

Exzellenter Kommunikationsimpuls

Warum Unternehmen ihre Präsenz in Rankings systematisch managen sollten

Von Steffen Rufenach

Jedes Jahr werden weltweit Hunderte von Unternehmens-Rankings veröffentlicht, die beispielsweise „Deutschlands beste Arbeitgeber“ oder auch „The World’s Most Admired Companies“ küren – viele davon ohne Beteiligung der gelisteten Unternehmen. Je nach Platzierung können Rankings für Unternehmen eine Kommunikationschance, aber auch ein Risiko darstellen. Mit einem aktiven, systematischen Managementansatz können

Reputationseffekte beeinflusst und Chancen für den Reputationsaufbau genutzt werden.

Wissenschaftliche Fundierung häufig zweitrangig

In einer Welt, in der große Teile der Bevölkerung Nachrichten am liebsten in Form von leichtverdaulichen und vor allem „like“-baren Headlines consu-

mieren, ist der Grund für die Beliebtheit von Unternehmensrankings naheliegend: Rankings reduzieren Komplexität. Sie verwandeln schwer beurteilbare Fragestellungen in einfache Aussagen und prägen damit die Wahrnehmung wichtiger Stakeholdergruppen (Mitarbeiter, Kunden, Bewerber, Aktionäre usw.):

- Welche Unternehmen sind am innovativsten?

- Welche Unternehmen führen ihr Geschäft nachhaltig und schaffen damit positive Werte für die Gesellschaft?
- Welche Unternehmen sind gute und vertrauenswürdige Arbeitgeber?

Rankings bringen die Leistungen von Unternehmen in eine Rangfolge und senden damit einfach zu verstehende Botschaften. Diese können leicht „geteilt“ und weiter erzählt werden und erzielen damit hohe Reichweiten, nicht nur in sozialen Netzwerken. Rankings entscheiden mit, wer auf einem Gebiet als führend wahrgenommen wird und welche Unternehmen nachsitzen müssen. Letzteres ist besonders dann problematisch, wenn Botschaften der Unternehmenskommunikation durch schlechte Platzierung anzweifelbar werden oder wenn Wettbewerber kontinuierlich mit guten Rankingergebnissen von sich reden machen.

Für die meisten Leser spielt es kaum eine Rolle, ob das zur Erstellung eines Rankings angewendete Verfahren wissenschaftlich fundiert und geeignet ist. Dies lässt sich an den üblicherweise sehr kurzen Methodikbeschreibungen ablesen, die den Rankings beigefügt werden. Aber auch daran, dass es Rankinglisten trotz fragwürdiger Methodik im-

mer wieder in angesehenen bzw. auflagenstarke Medien schaffen. Ein Beispiel ist das Ranking „The Most Empathetic Companies“, bei dessen Bewertungsmodell eine möglichst einfach handhabbare Datenerhebung und -verarbeitung das vornehmliche Ziel gewesen zu sein scheint. Trotzdem wurde das Ranking bereits zum zweiten Mal von der Harvard Business Review (HBR) publiziert, wenn auch unter Protest einiger aufmerksamer Leser. Widerstand fachkundiger Leser ist allerdings selten. Meist ist die Zahl derjenigen gering, die Zeit in das Studium der Methodik und der Hintergründe eines Rankings investieren, so dass die Ergebnisse häufig nicht hinterfragt und als gegeben hingenommen werden.

Die Inflation der Rankings

Die Anzahl der Wettbewerbe ist in den vergangenen Jahren rasant gestiegen. Dies liegt am hohen Interesse der Medien an prägnanten, kostengünstigen Inhalten, ist darüber hinaus aber auch der Tatsache geschuldet, dass es deutlich einfacher geworden ist, Rankings zu erstellen. Waren früher noch Telefonumfragen nötig, um zu messen,

wie Unternehmen von ihren Stakeholdern wahrgenommen werden, geht dies heute mit Onlinebefragungen zu einem Bruchteil der Kosten und sozusagen auf Knopfdruck. Darüber hinaus haben gestiegene Transparenzanforderungen, etwa durch Standardsetter wie z.B. die Global Reporting Initiative, dafür gesorgt, dass insbesondere börsennotierte Unternehmen mehr und mehr Leistungsindikatoren preisgeben, wodurch sie zunehmend vergleichbar werden.

