

# It's the reputation, stupid!

## Berechenbarkeit als „conditio sine qua non“ des nachhaltigen Unternehmenserfolgs

Bernhard Bauhofer\*

*Fokussiert auf Hard Facts, wie Börsenkurs und Marktanteile stolpern vermeintliche Weltklasseunternehmen immer wieder über die unterschätzten weichen Faktoren. Während kaum ein Manager mittlerweile die strategische Bedeutung der Unternehmensreputation bestreitet, fehlt den meisten Unternehmen ein ausgereiftes Instrumentarium zum aktiven Management dieses Werts und dessen Schutz in Krisenzeiten. Fehlende Kompetenzen im Unternehmen eröffnen deshalb Chancen für externe Berater.*

### 1. Berechenbarkeit als komplexe Herausforderung

Eine gute Reputation (reputare: rechnen, berechnen) zu haben heisst, für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) berechenbar zu sein und sie vor negativen Überraschungen zu verschonen. Was fast schon trivial klingt, stellt sich – angesichts von Unternehmens- und Bilanzierungsskandalen, korrupten Managern, explodierenden Laptops und sich häufenden Rückrufaktionen – als ein in der Praxis sehr anspruchsvolles Unterfangen dar.

Die meisten der von derartigen Krisen betroffenen Unternehmen haben mit Checks & Balances, Compliance-Vorschriften und Verhaltenskodizes weidlich Sicherheitsvorschriften definiert, die jedoch weitgehend isoliert voneinander existieren und nicht konsequent gelebt werden. Eine grosse Chance, die Berechenbarkeit des Unternehmens durch Ausschalten menschlicher Fehlerquellen und individuellem Gutdünken zu sichern, liegt in unternehmensumfassenden IT-Lösungen. Mit einer Enterprise Resource Planning-Lösung beispielsweise erhöht das Unternehmen nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität ihrer Wertschöpfung. Moderne Supply Chain Management-Lösungen ermöglichen die rasche Reaktion des Unternehmens entlang aller Wertschöpfungsstufen, um Überraschungen, Fehler und Fehlinvestitionen zu verhindern. Ein virtuelles und kostengünstiges Call Center im Rahmen einer CRM-Lösung optimiert die Erreichbarkeit des Kundenservice und damit die Kundenzufriedenheit. In der Regel ist jedoch nicht die IT Quelle von Reputationskrisen, sondern der Mensch – allen voran das Management. Die Gewährleistung der Berechenbarkeit setzt deshalb eine Unternehmenskultur voraus, die einerseits klare Verhaltensregeln vorgibt, andererseits maximale Transparenz für die Stakeholder



Bernhard Bauhofer

schafft und sich in deren Interesse konstant und dynamisch weiterentwickelt.

Als ein Paradebeispiel für geschrürte, aber nicht erfüllte Stakeholder-Erwartungen präsentiert sich seit geraumer Zeit Sony. Die erneut verschobene Lancierung der Spielkonsole PS3 ist nicht ein einmaliger Lapsus, sondern ein weiterer Einfall in einer Kette von Negativmeldungen. Das Sony-Kernproblem liegt denn auch in einer anachronistischen, durch interne Grabenkämpfe und kulturelle Dissenzen geprägten Unternehmenskultur begründet, welche der Offenheit und Dynamik der durch Online-Communities geprägten Generation nicht mehr mithalten kann.

