



Auch Weltmarken können in Reputationslöcher fallen – wie VW nach dem Dieselskandal.

# DER RUF DES UNTERNEHMENS

## REPUTATION MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Interview mit Bernhard Bauhofer von Georg Lutz

Die gesellschaftliche Stellung eines Unternehmens und sein damit einhergehender Ruf waren früher ein nachgeordnetes Ziel. Gewinn machen lautete die zentrale Maxime. Heute gilt es, diese unterschiedlichen Ziele in Einklang zu bringen. Nur, wie funktioniert das?

### Sie haben vor über 15 Jahren mit dem Thema Reputation und Unternehmen begonnen zu arbeiten. Standen damals andere Schwerpunkte wie heute im Vordergrund?

Erinnern Sie sich noch an den Enron-Betrugsskandal, der 2001 zum bis dahin grössten Konkurs aller Zeiten führte? Zu diesem Zeitpunkt lag der Niedergang von Lehmann Brothers, im Zuge der historisch grössten Finanzkrise, noch in weiter Ferne. Die erste Dekade des neuen Jahrtausends, in das die Welt mit grossen Hoffnungen gestartet war, hat sich gerade auch aus wirtschaftlicher Sicht als eine Zeit nicht enden wollender Krisen erwiesen. Und dieser Zustand dauert – wenn auch in abge-

schwächer Form – bis heute an. Als ich um die Jahrtausendwende meinen Reputation-Management-Ansatz lancierte, wurde ich belächelt. Heute steht das Reputation Management ganz oben auf der Agenda jedes grösseren Unternehmens, und auch Verantwortliche von kleinen Unternehmen wissen, wie mit den heutigen Kommunikationskanälen der Ruf eines Unternehmens ruiniert werden kann. Gleichzeitig sind in Sachen Aufsicht, Regulierung, Transparenz und gesellschaftlicher Verantwortung grosse Fortschritte gemacht worden. Dennoch gibt es Reputationsdefizite, insbesondere in der Governance. Immer noch schaffen beispielsweise eklatante hohe Saläre und Boni in der Chef-

etage böses Blut. Gerade in der Schweiz krankt die Unternehmenswelt an viel zu zahmen Aktionären, Verwaltungsräten und staatlichen Aufsichtsorganen.

### Wir haben damals auch den Unterschied zwischen Image und Reputation diskutiert. Wie ist da heute der Stand?

Die anspruchsvollen Stakeholder geben sich längst nicht mehr mit der aufpolierten Fassade – dem konstruierten Image – eines Unternehmens zufrieden, das mit der viel komplexeren Realität oft wenig gemeinsam hat. Sie schauen hinter die Fassade und fordern vertieften Einblick in die Unternehmensführung, die Abläufe und das Management von Risiken. Sie fragen:

«Unser Reputationsansatz für Unternehmen war immer strategisch und ganzheitlich ausgerichtet.»

Wie ist der Umgang mit den Mitarbeitenden, wie attraktiv positioniert sich die Firma als Employer Brand für die besten Talente? Und sie schauen über die Mauern des Unternehmens hinaus – mit welchen Partnern und Zulieferern arbeitet das Unternehmen zusammen, und nach welchen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Standards operieren sie? Die durch Internet geschaffene Transparenz steigert die Macht der kritischen Stakeholder – Medien, Aktivisten oder Einzelpersonen wie Blogger. Dies ist die neue, verdammt anstrengende Realität für Unternehmen.

### Ausgangspunkt waren damals negative Ereignisse oder Skandale, die verdeutlichen, wie verletzlich die Persönlichkeit oder das Unternehmen ist?

Reputationskrisen treffen viele Unternehmen oft unerwartet und mit voller Wucht. Insoweit hat sich die Verletzlichkeit verschärft. Nehmen Sie das Beispiel des Samsung Galaxy S7, bei dem technische Fehler zur Explosion der Akkus geführt haben. Der Reputationsschaden war für den gesamten stolzen und ambitionierten Konzern fürchterlich. Wer sagt, dass eine solche Krise in ähnlicher Form nicht morgen beim Konkurrenten Apple ausbricht? Kein Unternehmen ist vor solchen Krisen gänzlich gefeit. Bei der Schadensbekämpfung zeigt sich die Widerstandskraft einer über Jahrzehnte aufgebauten Reputation. Samsung wird sich von dieser Reputationskrise erholen und Lehren daraus ziehen. Ein institutionalisiertes Issue-Management als zentraler Bestandteil einer vorausschauenden Reputation-Management-Politik hilft in der Prävention.

