

REPUTATIONSMANAGEMENT FÜR BRANCHE, VERBAND UND UNTERNEHMEN

Das Beispiel GWA – eine Zwischenbilanz



Henning von Vieregge

Für die drei gesellschaftlichen Subsysteme Wirtschaft, Politik und Kultur ist Reputation von zentraler Bedeutung. Das gilt in der Wirtschaft sowohl für ganze Branchen, als auch für einzelne Unternehmen. Verschlechtert sich die Reputation, werden die Konsequenzen unmittelbar auf dem Absatzmarkt, an der Börse oder auf dem Personalmarkt sichtbar.

Gleiches gilt auf anderer Ebene auch für das Marketing und die Marketingkommunikation, sowohl auf Auftraggeber-, als auch Auftragnehmerseite.

Es ist umgekehrt einleuchtend, dass eine Verbesserung der Reputation positive Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen und den Erfolg hat. Wie Rainer Zimmermann in seinem einleitenden Beitrag verdeutlicht, ist Reputationsarbeit beides: Arbeit an der Substanz und an deren Präsentation. Sie ist damit mehr als Pressearbeit. Sie betrifft jede und jeden in der Branche und in den Unternehmen.

Wie lässt sich aus dieser Sicht die Managementaufgabe eines Verbandes beschreiben, der für seine Mitglieder die Reputation verbessern will?

Von gleichen Regeln und besonderen Problemen

Beim Reputationsmanagement eines Verbandes gelten einerseits die gleichen Regeln und Erkenntnisse wie bei jeder Organisation, andererseits gibt es Besonderheiten.

Dass es Verbände in der Öffentlichkeit schwer haben, weiß jeder, der mit Verbänden zu tun hat. Gleiches gilt für die der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übergeordnete Reputation. Aber warum ist das so? Darüber lohnt sich das grundsätzliche Nachdenken, um entscheiden zu können, was veränderbar ist und was nicht.

Auch dem sich nicht für Verbände interessierenden Leser können sich aus Parallelen oder Unterschieden zur eigenen Interessenlage Hinweise für zusätzliche Chancen der Reputationsgewinnung eröffnen.

Es können vier wichtige Gründe für spezielle Probleme der Verbände bei der Reputationsgewinnung genannt werden, die ideologische und organisationssoziologische Quellen haben. Sie betreffen alle Verbände, wobei die Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in einer besseren Lage sind. Dieser interessante Unterschied soll aber hier nicht näher beleuchtet werden.

Fehlende öffentliche Beißhemmung

In Branchen wie Telekommunikation oder Energie, aber auch in der Unternehmensberaterbranche wird öffentlich nicht schlecht übereinander geredet. Das gibt in der Politik und bei den Kunden insgesamt ein besseres Bild ab. Die geschilderten grundsätzlichen Schwierigkeiten werden dadurch nicht aufgehoben, aber so wird das Mögliche an Reputation doch erreichbar. Auch in unserer Branche werden Verhaltensänderungen immer wieder eingefordert. Andererseits wird darauf verwiesen, die Konkurrenz sei bei uns übermäßig hart und es handele sich eben um ein People Business. Die Konsequenz aus allem sei die fehlende öffentliche Beißhemmung.

Was kann getan werden, um die Reputation von Branche, Verband und Mitgliedschaft zu verbessern?

Es gibt zwei Ansatzpunkte. Zum einen kann von der Leistung der Agenturen her argumentiert werden, zum anderen kann der Verband das seine tun.

Besonders wichtig ist das Handeln des einzelnen Unternehmens. Denn während sich einzelne Branchen, ähnlich wie Verbände, bei Reputationsgewinnung schwer tun, können einzelne Unternehmen in den Medien die Schwelle zur positiven Reputation überschreiten.

