

# kommunikationsmanager

**Das Magazin für Entscheider in  
Kommunikation und Marketing**

**„Mindestens ein Thema pro Tag“  
Klaus Heiermann, ARAG Holding SE**

**Was können Kommunikationsmanager  
von Jazz-Musikern lernen?  
Christof Ehrhart, Robert Bosch GmbH**

**Kommunikation und Legitimation  
Thomas Gauly, Gauly Advisors GmbH**

**4 – 2019**

Jahresabo 60,- €

# Vom vernachlässigten Umgang mit Unternehmensrankings

## Global Ranking Champion: Warum sich Unternehmen mit Rankings auseinandersetzen sollten

Von Steffen Rufenach

In Nick Hornbys Kultroman „High Fidelity“ wird der Plattenhändler Rob nicht müde, Top-five-Listen zu erstellen. Obwohl er sich selbst als völlig durchschnittlich sieht („ich bin nicht der hellste Typ der Welt, aber bestimmt auch nicht der blödeste“), sind die Listen, die er jeden Tag kreiert, ein Spiegelbild seiner Seele: Die Verzeichnisse der besten Bands, besten Filme und der besten Beatles-Songs werden gekrönt von den „Top five meiner unvergesslichsten Trennungen“. Egal ob Listen privat oder öffentlich sind – sie sind äußerst reizvoll. In einer immer unübersichtlicheren Welt helfen sie, Ordnung zu schaffen und Zusammenhänge zu verstehen. Und es bereitet uns Vergnügen, solche Rangfolgen zu studieren und mit unseren eigenen Erfahrungen zu vergleichen.

Die Lust an Listen ist ungemein populär. Kein Wunder, dass die Massenmedien gerne Themen aufbereiten, bei denen sie

Listen präsentieren können: Die größten Ängste der Deutschen, die glücklichsten Bundesländer, die anerkanntesten Berufe. Beliebte Themen, weil unterhaltsam und jeder eine eigene Meinung dazu hat. Auch in der von Wettbewerbsdenken geprägten Welt der Wirtschaft wird mit Listen und Rankings Aufmerksamkeit und Auflage erzielt. Regelmäßig bestreiten Medien ihre Aufmacher mit Themen wie die umsatzstärksten Unternehmen, die nachhaltigsten Firmen, die erfolgreichsten Marken oder die besten Arbeitgeber. Gerade die auf Zahlen fixierten Wirtschaftsjournalisten lieben Ranglisten, weil damit komplexe Themen kurz und prägnant vermittelt werden können. Und sie wissen, dass ihr Publikum dies goutiert.

Der Leser kann bei einem Ranking auf einen Blick die Spitzenreiter erfassen – und nickt vielleicht anerkennend. Dann lässt er seinen Blick zu den Letztplatzierten schweifen – und verzieht dabei womöglich die Miene. Mit Sicherheit freut er sich, ein kompliziertes Thema ein we-

nig besser verstanden zu haben und klickt deshalb auch gern den „Like-“ oder „Share-Button“. Wie das Ranking genau entstanden ist und wie wissenschaftlich fundiert die Daten erhoben wurden, spielt dabei meist nur eine untergeordnete Rolle – viele Medien machen sich deshalb auch kaum Mühe, die Methodik offenzulegen. Fest steht jedoch trotzdem: Indem Rankings einfache Antworten auf komplexe Fragen geben, können sie ein Image fördern oder schädigen – je nachdem, ob die Rezipienten die Unternehmen als Gewinner und Vorreiter oder im anderen Fall als Verlierer und Nachzügler wahrnehmen.

### Des einen Freud, des anderen Leid

Aufgrund der nachhaltigen Wirkung von Rankings auf die öffentliche Wahrnehmung können Unternehmen, die in diesen Listen auftauchen, nicht tatenlos zusehen. Bei guten Ergebnissen bietet sich eine Gelegenheit, aufzuspringen und sie für interne oder externe Stakeholdergruppen zu nutzen, um das Unternehmen gemäß der Kommunikations-

strategie zu positionieren. Hierbei sollte beachtet werden, dass man nur die Listen weiterverbreitet, bei denen man die Methodik versteht und weiß, wie der Erfolg zustande gekommen ist. Sollte das Ergebnis dann im Folgejahr schlecht ausfallen, kommt man sonst schnell in Erklärungsnot.