Auf der anderen Seite sind viele Unternehmenskrisen wie die VW-Dieselaffäre hausgemacht. Die Manager bei VW wussten, dass sie damit früher oder später an die Wand fahren würden. Eine fehlgeleitete Unternehmenskultur und der Wachstumswahn schalteten alle Kontrollmechanismen aus.

### Ist die Sensibilität für das Thema grösser geworden?

Zweifellos. Heute wird die Reputation von Konzernen über Indizes und Benchmarks laufend gemessen. Das sensibilisiert das Management über die Leistung des Unternehmens im Branchenvergleich. Meist beleuchten Rankings wie «Die attraktivsten Arbeitgeber» jedoch nur einen Aspekt einer vollumfänglich verantwortungsvollen Unternehmensführung. Es empfiehlt sich für jedes Unternehmen, über eine qualitative Befragung, die alle Dimensionen der Reputation abdeckt, zu erheben, inwieweit es die Erwartungen aller Stakeholder bezüglich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Performance erfüllt. Diese Insights schärfen den Blick des Managements auf potenzielle Krisen und erlauben es ihm, frühzeitig gegenzusteuern. ▶

Investieren  
Sie in wachsende  
Kundenbeziehungen

mit handgeschöpftem  
„Growing Paper“!



Wenn auch Sie hervorragen wollen, dann verwenden Sie unsere Fairtrade Karten aus handgeschöpftem Recyclingpapier, welche nicht nur ökologisch sind, sondern auch innovativ, kreativ, witzig und einzigartig. Beim Wachsen der Pflanzen bleiben Sie dem Kunden garantiert nachhaltig in Erinnerung.



Infos an Kunde senden



Kunde pflanzt Papier



Pflanze (und Kundenbeziehung) wächst

Überzeugen Sie sich selbst und bestellen Sie unverbindlich Ihre Musterkarte.

Einfach E-Mail senden an: [info@hervorragend.ch](mailto:info@hervorragend.ch)

**HERVORRAGEND.CH**

Hervorragend AG • Länggasstrasse 8 • 3012 Bern  
Tel. 031 882 01 21 • [www.hervorragend.ch](http://www.hervorragend.ch)

### **Unterstützen jüngere Generationen und mehr Frauen in Teilen der Businesswelten diese höheren Sensibilitäten?**

Weibliche Intuition hin oder her – mir sind keine signifikanten Unterschiede zwischen einem Top-Manager und einer Top-Managerin hinsichtlich dem Management der weichen Werte bekannt, zumal Top-Führungskräfte allesamt dieselbe berufliche Sozialisation durchlaufen und nach denselben Leistungskriterien beurteilt werden. Hingegen machen die jüngeren Generationen Y oder Z einen Unterschied. Sie sind frei von jeglicher Ehrfurcht vor grossen Namen, und nichts liegt ihnen ferner, als eine lebenslange Beschäftigung im Unternehmen anzustreben. Das macht sie für Unternehmen sperrig und unberechenbar. Sie verspüren keine Loyalität und sprechen Dinge unverblümt an. Statt sie als Störfaktor zu betrachten, sollten Manager die «jungen Wilden» gezielt in die Erneuerung des Unternehmens einbinden.

### **Auf jeden Fall galt und gilt es, proaktiv zu agieren?**

Was sagt das Schweigen von Burger King zum «Burger Gate» in Biel aus, bei dem einem Kunden ein ekelerregender Burger vorgesetzt wurde? Sitzen, warten und den Kopf in den Sand stecken, bis die Krise vorbei ist, ist das Schlimmste, was ein Unternehmen tun kann. Es geht um die Haltung des Managements, sich diesen Problemen zu stellen. Schliesslich werden sie dafür üppig bezahlt. In der Unternehmenswelt definieren die Reputationsführer von sich aus die höchsten sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Standards und differenzieren sich dadurch von der Konkurrenz.

### **Aktuell setzen Sie auf den Begriff «Reputation Management 360 Grad». Was dürfen wir darunter verstehen?**

Unser Reputationsansatz für Unternehmen war immer strategisch und ganzheitlich ausgerichtet. Konsequenterweise haben wir den 360°-Ansatz in einem zweiten Schritt auf das Individuum ausgeweitet. Private Persönlichkeiten – von Managern bis hin zu Künstlern – beraten wir im Kontext aller Facetten und Rollen ihrer privaten und beruflichen Existenz. Auch hier geht es um das Management der Erwartungen, die seitens der diversen Stakeholder an eine Person gestellt werden. Philanthropie, soziale Medien sind hier wichtige Faktoren. Und natürlich geht es hier auch um das

Reputation-Risk-Management angesichts der vielen Gefahren und Fallen, die für exponierte Persönlichkeiten vor allem im Netz lauern.

