



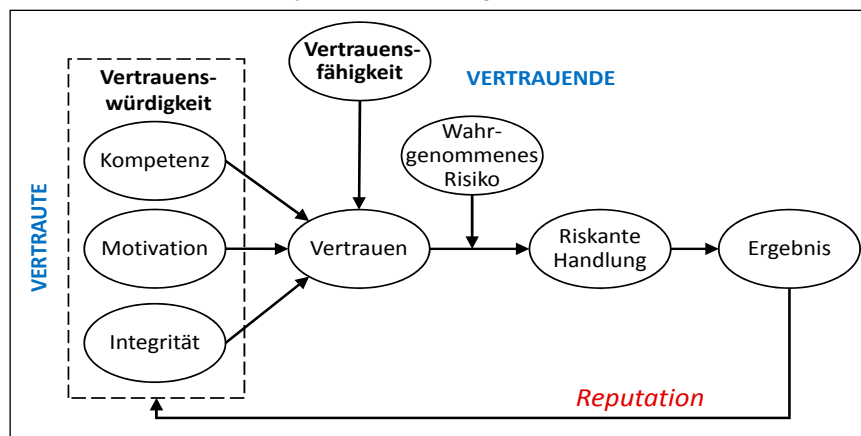
Reputations- und Imagemanagement als neue Herausforderung der Apfelanbau-Branche in Südtirol

Christian Fischer, Freie Universität Bozen

Der gute Ruf einer Branche ist kostbar. Nicht nur hängen Verkaufszahlen hier von ab, sondern auch die Wertschätzung in der eigenen Bevölkerung. Selbst die wirtschaftlich so erfolgreiche Südtiroler Apfelanbau-Branche ist nicht frei von Reputationsproblemen. Im Anbau sind z.B. die Abdrift von Pflanzenschutzmitteln, die Verwendung von Herbiziden, die Veränderung des Landschaftsbildes (Hagelnetze, Monokulturen) und Verkehrsprobleme in den Anbaugemeinden während der Erntezeit zu nennen. Im Verkauf wird, trotz der hohen optischen Qualität und vielfach zertifizierten Ware, der Geschmack der Äpfel manchmal kritisiert. Der Artikel zeigt die Notwendigkeit eines professionellen Reputations- und Imagemanagements auf, erklärt den Reputationsbildungsprozess und diskutiert Möglichkeiten zur Verbesserung des guten Rufes der Südtiroler Apfelanbau-Branche. Der Beitrag fasst den gleichnamigen Vortrag auf der 61. Südtiroler Obstbautagung zusammen.



Grafik 1: Vertrauens-/Reputationsbildungsmodell



Quelle: In Anlehnung an: Mayer, R., Davis, J. und Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20 (3), S. 709 - 734.

Guter Ruf ist Goldes wert

Ein Verbraucher steht am Obstregal seines Supermarkts. Ob er Südtiroler Äpfel kauft oder andere, hängt in zunehmendem Maße davon ab, welches Produktbild sich in seinem Kopf gebildet hat. Sind Südtiroler Äpfel gesund, schmackhaft, umweltfreundlich, sozialverträglich, „cool“? Was denken Freunde und Familie, wenn er sie kauft? Bei einer Vielzahl von heutigen Konsumanlässen erleichtert der Ruf der Marke, und wenn der Produzent nicht erkennbar ist die Reputation der Branche, die Kaufentscheidung.

Die Erwartungen der Gesellschaft an die Wirtschaft sind gestiegen. Nicht nur hohe Produktqualität zu niedrigen Preisen zählt – das ist selbstverständlich geworden. Unternehmen müssen heute auch umweltfreundlich und sozialverträglich arbeiten und die 3er-Bilanz („triple bottomline“) der Nachhaltigkeit wird zum Standard: „prosperity, people, planet“ (Wohlbstand, Menschen, Planet) müssen gleichzeitig geschaffen, behütet bzw. erhalten werden. Wer diese Erwartungen erfüllt, wer als Unternehmen oder Branche einen guten Ruf genießt, der hat wirtschaftlichen Erfolg. Wer nicht, verschwindet mittelfristig. Reputation wird damit zur wichtigen Ressource in der Erwartungsökonomie des 21. Jahrhunderts.

Zahlreiche Studien bestätigen das. So zeigen z.B. aktuelle Ergebnisse von Serviceplan Corporate Reputation und der Managementberatung Biesalski &

Company, dass durchschnittlich 22% des Umsatzes von zehn untersuchten DAX-Unternehmen von deren Ruf abhängen. Den größten Umsatzbeitrag leistet die Reputation beim Autobauer BMW (35%).