Fallen die Ergebnisse bereits jetzt schlecht aus, muss schnell gehandelt werden. Insbesondere, wenn das Ranking in einem anerkannten Massenmedium erschienen ist. Neben der Reputationswirkung in der breiten Bevölkerung ziehen in diesem Fall häufig die Kollegen intern ihre Schlüsse und fangen an, das Ergebnis zu interpretieren. Bei vielen Unternehmen war der letzte Anstoß eine E-Mail des CEO, die plötzlich für Hyperaktivität sorgte, um die Interpretationshoheit zu bewahren und die Ergebnisse systematisch zu analysieren:

- Warum haben wir so schlecht abgeschnitten?
- Ist die verwendete Methode nachvollziehbar und geeignet, uns zu bewerten?
- Werden wir vom Ranking schlechter eingestuft, als wir sind? Oder gibt es ein Performanceproblem?
- Wie nehmen uns unsere Stakeholder, also Mitarbeiter, Kunden, Bewerber, Aktionäre, Umweltgruppen, jetzt wahr?
- Äußern wir uns, wenn wir auf das Ergebnis angesprochen werden?
- Wollen oder können wir uns im Ranking verbessern?
- Welche Maßnahmen lassen sich aus dem Ergebnis ableiten?
- Mit welchen Fachabteilungen muss gesprochen werden, um eine Verbesserung erreichen zu können?

Im Idealfall wissen Unternehmen im Voraus, dass ein relevantes Ranking erscheint, und bereiten sich entsprechend vor. Voraussetzung dafür ist ein systematisches Monitoring sowie eine Priorisierung von Rankings, denn die Zahl an Rankings steigt stetig. Für die Zunahme der Rankings gibt es eine Reihe von Gründen, die darauf schließen lassen, dass dieser Trend auch in den nächsten Jahren anhalten wird.

Zum einen wird der Konkurrenzkampf der Medien immer härter. Viele Verlagehäuser beauftragen Institute mit der Durchführung von möglichst kostengünstigen Studien, um die Ergebnisse dann exklusiv zu publizieren. Zum anderen ist es heutzutage wesentlich einfacher als in der Vergangenheit, Rankings zu erstellen. Waren früher Telefonumfragen nötig, um zu messen, wie Unternehmen von ihren Stakeholdern wahrgenommen werden, geht dies heute mit Onlinebefragungen wesentlich leichter und zu einem Bruchteil der Kosten. Darüber hinaus haben gestiegene Transparenzanforderungen, etwa durch Standardsetter wie die Global Reporting Initiative im Bereich Nachhaltigkeit, dazu beigetragen, dass börsennotierte Konzerne, aber auch kleinere und mittlere Unternehmen immer mehr Leistungsindikatoren veröffentlichen, so dass die externe Vergleichbarkeit erleichtert wird.

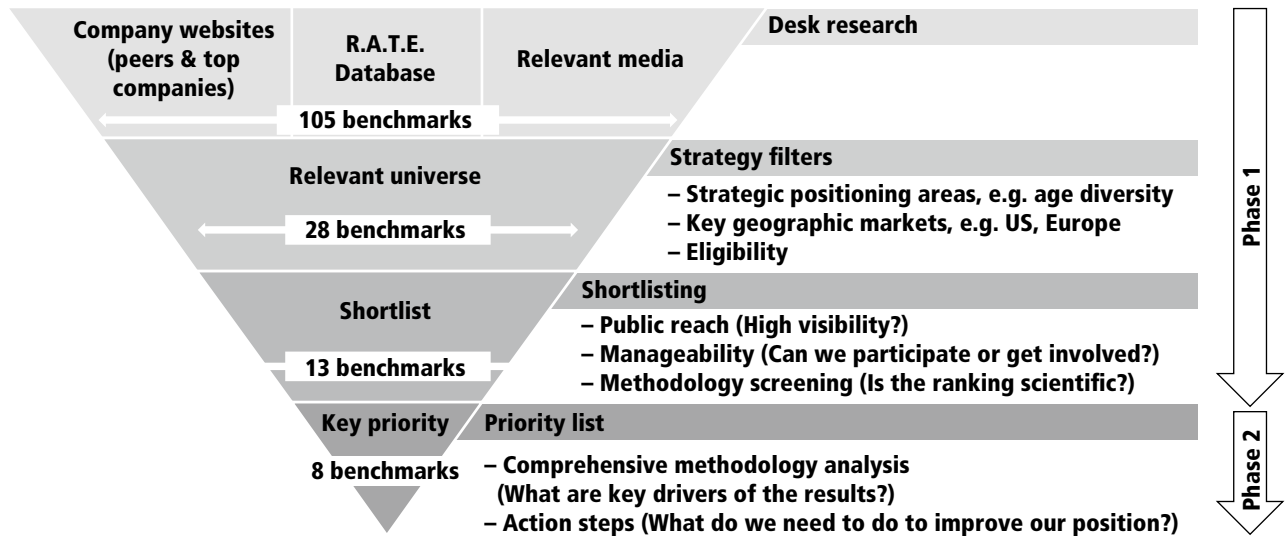
### **Unternehmen müssen sich konsistent aufstellen**