Die Marketingkommunikation als eine Leistung, an der die Agenturen entscheidend mitwirken, bezieht sich auf Ziele wie

- Markenführung und Markenwertsteigerung
- Kreativleistung
- Absatzerfolge
- Internationale Anerkennung, Status der deutschen Kommunikation, Awards
- Talente, Stars, Nachwuchs
- Qualifikation, Nachwuchsförderung
- Positive Impulse für den Arbeitsmarkt

Diese Liste ist sicher nicht vollständig, aber sie nennt wichtige Bereiche, die in die Branchenreputation einzahlen. Sie ist für alle, die an diesen Themen arbeiten, also Unternehmens- wie Agenturmitarbeiter, von Relevanz. Hier kann gemeinsam Reputation aufgebaut werden, die den Beteiligten in Win-Win-Situationen zugute kommen.

So betrachtet müsste die Reputation der Menschen, die die Kunst gerichteter Kreativität in der Kommunikation beherrschen, zumindest innerhalb der Wirtschaft eigentlich hoch sein. Ebenso die ihrer Arbeitgeber, der Agenturen. Die Branche als Ganzes müsste sich großer Wertschätzung erfreuen. Das alles müsste auf alle Verbände dieser Branche abstrahlen. Und der GWA, als Heimat der besten Agenturen angesehen, würde

seinerseits die eigenen Mitglieder in ein besonderes Licht setzen.

Der GWA verfügt über beste Reputation

Man kann unter Verweis auf empirische Studien und Umfragen der letzten Jahre feststellen, dass der GWA tatsächlich über beste Reputation verfügt. Das haben wir bei der Debatte über unseren Namenswechsel zum Kommunikationsagenturenverband von der Begleitforschung attestiert bekommen.

Das vorliegende freilich eher geringe empirische Material ist positiver als die Perception in der Agenturbranche. Die Agenturbranche tut sich offenbar besonders schwer mit sich selbst. Ließe sich dies beheben? Nehmen wir uns die Argumente einzeln vor.

Sitzen Unternehmensberater in der ersten Reihe?

So wird behauptet, andere Branchen hätten eine deutlich bessere Reputation. Genannt werden vor allem die Unternehmensberater. Festgemacht wird diese Vermutung daran, dass die Unternehmensberater angeblich bei den Auftraggebern mit der ersten Riege sprechen; Kommunikations- und Werbeagenturen sich aber mit der zweiten oder dritten Führungsebene zufrieden geben müssten.

Dass es den Unternehmensberatungen trotz gegenteiliger Ankündigung auch in der Krise der letzten Jahre nicht gelungen ist, gegenüber den Agenturen bei den Auftraggebern Boden wett zu machen und Aufkäufe von Agenturen durch Unternehmensberatungen folgenlos bleiben, bleibt in der Meinungsbildung außen vor.

Bleibt der Nachwuchs weg?

Weiterhin wird beklagt, dass die Besten der Besten beim Nachwuchs, die High Potentials, den Weg in die Agenturen nicht mehr fänden.

Auch hier werden Unternehmensberatungen und auch besonders image-starke Unternehmen als Absauger genannt. Konkrete Belege fehlen. Geklagt wird über zu viele Bewerber.

Andere Länder – bessere Werbung?

Zu den weiteren Selbstabwertungs-Longsellern gehört der Hinweis, in anderen Ländern – genannt werden England, Frankreich, USA und so weiter – sei die Werbung angesehener als hierzulande.

Dabei wird angeführt, die angesehenen Medien des Landes würden der Werbung breiteren Raum und mehr Wertschätzung einräumen. Inhaltsanalytische Vergleichs-Studien fehlen.

Als Hamish Pringle vom englischen Agenturverband IPA bei einer Präsentation vor GWA-Agenturchefs im Frühjahr 2006 genau die gleiche Situationsbeschreibung für die englischen Agenturen gab, wie sie hier für die deutschen beklagt werden, löste das nur kurzfristig Irritationen aus. Der härteste Brocken auf dem Weg zu aussichtsreichem Reputationsmanagement liegt aber wohl nicht in diesen weitgehend unreflektierten Glaubenssätzen über das Bild, das andere sich angeblich von uns machen.

