

Vertrauen ist der Anker

Reputations-Management im Franchise-Business verheisst Stabilität, Kontinuität und Opportunitäten im Multi-Krisen-Umfeld.

Von **Giulia Griffin**

In Zeiten, in denen Unsicherheiten dominieren, ist Vertrauen ein, wenn nicht sogar DER Anker. Nicht zuletzt deshalb erlebt die Priorisierung der Reputation von Firmen und ihren Marken in Konsum- und Kollaborationsentscheidungen in den letzten drei Jahren eine wahre Renaissance.

Nicht nur im gesellschaftlichen Kontext beschreiben BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) und VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) treffend den Zustand unserer aktuellen Weltordnung. Auch im wirtschaftlichen Kontext sind wir mit instabilen und volatilen Bedingungen konfrontiert. Konsument:innen und Wirtschaftspartner werden vorsichtiger in der Auswahl vermeintlich austauschbarer Optionen und favorisieren vermehrt das Einschätzbare, das Bekannte, das Vertraute.

Doch wie steht es um das Reputations-Management in Unternehmen, welche Priorität geniesst es und warum sind Franchise-Systeme gewissermassen Sonderfälle?

Reputations-Was?

Reputations-Management bezeichnet den strategischen und operativen Prozess, durch den ein Unternehmen oder eine Marke das Vertrauen, die Glaubwürdigkeit und die emotionale Bindung seiner Bezugsgruppen aktiv gestaltet, schützt und stärkt. Ziel ist es, eine belastbare Reputation aufzubauen, die auch in Krisen- und Veränderungsphasen Stabilität vermittelt und Handlungsräume erhält.

Im Unterschied zu Marketing, das vorrangig auf Absatz und Markenpräferenz zielt, und zu Public Relations, die Informationsvermittlung und Beziehungsaufbau fokussieren, umfasst Reputations-Management eine ganzheitliche Perspektive: Es verknüpft externe Wahrnehmung mit internen Werten, Entscheidungen und Verhaltensmustern.

Sonderfall Franchise-Systeme

Systembedingt geben Lizenzgeber partiell Kontrolle über ihre intakte Reputation an ihre Lizenznehmer ab. In Normal-situationen ist das, nicht zuletzt aufgrund vertraglicher Regelungen mit den Lizenznehmern und dem punktuellen operativen Einfluss des Lizenzgebers, ein überschaubares Risiko. Im zunehmend dynamischen, volatilen und komplexen, sozio-ökonomischen Umfeld entstehen mit abnehmendem Schwellenwert jedoch schnell einmal Ausnahmesituationen, in denen die Reputation des Lizenzgebers am seidenen Faden der Handlungen und Kommunikation des Lizenznehmers hängt. Empirisch betrachtet, sind sich nur eine Minderheit der Lizenzgeber dieser Situation bewusst und noch weniger tragen den potenziellen Risiken Rechnung. Hinzu kommt, dass der Grad der eigenen Kontrollausübung, sowie die eigenen Kompetenzen im Krisenfall notorisch überschätzt und die Risiken eines Reputationsschadens mit einem falschen Pragmatismus unterschätzt werden: «Wir sind ja nicht die einzigen, denen das passiert. Das pas-

siert momentan dauernd. Wir sind da in guter Gesellschaft.» Die traurige Realität ist leider, dass ein Reputationsschaden – abseits offensichtlicher Symptome, wie beispielsweise ein Shitstorm – nicht immer unmittelbar spürbar ist, sondern sich erst mittelbar in einer Kaskade an negativen Entwicklungen bemerkbar macht. Das jedoch verlässlich.

Spot on: BANI & VUCA als Glücksfall?

Wenn ein Unternehmen also auf eine der vielen Minen im Minenfeld gesellschaftlicher und politischer Instabilitäten oder Konventionen tritt, richtet sich unweigerlich ein gewisses Schlaglicht auf die eigene Reputation. Diese Aufmerksamkeit abseits von üblichen Vermarktungs- und PR-Kampagnen bietet dem betroffenen Unternehmen das Potential, mit wohl orchestrierten und raffiniert komponierten Botschaften der Reputation mehr Profil zu geben oder dessen Profil zu formen – sofern ein etabliertes Reputations-Management vorhanden ist.

Lizenzgeber sollten sich also der Situation bewusst sein, dass sie im gewissen Umfang Kontrolle über ihre Reputa-

tion an ihre Lizenznehmer abgeben. Gleichzeitig sollten sich Lizenzgeber auf Ausnahmesituationen vorbereiten, in denen ihre Reputation herausgefordert wird. Einerseits um sie zu schützen, andererseits um einzigartige Opportunitäten zu erkennen und zu nutzen.

Warum immer erst hinterher schlauer sein?

Im Wort «Vorbereiten» steckt das Präfix «Vor-», doch sehen sich viele Unternehmen im täglichen Kampf mit den alltäglichen Herausforderungen dazu verführt, Lösungen für Situationen erst dann zu erarbeiten, wenn sie bereits eingetroffen sind. Zwar findet sich in der politisch inflationär genutzten Phrase «Wir kommen stärker aus der Krise heraus, als wir hineingegangen sind» ein Funken Wahrheit. Doch werden in diesem Kontext oft die Ergebnisse der sog. Krisenbilanz unterschlagen. Und die sind – abseits vom tatsächlichen Erkenntnisgewinn – in der Regel am Ende negativ.

Man muss aber wirklich nicht erst hinterher schlauer sein, denn die Vorbereitung und die folgende, kontinuierliche

inkrementelle Verbesserung der eigenen Reputations-Management-Kompetenzen können durchaus einfach sein. Mit einem Stresstest. Es gibt mittlerweile eine Reihe spezialisierter Dienstleister, die massgeschneiderte Simulationen realistischer Reputations-Risiken planen, durchführen und auswerten. Dabei werden alle Kompetenzen, Strukturen und Prozesse des internen Mikro- und des externen Makrokosmos auf Reaktionszeiten, Qualität, Effizienz und Belastbarkeit geprüft, die Einfluss auf das Reputations-Management haben. In Franchise-Systemen passiert das ganzheitlich auf Lizenzgeber-, wie auch auf Lizenznehmer-Seite und den jeweiligen externen Partnern und Dienstleistern, wie beispielsweise Agenturen und Kanzleien.

Eine derartige Vorbereitung ist ein zeitliches und finanzielles Investment in die Absicherung von bisherigen Errungenschaften und Wachstumsvorhaben, sowie in ein begründetes selbstbewusstes Agieren am Markt, dessen Kosten nur ein Bruchteil der Kosten eines Reputations-Schadens, oder einer PR-Kampagne betragen.



Bild: depositphotos.com

Bild: zVg

Die Autorin

Giulia Griffin ist Managing Partner & Co-Founder der toughcom Group, Multi-Unternehmerin, Autorin, Dozentin und Kommunikations-Psychologin mit internationalen Mandaten in Wirtschaft, Politik und Bildung.



Giulia Griffin.