Immer mehr Rankinginstitute mit unterschiedlichsten Hintergründen greifen diese Entwicklung auf und nutzen die Veröffentlichung von Rankings als probates Mittel, um ihre Ziele zu erreichen:

- Den Druck auf Unternehmen in einem bestimmten Thema zu erhöhen (Beispiel: „The Greenpeace Guide to Greener Electronics“).
- Als Marketingtool mit dem Ziel, Hintergrundinformationen, Analysen oder Beratungsleistungen an die gerankten Unternehmen zu verkaufen (Beispiel: „Reputation Institute – The World’s Most Reputable Companies“).
- Als attraktive Möglichkeit, Daten zu sammeln, die dann beispielsweise an Aktienanalysten bzw. Investoren weiterverkauft werden (Beispiel: „RobecoSam’s – Dow Jones Sustainability Index“).

- Oder um kostengünstig prägnante Inhalte für Artikel zu produzieren, die das Interesse der Leser befriedigen und für eine höhere Auflage sorgen (Beispiel: „Fortune’s – Global 500“).

Je nach Hintergrund und Zielsetzung des Rankinginstituts ergeben sich teilweise gravierende Qualitätsunterschiede in den Ergebnissen. Solange ein Ranking jedoch in einem auflagenstarken Magazin erscheint, ist „Ignorieren“ und „Aussitzen“ die falsche Strategie. Vielmehr sollte die Meinung des eigenen Unternehmens über die Liste intern und extern erläutert und das Gespräch mit dem Urheber gesucht werden.

Obwohl vielen Unternehmen die Bedeutung von Rankings für die Reputation bewusst ist, verfügen nur wenige über ein Kriterienkatalog, der bei der Auswahl relevanter Listen unterstützt, eine Priorisierung ermöglicht und über eine Anbindung an das Reputationsmanagement die Entwicklung einer zielgerichteten Strategie erlaubt. Meist werden Rankings unsystematisch und dezentral gemanagt, wobei die Entscheidung

über den Umgang mit einem Ranking den jeweiligen Fachfunktionen bzw. Ländergesellschaften überlassen wird. Mit diesem Ansatz lässt sich kein konsistentes Bild von Rankings erstellen, das den langfristigen Zielen der Unternehmenskommunikation und des Reputationsmanagements förderlich wäre. Fachabteilungen/Ländergesellschaften sind sich der globalen kommunikativen Relevanz vieler Rankings oft nicht bewusst. Sie treffen ihre Entscheidung auf Basis eigener Ziele und haben zumeist nicht die Ressourcen, die Validität eines Rankings zu untersuchen und ein effektives Monitoring der Rankinglandschaft sicherzustellen. Um Rankings effektiv managen zu können, sollten die Prozesse zentralisiert und ein systematischer Ansatz entwickelt werden, der im Einklang mit den kommunikativen Zielen der Organisation steht.

Vier Schritte zu einem Rankingmanagement

Im ersten Schritt sollten sich Unternehmen einen Überblick über die Ran-

kings verschaffen, in denen das eigene Unternehmen gelistet ist oder gelistet sein könnte. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf die reputationsrelevanten Bereiche sowie auf die strategisch wichtigen Märkte gelegt werden. Die identifizierten Rankings gilt es dann im zweiten Schritt auf Basis des „Reputations-Impacts“ zu priorisieren. Dabei sollten unter anderem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Wie sichtbar ist ein Ranking vor allem für strategisch wichtige Anspruchsgruppen?
- In welchen Listen steht das Unternehmen gut, in welchen schlecht da und warum?
- In welchen Listen würde man gern vertreten sein, hat sich bisher aber nicht platzieren können?
- Welche Listen sind wissenschaftlich fundiert? Wo gibt es Probleme oder Interessenkonflikte?
- Bei welchen Rankings können sich Unternehmen aktiv beteiligen, etwa durch das Bereitstellen von Daten?
- Wie hoch ist der Aufwand, um sich an einem Ranking zu beteiligen?