Dass Reputationsmanagement immer wichtiger wird, hat auch mit der Globalisierung der letzten Jahrzehnte und einer immer zersplitterten Medienlandschaft zu tun. Wenn Wirtschaftstransaktionen lokal ablaufen, ist das Ermessen der Zuverlässigkeit von Geschäftspartnern kein großes Problem. Man kennt sich ja oder zumindest jemanden, der den Geschäftspartner kennt. Bei Transaktionen über große Entfernungen ist es aber sehr viel schwieriger, Geschäftspartner zu beurteilen und formale Reputationsindikatoren werden dann wichtiger. Zudem ist es nach der Entstehung von neuen Kommunikationskanälen und Informationsquellen (Blogs, soziale Medien, Massen-SMS und E-Mails) schwieriger geworden, Informationsflüsse zu beeinflussen oder gar zu lenken. Twitter und Facebook helfen Reputation aufzubauen, aber auch zu ruinieren.

Rufprobleme bei Branchen sind deshalb nichts Außergewöhnliches. Aktuell kämpfen Banken nach der Finanzkrise um ihren guten Ruf, die IT-Branche nach dem Abhörskandal der NSA und die Versandhandelsbranche nach dem Bekanntwerden der schlechten Arbeitsbedingungen bei Amazon. Ist der Ruf erst einmal beschädigt, ist es kostspielig, ihn wie-

der herzustellen. Nach einer aktuellen Studie der Agenturen Spencer Stuart und Weber Shandwick dauert es im Durchschnitt 15 Monate, um Reputationskrisen vollständig zu überwinden.

Reputation

Reputation (lat. *reputatio*, „Erwägung“, „Berechnung“) bezeichnet den Ruf oder den Leumund einer Person, einer Organisation oder deren Gruppen (z.B. Regionen, Länder, Branchen). Reputation hilft, wirtschaftliche Transaktionen effizienter durchzuführen. Berechenbarkeit erleichtert Entscheidungen und reduziert Aufwand. Wer bei eBay kauft, schaut sich die positiven Bewertungen eines Anbieters an – je besser diese sind, desto höher seine Reputation, desto einfacher wird er verkaufen. Auch in der realen Welt helfen Empfehlungen von vertrauten Personen, Verkäufer zu beurteilen. Bei Unternehmen zählt deshalb Reputation zum immateriellen Vermögen und ist Bestandteil des Firmenwerts wie auch Patente oder Markenrechte.

Reputation ist eine soziale Ressource oder soziales Kapital, welche Entscheidungsunsicherheit bei Kunden, Mitarbeitern oder Investoren reduziert und so Wettbewerbsvorteile sichert. Reputation entlastet aber auch von teurer Kontrolle und öffnet so Handlungsspielräume. Ist der Ruf, z.B. einer Branche, ramponiert, erscheinen Formen der Selbstkontrolle nicht mehr legitim und die Gesellschaft verlangt nach Fremdkontrolle durch Dritte (z.B. dem Staat). Somit sichert positive Reputation auch Freiheit.

Man unterscheidet zwischen funktionaler und sozialer Reputation. Funktionales Reputationskapital wird gebildet, wenn Personen oder Organisationen (oder deren Gruppen) gut arbeiten und ihre Funktionen erfüllen, also z.B. verlässliche Produkte herstellen, erfolgreiche politische Entscheidungen treffen oder nützliche Forschungsergebnisse produzieren. Reputation reflektiert hier Fachkompetenz. Moderne Gesellschaften haben aber auch allgemeinverbindliche Anforderungen

an Personen oder Organisationen und deren Gruppen entwickelt – die Sozialreputation. Hier kommt die soziale Moral ins Spiel, also inwieweit Akteure in Übereinstimmung mit moralischen Ansprüchen, mit gesellschaftlichen Normen und Werten handeln. Die Sozialreputation der Wirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten enorm an Bedeutung gewonnen, insbesondere in Form der Einhaltung der oben erwähnten Sozial- und Umweltstandards.