Sind alle anderen für die Tonne?

Viel folgenreicher für die Reputation der Branche und ihres Verbandes ist die gezielt eingesetzte Abwertung aller Leistungen in der Branche außer der eigenen Agentur. Wer so argumentiert, lässt an der Wirkung professioneller Kommunikation in ihrer ganzen Breite kein gutes Haar („95 Prozent der Werbung gehören in die Tonne“).

Besonders gern wird das Argument von der Singularität des eigenen Angebots bei Herabsetzung aller anderen eingesetzt, wenn es um integrierte Kommunikation, die Königsdisziplin jenseits der klassischen Werbung, geht. Wenn aber jeder jeden abwertet, kommt dies nicht, wie gedacht, dem Einzelnen zu Gute, sondern wird im Gegenteil der gesamten Branche als Schwachpunkt angelastet. Es

wird hier nicht behauptet, alle Agenturen verhielten sich so, aber Werbungtreibende legen, wenn sie über die New Business-Anbahnung von Agenturen berichten, den Verdacht nahe, dass es nicht wenige sind.

Reizvoll, engagiert und mit Herzblut

Andererseits arbeiten in der Branche – auch im Urteil der dort Beschäftigten – die Beschäftigten besonders dienstleistungsstark, engagiert und branchenverbunden. In den biografischen Berichten tauchen Formulierungen wie „Dann habe ich Blut geleckt“, „Dann hat es mich gepackt“ auf, die zeigen, dass der Reiz, in dieser Branche tätig zu sein, als besonders hoch angesehen wird.

Was kann der GWA tun?

Ein Verband kann in dieser so skizzierten Situation einiges tun.

1. Der GWA muss sich über die wichtigsten Ansprechpartner im Klaren sein. Wenn man das Image einer ganzen Branche pflegen will, kann man mit Medienarbeit allein nichts ausrichten. Man muss die Branche direkt und ohne Umwege über Medien bei Mitgliedern und Stakeholdergruppen darstellen.

Das Internet ist in diesem Zusammenhang erwähnenswert, weil es die Chance

des Direktkontakts ohne den Umweg über die Presse bietet. Die Deutungshoheit der Medien wird durch diesen Kommunikationsweg verkleinert. Unsere Mittel sind der Auftritt selbst, der unseren Mitgliedern vielfältige Möglichkeiten der Direktdarstellung öffnet, insbesondere über den GWA-Suchagenten, die per RSS-Feed abonnierbaren aktuellen Meldungen aus Agenturen und der GWA-Newsletter an rund 8.000 Empfänger.

2. Der GWA muss seinen Mitgliedern Plattformen bauen, zum Beispiel Kongresse, Awards, Foren, in denen die Mitglieder ihre Reputation direkt, das heißt ohne Umweg über die Presse gegenüber dem Markt stärken können. Genau dies geschieht.

3. Der GWA muss gerade bei der wichtigsten Gruppe, den Werbungtreibenden, eine Doppelstrategie aus Konsens- und Konfliktbereitschaft konsequent ausbauen. Die Konsensbereitschaft manifestiert sich in gemeinsamen Empfehlungen mit der Repräsentation der Werbungtreibenden, die Konfliktbereitschaft verdeutlicht sich überall dort exemplarisch, wo einzelne Werbungtreibende durch ihr Verhalten gegen Agenturinteressen die Regeln erfolgreicher Zusammenarbeit neu definieren wollen. Nachvollziehbar ist dem hartgesottensten Controller oder dem zahlengetriebenen Einkäufer, dass Qua-