Reputationsdimensionen von Rankings



Quelle: R.A.T.E. GmbH

- Welchen Nutzen würde eine Beteiligung bringen? Bietet das Rankinginstitut Feedbackberichte an? Hilft das Ranking dabei, interne Prozesse voranzutreiben, beispielsweise indem Denkansätze ins Unternehmen getragen oder neue Daten erhoben werden?

Nachdem das Universum relevanter Rankings auf die Schlüsselrankings eingegrenzt wurde, sollten diese im dritten Schritt in Abstimmungsgesprächen mit den Fachabteilungen diskutiert werden. Die Gespräche sind wichtig, um die Auswahl zu verifizieren, die Unterstützung der Fachabteilung sicherzustellen und Erfahrungen mit dem Ranking bzw. dem Rankinginstitut auszutauschen. Weiterhin sollten erste Ansätze für Positionierungs- und Verbesserungsmöglichkeiten in den Rankings diskutiert werden.

Die sich aus diesen Gesprächen ableitenden Maßnahmen werden dann im vierten Schritt in einem Aktionsplan festgehalten, der auch erste Ideen für die interne und externe Kommunikation der Ergebnisse enthalten sollte. Die Maßnahmen, die zur Ergebnisverbesserung festgelegt werden, sind abhängig von der Methodik der selektierten Rankings. In manchen Fällen sind bereits mit kurzfristigen Maßnahmen Verbesserungen zu erzielen, beispielsweise wenn ein Fragebogen nicht optimal oder unverständlich ausgefüllt wurde oder wenn ein Rankinganalyst eine für die Bewertung wichtige Kennzahl nicht finden konnte. In vielen Fällen müssen jedoch auch langfristige Maßnahmen ergriffen werden, etwa dann, wenn die Leistung des Unternehmens in einem für das Ranking wichtigen Aspekt verbessert werden muss. In diesen Fällen können Rankings über das Benchmarking und die Best-Practice-Beispiele wertvolle Impulse für die Diskussion im eigenen Hause liefern.

Storytelling anstatt Eigenlob

Bei der Kommunikation von Ranking-ergebnissen ist Kreativität gefragt. Wer zu seinen Mitarbeitern und externen

Stakeholdergruppen durchdringen will, muss sich mehr einfallen lassen als eine selbstbeweihräuchernde Pressemitteilung. Gute Rankingergebnisse können ein exzellenter Kommunikationsimpuls sein, wenn man sie in einen größeren Gesamtkontext einbettet. Was genau steckt hinter dem Ergebnis, beispielsweise einem guten Platz in einem Innovationsranking? Welchen Aspekt der Gesamtstrategie unterstreicht das Ergebnis? Welche weiteren Maßnahmen zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit sind geplant? Die Kunst besteht darin, die Positionierung in einem Ranking, die nicht mehr ist als eine bloße Zahl, als Basis für das eigene Storytelling zu nutzen.

Auch schlechte Rankingergebnisse sollten kommuniziert werden – zumindest intern. Die eigenen Mitarbeiter sind exzellent informiert und vernetzt. Interpretationen von Rankingergebnissen verbreiten sich rasend schnell, auch wenn die Annahmen auf falschen Informationen oder Halbwissen beruhen. Es ist daher wichtig, verlässlich auch schlechte Ergebnisse zu kommunizie-

ren, zumindest an die Führungskräfte, die dadurch redefähig gemacht werden können. Mitunter sind die Gründe für eine fehlende bzw. schlechte Platzierung leicht zu erklären. In manchen Rankings wird zum Beispiel der Fokus auf bestimmte Indikatoren gelegt, die für das eigene Unternehmen nicht relevant sind. Sollten die Ergebnisse aufgrund einer schlechten Performance negativ sein, kann man in der Kommunikation rund um das Ranking über Maßnahmen sprechen, die zur Verbesserung in der Zukunft ergriffen worden sind oder ergriffen werden sollen.

Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der R.A.T.E. GmbH, Frankfurt am Main

Die Kommunikationsstrategie Ihres Unternehmens



Quelle: R.A.T.E. GmbH