### 2. Paradigmenwechsel

Wie nun ist die umfassende Berechenbarkeit im unternehmerischen Alltag zu bewerkstelligen? Grundsätzlich steht im 21. Jahrhundert jedes Unternehmen – unabhängig von seiner Grösse oder Rechtsform – vor der Herausforderung, aus seiner unverwechselbaren Identität heraus den immer schneller sich vollziehenden Wandel der global vernetzten Geschäftswelt für sich und seine Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Non Government Organisationen etc. – gewinnbringend zu gestalten. Grundlage dieser Win-Win-Beziehungen ist die verbindliche Einhaltung von Versprechungen und Zusagen an die Anspruchsgruppen. Im Gegensatz zum Shareholder Value-Unternehmen, das – mit dem permanenten Druck der Aktionäre und Analysten im Nacken – meist mehr verspricht als es halten kann, hat das Stakeholder-Value Unternehmen alle Stakeholder im Blick und bezieht diese in die Wertschöpfung mit ein. Nach dem Motto „Walk the talk“ untermauert das Unternehmen seine Reputation durch Versprechungen, die das Management auch einhalten kann. Die Berechenbarkeit im Hinblick auf alle Dimensionen der Unternehmensreputation (Reputationstreiber) und gegenüber den zentralen Anspruchsgruppen (Stakeholder) erzielt das Stakeholder-Value-Unternehmen durch entsprechende organisatorische, prozessuale und verhaltensbezogene Vorgaben, die basierend auf einer visionären Unternehmensstrategie formuliert und im Unternehmen nachhaltig verankert werden.

### 3. Reputationstreiber managen

Nur die Unternehmen also, welche die Reputation bestimmenden Faktoren, die so genannten Reputationstreiber, umfassend in der Beziehung zu den Anspruchsgruppen und kohärent mit der Unternehmensstrategie managen, sichern sich nachhaltig eine überlegende Unternehmensreputation:

\* Bernhard Bauhofer ist Gründer und Managing Partner von Sparring Partners GmbH in Wollerau. Das international operierende Beratungsunternehmen ist auf Reputation Management spezialisiert. Bernhard Bauhofer ist Autor des gleichnamigen Buches und Dozent an diversen internationalen Universitäten. Kontakt: Bernhard Bauhofer, Sparring Partners GmbH, CH 8832 Wollerau, Tel.: +41 43 888 2704, E-Mail: bauhofer@sparringpartners.ch, www.reputationmanagement.ch.

Reputationstreiber umfassend in Beziehung zu Anspruchsgruppen managen.



### 3.1 Innovation

Traditionelle Innovationsführer wie 3 M zeichnen sich durch ein kompromissloses Bekenntnis zur Innovation, einer „Trial & Error“-Kultur, ein nachhaltiges Innovationsbudget und eine innovationsfördernde Organisationsstruktur und Unternehmenskultur aus. Das moderne Stakeholder Value-Unternehmen geht noch einen Schritt weiter und bezieht die Konsumenten in den Produktentwicklungsprozess mit ein. Bei der Entwicklung von Open Source Software schickt z.B. Electronic Arts, ein Hersteller von Computerspielen, Programmierungstools an die Kunden, platziert deren Anpassungen online und verarbeitet deren Entwicklungen in die neuen Spiele. Die Forschungsteams von General Electric treffen sich regelmäßig mit ausgesuchten Kunden, so genannten „Koryphäen“, um neue GE-Technologien zu diskutieren. In diesem Verständnis ist der Kunde nicht nur König, sondern quasi auch Chef der Marktforschung und Produktentwicklung zugleich. Der Anstieg von Online Communities in Verbindung mit der Entwicklung von leistungsstarken und anwenderfreundlichen Design Tools fördert diesen grenzüberschreitenden Innovationsprozess. Mit dem Involvement des Kunden, der gratis und mit Enthusiasmus seine Ideen einbringt, steigt automatisch auch die Erfolgsquote bei Produkteinführungen bzw. reduziert die Wahrscheinlichkeit von Flops und enttäuschten Kunden. „Collaborative Innovation“ ruft auch immer mehr etablierte Old Economy-Unternehmen auf den Plan. Mitarbeiter und Kunden von Anfang in den Innovationsprozess mit einzubeziehen und somit die Akzeptanz der Neuerungen von vornherein sicherzustellen. Mit „Innovation-Jams“, online Massen-Braimstorming, gibt IBM ihren 330 000 Mitarbeitern weltweit die Gelegenheit im Intranet zu diskutieren, Ideen zu wälzen und gemeinsam Projekte zu entwickeln. Für die jüngste Austragung, an der 150 000 Leute aus 104 Ländern teilnehmen, hat IBM den Kreis erweitert und Kunden, Lieferanten, Universitäten und die Familien der Angestellten zur Jam-Session eingeladen. Angesichts dieses Ausmasses stellt sich die Frage, wie weit ein Unternehmen die F&E- und Innovationsverantwortung an die Kunden und Stakeholder delegieren, ohne dabei den Eindruck eines verzweifelten Suchens nach Ideen zu erwecken, die im Unternehmen offensichtlich fehlen.