Reputation ist nicht gleich Reputation. Je nach Bezugs- oder Zielgruppe („Stakeholder“) stehen andere Reputationsaspekte im Vordergrund. Die wichtigsten Bezugsgruppen für Unternehmen und Branchen sind

im allgemeinen Kunden, Mitarbeiter, Investoren/Geldgeber und die allgemeine Öffentlichkeit. Im Einzelfall können weitere Bezugsgruppen identifiziert werden, wie z.B. Mitglieder in Genossenschaften. Die wichtigsten Reputationsaspekte sind Markenwert, Produktqualität, Kundenorientierung, Arbeitsbedingungen, aber auch speziellere Leistungseigenschaften wie Innovationskraft, Führungsfähigkeit, Managementqualität, Umweltorientierung, Internationalisierung, Ertrags- und Finanzkraft, Wachstumsdynamik oder Unabhängigkeit.

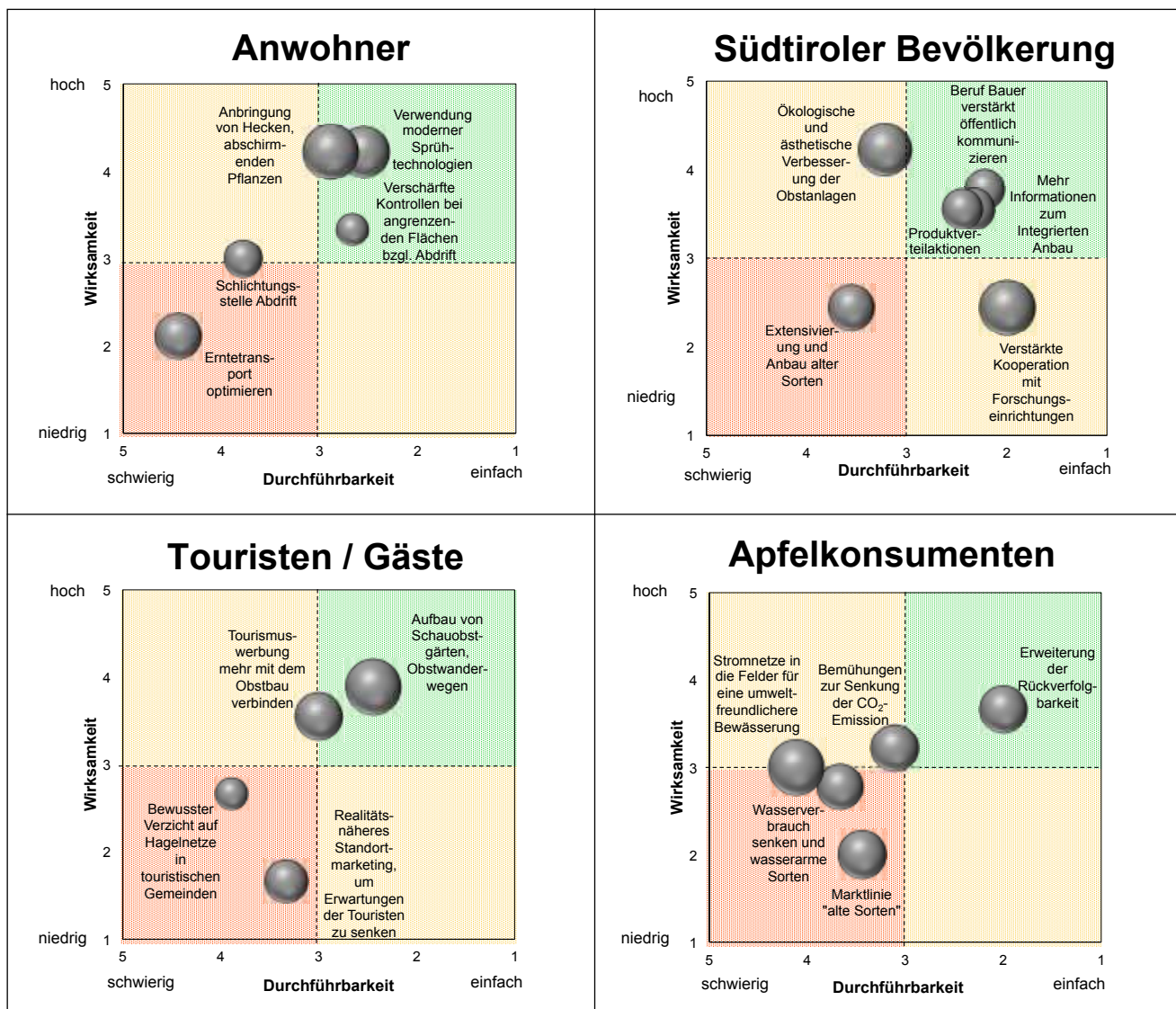
Vertrauen

Reputation und Vertrauen sind eng

miteinander verbunden. Erscheint ein Reputationsträger „vertrauenswürdig“, so verdient er unser Vertrauen und kann sein soziales Kapital nutzen. Reputation lässt sich so auch *als Ruf der Vertrauenswürdigkeit* definieren. Wie lässt sich Vertrauenswürdigkeit erlangen und damit das so wichtige immaterielle Reputationskapital bilden? Im Prinzip, indem verlässlich Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllt werden, und zwar in funktionaler wie auch sozialer Hinsicht.