Um der Flut der Listen Herr zu werden, sollten Unternehmen eine Ranking-Management-Strategie entwickeln, die

idealerweise ein integraler Bestandteil des Reputationsmanagements ist. Wie eine solche Strategie aussieht, wird auf der nächsten Seite für ein Projekt im Bereich Diversity & Inclusion verdeutlicht. Idealerweise gibt es neben thematisch fokussierten Ansätzen eine Gesamtstrategie für die Positionierung des Unternehmens, über die die Arbeit der Fachabteilungen koordiniert wird. So wird nicht nur die Kommunikation von Rankingergebnissen gesteuert, sondern auch sichergestellt, dass das Unternehmen seine Chancen, eine gute Platzierung zu erzielen, konsequent nutzt.

Dabei geht es insbesondere darum zu verstehen, was die Treiber eines Rankings sind und welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Treiber zu beeinflussen. Solche Maßnahmen können von der Zulieferung von Daten an das Rankinginstitut, eine höhere Transparenz auf der Firmenwebseite bis hin zu konkreten Maßnahmen bei der Verbesserung der Performance reichen. Liegt einem Diversityranking beispielsweise der Anteil von Frauen in Führungspositionen zugrunde, ist es mit Transparenz allein bei vielen Unternehmen nicht getan. Ohne wirkungsvolle Managemententscheidungen zu treffen, wird sich die Performance im Ranking nicht verbessern lassen. Wenige Unternehmen werden einschneidende Maßnahmen allein wegen eines Rankings treffen. Die Tatsache allerdings, dass eine negative Bewertung im öffent-

## Development of a systematic rankings management strategy for a pharmaceutical company



Quelle: R.A.T.E. GmbH

lichen Raum Aufmerksamkeit auf das Thema lenkt, kann aber die interne Diskussion verstärken.

### Der Global Ranking Champion

Eine erste Indikation, wie gut sich Unternehmen im Listenschungel schlagen, gibt der „Global Ranking Champion“, eine Meta-Analyse, die seit 2017 vom F.A.Z.-Institut und dem Rankings-Spezialisten R.A.T.E. publiziert wird. Der Global Ranking Champion misst die Performance multinationaler Unternehmen in den 150 sichtbarsten Rankings weltweit

– den Rankings also, die im öffentlichen Raum die größte Wirkung entfalten. In einem aufwendigen Prozess haben R.A.T.E. und F.A.Z.-Institut die wichtigsten Rankings der zehn wichtigsten Volkswirtschaften identifiziert: Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Italien, Kanada, Japan, USA. Hinzu kamen Wettbewerbe, die global, wie beispielsweise „World’s Most Admired Companies“, oder regional ausgerichtet sind, wie beispielsweise „Latin America’s Most Attractive Employers“. Die Ergebnisse der identifizierten Rankings wurden analysiert und aggregiert, um damit ein Meta-Ranking zu

erstellen, den „Global R.A.T.E. Index“. Er dient als Indikator dafür, wie multinationale Unternehmen in den global wichtigsten Reputationsrankings abschneiden. Außerdem ist er die Grundlage für den Award „Global Ranking Champion“, der im September 2019 zum zweiten Mal auf dem Deutschen Marken-Summit vergeben wurde, diesmal an die SAP AG.