### **Individuen und Unternehmen dürfen nicht getrennt betrachtet werden?**

Unternehmen sind eine Ansammlung von Individuen, die allesamt ihre ganz persönlichen Ziele verfolgen, die wiederum Priorität für sie haben. Sie wollen Karriere machen, Geld verdienen, eine Work-Life-Balance haben, respektvoll behandelt werden – und ihre Träume realisieren. Die Kunst der Führung im Rahmen von «Corporate Diversity» liegt darin, diese völlig heterogenen Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Das setzt eine Offenheit und Toleranz voraus. Man muss sich vom Bild des strikt und hierarchisch geführten Unternehmens verabschieden. Von aussen betrachtet erscheinen viele Unternehmen als eine lose Ansammlung von Individuen, die aber einen gemeinsamen Zweck und geteilte Werte verbindet. Aber gerade weil sie ihren Mitarbeitenden so grosse Freiräume und Vertrauen schenken, erhalten sie deren Identifikation und Begeisterung für das Unternehmen zurück.

### **Wie läuft solch ein Beratungsprozess ab, gibt es ein strukturiertes Vorgehen und Meilensteine?**

Viele Unternehmen kommen zu uns, wenn der Baum brennt. Gerne helfen wir bei der Lösung der Reputationskrise und sind darin auch meist erfolgreich. Die grosse Gefahr ist aber, dass die Unternehmen nach der Löschung des Brands wieder zur Tagesordnung übergehen und nicht nach den Ursachen forschen. Beim Reputation Management geht es vielmehr um die langfristige Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder. Vor dieser Erkenntnis gehen wir mit den Entscheidungsträgern in Klausur und verfolgen den klassischen Beratungsprozess. In der Audit- und Analysephase befragen wir Repräsentanten der wichtigsten Stakeholdergruppen in qualitativen Interviews, wie sie das Unternehmen bezogen auf die verschiedenen Reputationstreiber im täglichen Miteinander erleben. Parallel dazu befragen wir Unternehmensvertreter, wie sie glauben, dass sie von genau diesen Stakeholdern erlebt werden. Aus der Gegenüberstellung der Wahrnehmungen mit den Einschätzungen ergibt sich der Reputation-Gap und wird der

Handlungsbedarf ersichtlich. Meist denken die Unternehmen, sie werden besser erlebt, als dies tatsächlich der Fall ist. In einem zweiten Schritt entwickeln wir Reputationsstrategie und -konzept und implementieren es schliesslich im Unternehmen. Dabei werden alle Stellen im Unternehmen auf die Aufgabe im Reputation-Management-Programm trainiert und sensibilisiert. Nach ein, zwei Jahren machen wir eine erneute Befragung, um den Niederschlag in der Unternehmenskultur zu messen und Anpassungen zu machen.

### **Inwieweit haben Reputation und gesellschaftliche Verantwortung etwas miteinander zu tun?**

Der zentrale Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft liegt immer noch in der Schaffung von Arbeitsplätzen und Gewinnen. Jedoch müssen diese heutzutage im Rahmen der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Verantwortung erzielt werden. Wirtschaftswachstum unter Ausklammerung der ökologischen Konsequenzen ist nicht akzeptabel. Deshalb ist die Wirtschaftspolitik von Donald Trump aus Sicht von Zeitgeist und Reputation ein Akt der Steinzeit.

Für den Patron gab es aufgrund seiner Einbettung in die Gemeinschaft und die Haftung nie eine Alternative zum gesellschaftlich verantwortlichen Handeln. Chefs börsenkotierter Unternehmen hingegen sind hochbezahlte Lohnempfänger, die nicht für ihr Handeln haften. Zudem sind die Anreize für eine nachhaltige Wertschöpfung noch zu gering. ■



**BERNHARD  
BAUHOFFER**

ist Gründer und Managing Partner von Sparring Partners GmbH, einer international tätigen auf Reputation Management spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Wollerau, Schwyz. Zuvor war er in führenden Managementpositionen in Europa, den USA und Lateinamerika tätig.

[www.sparringpartners.ch](http://www.sparringpartners.ch)