In funktionaler Hinsicht wird erwartet, dass Reputationsträger ihren Leistungsauftrag erfüllen, und in sozialer Hinsicht, dass sie dabei gesellschaftliche Normen und Werte berücksichtigen. Ganz generell entsteht Vertrauen,

Grafik 2: Möglichkeiten der Reputationsverbesserung der Südtiroler Apfelanbau-Branche (Expertenbefragung).





Die Abdrift von Pflanzenschutzmitteln, der Einsatz von Herbiziden, Monokultur und Hagelnetze – besonders in touristischen Gemeinden - sowie

wenn Worten entsprechende Taten folgen und wenn versprochene und tatsächliche Sachverhalte übereinstimmen. Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen, Vertrauen schafft Reputation. Reputationsmanagement ist damit auch im Kern Erwartungsmanagement.

Grafik 1 (S. 6) beschreibt ein weltweit anerkanntes Vertrauens- und Reputationsmodell. Es zeigt auch die Rolle des Risikos, welche der Vertrauende eingeht, wenn er nicht weiß, ob seine Erwartungen an den Vertrauten erfüllt werden. Nur wenn dieses geschieht und ein erwartetes Ergebnis eintritt, entsteht positive Reputation und wächst die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauten.

Image

Während Reputation die Berechenbarkeit einer Person, Organisation oder deren Gruppen darstellt, beschreibt das Image den Gesamteindruck, den sie abgibt. Vergleichbar einer Momentaufnahme ist Image ein kurzfristiges Phänomen und daher flüchtig. Image kann „poliert“ werden, dessen Pflege liegt in der Hand des Trägers und ist z.B. durch unidirektionale Kommunikation (Werbekampagnen) schnell anpassbar. Reputation wird langfristig erworben und liegt nicht in der Hand des Trägers, sondern in der Hand der

anderen, d.h. Reputation beschreibt, wie diese den Träger wahrnehmen, einschätzen und „berechnen“. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird jedoch selten zwischen beiden Begriffen exakt unterschieden.

Reputationsprobleme der Südtiroler Apfelanbau-Branche

Die Südtiroler Apfelanbau-Branche ist eine ökonomische und agronomische Erfolgsgeschichte. Ihr Beitrag zur Entwicklung der Region muss hier nicht noch einmal beschrieben werden. Jedes Jahr verlassen mehr als 5 Milliarden saftige, runde Botschafter die Region und tragen zu deren Reputation bei.

Dennoch ist die Branche nicht ohne Probleme, welche zudem zunehmend öffentlich diskutiert werden und welche dem Branchenruf nicht förderlich sind. Auch wenn keine Branche völlig problemfrei ist („Wo gehobelt wird, da fallen Späne“) und auch wenn Erfolgsgeschichten manchmal Neider erzeugen, welche gerne übertriebene Kritik üben, so häufen sich doch die Indizien, dass Handlungsbedarf besteht, um den guten Ruf der Apfelanbau-Branche zu schützen.

Die nachfolgende Aufzählung basiert auf einer wissenschaftlichen Untersuchung mit gründlicher Literaturre-

cherche und Interviews mit fundierten Branchenkennern im Rahmen einer Studienabschlussarbeit eines Südtiroler Landwirtschaftsstudenten in Bozen und in Zusammenarbeit mit dem Südtiroler Bauernbund. Dabei werden nur Probleme bei ausgewählten Bezugsgruppen aufgezeigt und nur solche, welche den Anbau und das Produkt selbst betreffen. Zusätzliche Reputationsaspekte, wie z.B. das Branchenansehen als Arbeitgeber, oder das interne Ansehen bei Genossenschaftsmitgliedern bleiben unberücksichtigt. Zudem soll hier nicht erörtert werden, ob die öffentliche Debatte bezüglich einzelner Probleme gerechtfertigt ist oder nicht.