SAP hat es als einziges Dax-Unternehmen in die globalen Top Ten geschafft, neben Schwergewichten wie Microsoft, Amazon und Toyota. SAP erreichte in neun der 150 Rankings eine Nummer-1-Position und war auch sonst überwiegend in den Top 5 zu finden. Zusätzlich

**Fallbeispiel**

*Herausforderung: Ein Unternehmen möchte seine Positionierung bei Rankings & Ratings im Bereich Diversity & Inclusion besser managen und dafür eine Strategie entwickeln. Als Stärken hat das Unternehmen die Bereiche Geschlechter, Alter, LGBT und Behinderungen identifiziert. Als Vergleichsgrößen wurden Peers aus der eigenen Branche sowie branchenfremde Unternehmen identifiziert, die in diesen Bereichen exzellent aufgestellt sind. Interessant sind für das Unternehmen vor allem die Märkte USA und Europa.*

*Im ersten Schritt werden relevante Diversity Rankings in den jeweiligen Märkten identifiziert. Dazu werden einschlägige Medien durchforstet, aber auch die Kommunikation der Peers nach Hinweisen durchsucht. Nachdem die Liste zusammengestellt ist, werden die Rankings auf Basis einer Priorisierung eingestuft. Dazu werden verschiedene Faktoren bewertet wie beispielsweise die Sichtbarkeit des Rankings, die Qualität der Methode, der Aufwand bei einer aktiven Teilnahme, die Eignung als Benchmark zur Generierung von Insights. Wichtig ist die Frage, in wie vielen der Rankings das Unternehmen bereits gelistet ist und ob es hier positiv oder negativ abschneidet. Sollte es Rankings geben, in denen das Unternehmen sehr schlecht abschneidet, sollten diese auch dann diskutiert werden, wenn sie nicht auf die Fokus-Areas (Geschlechter, Alter etc.) abzielen. Die Reputationspflege steht hier idealerweise im Vordergrund.*

*Nachdem die wichtigsten Rankings ausgewählt wurden, werden zusammen mit den relevanten Fachabteilungen Aktionspläne erarbeitet, in denen spezifische Maßnahmen festgelegt werden. Dazu werden die Methoden untersucht und Treiber definiert. Teilweise müssen dazu Benchmarkreports angefordert oder gekauft werden, um einen besseren Überblick über die Ergebnisse und den Erhebungsansatz zu haben. Die Actionpläne werden dann mit relevanten Kollegen besprochen, außerdem werden Verantwortlichkeiten für das Management und die Kommunikation festgelegt. Gleichzeitig sollten grob die Kommunikation geplant und ein Kalender für die relevanten Rankings angelegt werden. Die meisten Institute können schon Wochen im Voraus mitteilen, wann ihr neues Ranking publiziert wird. Ein mittelfristig gutes Verhältnis zu den Agenturen kann zusätzlich einen Vorsprung bei der Kommunikation geben. Dieser Prozess sollte einmal im Jahr wiederholt werden, um sicherzustellen, dass Veränderungen, wie beispielsweise neue Rankings, berücksichtigt werden.*

sorgten die Aufnahme in den „Sector-Neutral Bloomberg Gender-Equality Index“ und „France’s best employers“ am Ende für einen respektablen Sprung um 17 Ränge in die Top Ten auf globaler Ebene und auf Platz 1 in Deutschland.

Richtet man den Blick über Deutschland hinaus, ist Microsoft erneut das beste Unternehmen weltweit. Wie in den letzten Jahren sind es nicht die Nummer-1-Platzierungen, die den Ausschlag geben (Google hat hier deutlich mehr), sondern es ist die konsistent sehr gute Performance in vielen Rankings. Ein beachtlicher Erfolg, da Microsoft in 64 Rankings vertreten ist und damit zum kleinen Kreis

der Unternehmen gehört, die weltweit in mehr als 60 der untersuchten 150 Rankings vertreten waren. Mit IBM, Siemens, Accenture und Cisco sind in diesem Kreis aktuell nur noch IBM (#9) und Cisco (#5) mit vergleichbarer Performance Herausforderer für das nächste Jahr.

Plattenhändler Rob vollzieht in „High Fidelity“ eine bemerkenswerte Wandlung: Er reflektiert sein Leben und legt seine Antriebs- und Orientierungslosigkeit ab. Vielleicht taugt der lebenswerte Anti-Held als Vorbild für den ein oder anderen Kommunikator, der die Beschäftigung mit Unternehmensrankings (noch) scheut.

---

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

Weitere Informationen über den R.A.T.E. Index inkl. der Platzierung Ihres Unternehmens erhalten Sie kostenfrei unter:  
[verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)