Reputation

Alles, was ein Unternehmen mit PR macht, ist Vertrauen aufzubauen – in die eigene Dienstleistung, die eigenen Produkte und schlussendlich in die eigene Marke. Postet der CEO auf Twitter aber nur eine falsche Aussage, ist die ganze Investition in diesen Vertrauensaufbau sehr schnell gefährdet. Abgesehen davon hat ein Reputationsverlust natürlich auch für den CEO persönlich weitreichende Konsequenzen. Unternehmer fragen oft, welche Tipps es gibt, um eine gute Reputation aufzubauen. Man wünscht sich eine Zehn-Punkte-Checkliste, die man abarbeiten und das Thema «Reputation» damit ad acta legen kann. Fakt ist: Reputation ist eine Aufgabe, die nie erledigt ist. Darum folgen im Anschluss auch keine zehn Instant-Tipps, sondern zehn Impulse, die zum Nachdenken über die eigene Reputation anregen sollen:

- Beurteilen Sie Ihren Reputations-Status-quo: Wie gut ist Ihr Name bereits – hoffentlich positiv – verankert? Wann haben Sie sich das letzte Mal selber gegoogelt? Das hat nichts mit übersteigertem Ego zu tun, sondern mit praxisgerechter Reputationsarbeit. Denn schliesslich sollten Sie hinhören, wenn man über Sie redet. Live, aber auch im Internet.
- Machen Sie sich Gedanken, wie und wer Sie wirklich sind. Welche Werte sind für Sie wesentlich und was ist Ihnen generell wichtig in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen. Daraus können Sie für sich als CEO eine klare Positionierung entwickeln (lassen).
- Analysieren Sie das Wertesystem Ihres Unternehmens. Trägt es Ihre Werte? Sind Ihre «Spielregeln» hier aktiv? Wie wurden diese Werte im Unternehmen implementiert? Hat sich daraus bereits eine Unternehmenskultur entwickelt?
- Wie wirken Sie in der direkten Kommunikation? Von wem erhalten Sie professionelles Feedback? Wie bewusst sind Sie sich Ihrer Körpersprache und nonverbalen Kommunikation? Mitarbeiter lassen sich nicht durch ein Jahresziel «doppelter Umsatz» motivieren, sondern nur noch mit «echten» Zielen inspirieren.
- Kommunizieren Sie transparent? Legen Sie alle Fakten, Tatsachen und Meinungen auf den Tisch?
- Wie fit sind Sie in der Online-Kommunikation und wie gut kennen Sie sich in Social Media sowie dem Online-Marketing aus?
- Nehmen Sie öffentlich zu Themen Stellung, die Ihren Expertenstatus und Ihre Expertise untermauern?
- Wie aktiv ist Ihr Netzwerk und wo können Sie dieses sinnvoll und effektiv ausbauen?
- Haben Sie ein aktives Reputations-Management und ein entsprechendes Monitoring?
- In Bezug auf die Authentizität: Wie bewusst sind Sie Vorbild und leben sie Werte und Regeln vor?

Viele Unternehmer leben immer noch mit der Haltung, dass, wenn sie selbst nicht in Social Media aktiv sind, schon nichts passieren kann. Weit gefehlt, die Gefahr lauert in jedem Fall und ganz unabhängig davon, ob man selbst auf Social-Media-Kanälen unterwegs ist oder nicht. Ein weiterer Nachteil: Wenn wir selbst nicht lesen können, was andere über uns schreiben, können wir auch nicht darauf reagieren.

Der grösste Fehler, den CEOs bei der Reputation machen können, ist deshalb, das Ganze sich selber zu überlassen. Denn: Der Ruf bildet sich aus der Gesamtheit von Eindrücken, Erfahrungen und Beziehungen, die andere mit einer Person und/oder dem Unternehmen haben. Genau das ist das Reputationskapital. Nur durch Interaktionen – im Idealfall eben das eigene aktive Handeln – bildet sich die Reputation. Fakt ist: Wenn Sie Ihren Ruf nicht aktiv beeinflussen, dann werden es andere tun. Fakt ist auch: Sie können ein gutes Image kurzfristig mit einer Werbekampagne einkaufen, Ihren Ruf nicht. Und vor allem: Sie haben nur einen Ruf.

lichen Überzeugungen, Einstellungen und Werte. Je klarer sich unser Umfeld an uns orientieren kann, umso glaubwürdiger, zuverlässiger und vertrauenswürdiger sind wir, was wiederum unseren Ruf stärkt. Fakt ist: «Ohne klare, kommunizierte und erlebbar gemachte Werte, keine stabile, positive Reputation.» Und hier schlagen Emotionen einmal mehr die reine Fakten-Kommunikation. Ein CEO ist ein Mensch und keine neutrale Maschine.