Problemfelder bei Anwohnern in Anbaugemeinden

- Abdrift von Pflanzenschutzmitteln und dadurch mögliche gesundheitliche Gefährdung von benachbarten Menschen und Tieren.
- Verwendung von Herbiziden in der Bodenpflege und dadurch mögliche Probleme im Bereich des Wasser-schutzes.
- Erhöhtes Transportaufkommen während der Erntezeiten und dadurch Verkehrsprobleme und Umweltbelastungen (Lärm, Abgase).

Problemfelder bei der Öffentlichkeit (Südtiroler Bevölkerung)



Der Wasserverbrauch in der Landwirtschaft kommen bei Anwohnern, Touristen und Konsumenten nicht gut an.

- Veränderung des Landschaftsbildes (Monokulturen, Hagelnetze) und deren ökologische Auswirkungen, z.B. auf die Artenvielfalt.
- Bergbauern werden als „sympathischer“ empfunden als Obstbauern.
- Fehlendes Verständnis für die ökonomische Bedeutung des Obstbaus.

Problemfelder bei Gästen/ Touristen

- Tatsächliches Landschaftsbild (Monokulturen, Hagelnetze) stimmt nicht mit dem in der Tourismuswerbung vermittelten Bild überein.

Problemfelder bei Apfelkonsumenten

- Rückstände von Pflanzenschutzmitteln.
- Geschmack der Ware.
- Verschwinden von alten Apfelsorten.
- Umweltauswirkungen der Produktion wie hoher Wasserverbrauch und entstehende Klimagase (CO₂).

Die Studie untersuchte auch Möglichkeiten zur Verbesserung der Reputation bei den angeführten Problemfeldern. Hierfür wurden 9 führende Experten der Südtiroler Apfelanbau-Branche gebeten, einzelne Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit (1 gering bis 5 hoch) und Durchführbarkeit (1 einfach bis 5 schwierig) hin zu beurteilen. Zudem wurde in der Auswertung die Einigkeit der Experteneinschätzun-

gen berücksichtigt (je homogener die Antworten, desto größer die Maßnahmenblase in den Darstellungen). Die Ergebnisse (Grafik 2, S. 7) liefern erste Hinweise für mögliche Handlungsoptionen, wobei Maßnahmen in den grünen Feldern empfehlenswert sind, solche in roten eher nicht und die in orangen Feldern nur teilweise. Diese Resultate sollten aber noch in einem größeren Rahmen bestätigt werden.

Möglichkeiten des Reputations- und Imagemanagements

Aktives Reputations- und Imagemanagement bedeutet die Durchführung von Maßnahmen, welche gezielt das Image und die Reputation einer Person, Organisation oder deren Gruppen positiv verändern. Solche Maßnahmen beinhalten Kommunikationsaktivitäten (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung), strategische Kooperationen mit unterstützenden Organisationen (z.B. Forschungseinrichtungen) und die Erstellung und Durchsetzung von verbindlichen Verhaltensregeln für alle Mitglieder.

Systematisches Reputationsmanagement erfordert auch die Festlegung von personellen Zuständigkeiten, welche regelmäßig die Situation beobachten, potenzielle Probleme durchleuch-

ten, Gegenmaßnahmen einleiten und Vorbeugung betreiben.

Das kollektive Reputations- und Imagemanagement einer Branche ist komplexer als das einer Einzelperson oder Organisation. Es bedarf der Aufgabenteilung und konzertierten und koordinierten Aktionen. Zudem müssen Zuständigkeiten definiert werden. Gleichzeitig kommt zu der kollektiven Verantwortung immer auch die individuelle Verantwortung der Mitglieder. Jeder Einzelne ist aufgerufen, das Image und die Reputation des Kollektivs zu verbessern und dieses nicht nur den dafür eingerichteten Organen zu überlassen.

Schließlich impliziert wirkungsvolles Reputations- und Imagemanagement, dass echte Veränderungen an der Substanz vorgenommen werden und nicht nur Kosmetik betrieben wird.

Fazit

Die Erfolgsgeschichte der Südtiroler Apfelanbau-Branche muss weitergeschrieben werden. Neue Zeiten bringen neue Herausforderungen mit sich und die Wirtschaftsrealität wird immer komplexer. Dennoch ist es für alle Beteiligten sicherlich vorteilhafter, proaktiv tätig zu werden, als immer nur „Feuer löschen“ zu müssen. 🍏

christian.fischer@unibz.it