lität ihren Preis hat. Sie wissen aber auch, dass eine Überforderung des Dienstleisters nicht die gewünschte Arbeitsqualität bringt. Der Beitrag des Verbandes besteht darin, diese Gratwanderung nachvollziehbar zu beschreiben und den Agenturen den Rücken zu stärken in den schwieriger gewordenen Verhandlungen. Die Doppelstrategie steht ebenfalls unter der Bedingung von Öffentlichkeit. Das heißt, wie Rainer Zimmermann zu Recht bemerkt, dass die Reputation des Verbandes und seiner Mitglieder unter zwei Bedingungen wachsen kann. Der Grundton muss Konsens sein, Abweichler müssen sichtbar markiert werden. Denn bei Verbänden ist es nicht anders als bei Parteien. Presse und Bürger wollen Einigkeit und honorieren die Konsequenz, mit der diese gegen Störenfriede verteidigt wird.

Gelingt dies alles, werden mangelnde Partizipationsmöglichkeit und Stromlinienförmigkeit (bei Parteien „Kanzlerpartei“ und „Basta“-Regieren) kritisiert, aber in dieser Kritik schwingt Hochachtung mit; sie ist gut hinnehmbar.

4. Der GWA sollte noch stärker bei „Issues“ aus der Branche ansetzen. Beispiel: „Kommunikationsnachwuchs in Deutschland“. Die Investition in Qualität beim Nachwuchs wird innerhalb der Mitgliedschaft breit unterstützt. Die Agenturen sind zwar aus der Krise, die

Henning von Vieregge

sie seit 2001 beutelte, weitgehend heraus und sind fit auf der Aktionsbühne, aber sie wissen, dass sie nun investieren müssen, damit sie als Berater gesucht bleiben. Mit Projekten wie Junior Agency, Praktikums-Zertifizierung und dem aus England übernommenen Lernprogramm CPD (Continuous Professional Development) setzt der GWA hier Standards.

Fazit:

Wenn es auch Verbände schwerer haben als Unternehmen, aussichtsreich Reputationsmanagement zu betreiben, so können Sie doch einiges bewegen. Das gilt insbesondere dann, wenn das Selbstbild der Branche negativer ist als das Fremdbild. Und wenn der Branchen-Komment unzureichend ist. Beides trifft für die Agentur-Branche zu. Es sollte also überprüft werden, ob unsere wichtigsten Stakeholder-Gruppen (Werbungtreibende und High Potentials beim akademischen Nachwuchs) nicht eine deutlich positivere Einschätzung von unserer Branche haben als die Meinungsführer.

Dafür sprechen die Indizien stark. Dann hätten wir die Aufgabe, über die Angleichung von Fremd- und Eigenbild die Selbstabwertung abzubauen. Dies wiederum verbessert die Chancen eines stärkeren Branchen-Komments.

Bei der Vorstellung sollte man sich von der Vorstellung frei machen, dass dies auch im Interesse der Fachmedien liege. Das Gegenteil ist richtig. Diese profitieren vom Branchenrank und sind deswegen strukturell, das heißt, personenunabhängig, in dieser Frage keine Verbündeten. Sie werden sich an eine Veränderung ungern und langsam gewöhnen. Wer ändern will, braucht starken Rückhalt und langen Atem.

Wie es gehen könnte, zeigen die Verlags Häuser und ihre Verbände. Selbst bei bilateral heftigen, sogar juristisch ausgetragenen Konflikten bleibt das Ansehen des Verbandes davon unberührt. Denn diese Auseinandersetzungen werden nicht auf Verbandsebene ausgetragen. Sie sind in der Regel auch nicht öffentlich. Gibt es Konflikte im Verband, so werden sie ebenfalls nicht publik gemacht. Wer gegen diese Usance verstoßen würde, wäre in der Branche unten durch. Ähnliches ist auch bei uns erreichbar. Zwischenerfolge dürfen nicht durch Hinweis auf das Nichterreichen höherer, aber unrealistischer Ziele als Nichterfolge verunglimpft werden.

Ich danke Rainer Zimmermann und Alexander Demuth für wertvolle Hinweise.

*Dr. Henning von Vieregge, Hauptgeschäftsführer
Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt am Main*