Langfristig denken und handeln

Während Image eine Momentaufnahme ist, die Menschen von einem Unternehmen haben («das Bild, das ich mir mache»), und durch aktive Kommunikation auch kurzfristig aufgebaut werden kann – ist Reputation der Ruf, den der CEO und dessen Unternehmen beim Umfeld generell haben. Das heisst, es ist die Gesamtheit von Eindrücken und Bildern, von Erfahrungen und Beziehungen. Deshalb ist es auch einer der grössten Fehler, zu glauben, dass kurzfristige Aktionen die Reputation eines CEO wieder «aufbügeln» können.

Natürlich hat alles eine Wirkung, doch die Menschen vergessen oft sehr schnell. Umgekehrt gilt: Ist eine Meinung erst einmal gefasst, dauert es länger, bis Menschen diese wieder revidieren. Beobachten lässt sich dieser Effekt vor allem im Vorfeld von Wahlen. Viele Politikerinnen und Politiker setzen dann auf genau solch kurzfristige Massnahmen. Ist die Person erst einmal gewählt, wird die Kommunikations- und Reputationsarbeit meist sehr schnell wieder eingestellt. Ein Fehler, der sich bereits bei der nächsten Wahl sehr oft rächt.

Strategie schlägt Show

CEO-Reputation ist keine Ego-Show, sondern ein strategischer Faktor, der geplant sein muss. Dabei sollten logischerweise zuerst die Persönlichkeit des CEO und die Persönlichkeit des Unternehmens analysiert werden, um daraus eine Kommuni-

kations-Strategie zu erstellen. Dabei ist zu beachten, dass absolute Authentizität massgebend ist. Wer versucht, eine Show darzubieten und dabei mehr auf Wunschvorstellung als auf Authentizität setzt, wird schnell merken, dass die Community dies meist früher als später durchschaut und natürlich entsprechend öffentlich darlegt.

Zugegeben, CEO-Reputation kostet Zeit und Geld. Was aber, wenn der CEO und/oder das ganze Unternehmen plötzlich Inhalt eines Shitstorms auf Facebook werden? Oder auch viele Nummern kleiner: Was, wenn jemand nach dem Namen des CEO sucht und in Google zwei sehr negative Kommentare über das Unternehmen liest? Jeder potenzielle neue Kunde wird sich, nachdem er diese beiden negativen Kommentare gelesen hat, sehr gut überlegen, ob er die Person oder das Unternehmen wirklich noch kontaktieren soll. Ganz nebenbei, in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels aber ein entscheidender und wichtiger Aspekt: Der gute Ruf des CEO wirkt sich auch auf die Rekrutierung neuer Arbeitnehmer aus. Eine gute Reputation ist also im wahrsten Sinne des Wortes Gold – pardon Geld – wert.

Aus dem Schatten ans Licht

Gerade in KMU sind jene Inhaber anzutreffen, die früher einmal sehr gute Facharbeiter waren. Dies ist natürlich begrüssenswert, denn wenn man alles «von der Pike auf» gelernt hat, kann man oft auf seine Erfahrungen zurückgreifen. Eine kleine Nebenwirkung hat das Ganze allerdings: Facharbeiter wollen durch ihre gute Arbeit oder das gute Produkt überzeugen. Sie stellen sich meist nicht ins Scheinwerferlicht und erzählen keine Geschichten, wie dieses Produkt oder diese Dienstleistung entstanden ist.

Doch genau diese Geschichten wollen Kunden hören. Und wenn ein Unternehmen diese Geschichte nicht erzählt, erzählen andere sie (ob sie stimmt oder nicht). CEO-Reputation ist also immer auch ein gewisser Schutz vor Krisen.

Doch es ist wie so oft im Leben: Bevor es nicht wirklich wehtut, geht man selten zum Arzt. Und manchmal hilft dann nur noch Schadensbegrenzung. Für den Fall der Fälle investieren wir in anderen Bereichen alle in Versicherungen. Warum also nicht hier? Dabei ist der positive Reputationsaufbau nicht nur im Krisenfall sehr hilfreich, sondern auch wenn keine Krise absehbar ist.

Viele Unternehmer denken, sie seien zu klein für das Thema Reputation. Dabei können gerade KMU von der positiven Reputation eines CEO enorm profitieren. Ein Tweet kann die Reputation eines CEO und damit des gesamten Unternehmens schädigen. Deshalb ist es eine strategisch überlebenswichtige Entscheidung, in die Reputation des eigenen CEO und somit des Unternehmens zu investieren. «

Porträt

Sereina Schmidt
Beraterin

Sereina Schmidt ist Beraterin, Sparringspartnerin und Rednerin und hat sich auf die Reputation ihrer Kunden spezialisiert. Sie hat an der Universität in Lugano Kommunikationswissenschaften studiert und mit einem CAS in Organisationsentwicklung ergänzt. Diverse Stationen in der Wirtschaft bilden die Basis ihres breiten Erfahrungsschatzes. Mit der Übernahme des Familienunternehmens, einer traditionsreichen Kommunikationsagentur, entschied Sereina Schmidt 2012, selbst Unternehmerin zu werden.

Kontakt

info@schmidt.ch, www.schmidt.ch