Abbildung 1: 360° Reputation Management

ternehmen auf den Plan. Mitarbeiter und Kunden von Anfang in den Innovationsprozess mit einzubeziehen und somit die Akzeptanz der Neuerungen von vornherein sicherzustellen. Mit „Innovation-Jams“, online Massen-Braimstorming, gibt IBM ihren 330 000 Mitarbeitern weltweit die Gelegenheit im Intranet zu diskutieren, Ideen zu wälzen und gemeinsam Projekte zu entwickeln. Für die jüngste Austragung, an der 150 000 Leute aus 104 Ländern teilnehmen, hat IBM den Kreis erweitert und Kunden, Lieferanten, Universitäten und die Familien der Angestellten zur Jam-Session eingeladen. Angesichts dieses Ausmasses stellt sich die Frage, wie weit ein Unternehmen die F&E- und Innovationsverantwortung an die Kunden und Stakeholder delegieren, ohne dabei den Eindruck eines verzweifelten Suchens nach Ideen zu erwecken, die im Unternehmen offensichtlich fehlen.

### 3.2 Corporate Responsibility

Auf die Frage, welche Verantwortung ein Unternehmen habe, antwortete der Monetarist Milton Friedman unmissverständlich: „The Business of Business is Business“. Der Management-Guru Michael Porter beantwortet diese Frage differenzierter: „Every product or service should deliver both economic and social benefits“.

Mittlerweile ist es für Unternehmen ein vogue, sich über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus sozial und gesellschaftlich zu engagieren, was sie jedoch nicht von einer kritischen und differenzierten Beurteilung ihrer Engagements im Sinne Friedmans abhalten darf. Denn, die im Rahmen der Corporate Responsibility (CR) wahrzunehmenden Aufgaben des Stakeholder Value Unternehmens gehen weit über philanthropische Tätigkeiten hinaus. Der immer populärere „Triple Bottom Line“-Bewertungsansatz beurteilt die Unternehmen in sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Die Herausforderung für das Management liegt somit in der Herstellung einer Balance zwischen den Interessen der Aktionäre und der übrigen Stakeholder im Rahmen der umfassenden gesellschaftlichen Verantwortung. Dabei muss das CR-Engagement im plausiblen Bezug zum Kerngeschäft stehen. Die Anti-AIDS-Initiative von DaimlerChrysler in Südafrika beispielsweise erhält vor dem Hintergrund, dass der Konzern als Produzent und Arbeitgeber im Land direkt von den Auswirkungen der Krankheit betroffen ist, erste unternehmerische Priorität.

Im Gegensatz zu den individuell gesprächten Konzepten (s. Grafik) „Philantropie“ und „Social Entrepreneurship“ hat Corporate Social Responsibility (CSR) zum Ziel, die Wertschöpfung des Unternehmens zu optimieren, Konflikte auszuräumen und die nachhaltige Unterstützung und Akzeptanz der Stakeholder zu sichern. Ohne Berücksichtigung der Interessen von meist global organisierten Umweltschützern und der lokal betroffenen Bevölkerung kann z.B. kein Ölkonzern mehr erfolgreich Fördergebiete erschliessen. Ziel der CSR-Politik ist es, sowohl für den Aktionär als auch für das Gemeinwohl einen Mehrwert zu erwirtschaften.

### 3.3 Kommunikation

Von allen Reputationstreibern kommt der Kommunikation innerhalb des Stakeholder Value Unternehmens eine Sonderstel-

## Berechenbarkeit als „conditio sine qua non“

Kommunikation als treibende Kraft für Veränderungen.

lung zu, da sie die unterschiedlichen Anspruchsgruppen auf die angestrebten Veränderungen einstimmt und gleichzeitig deren Bedürfnisse laufend abholt und somit sicherstellt, dass diese in den Veränderungsprozess mit einfließen. Während das Shareholder Value-Unternehmen tendenziell nur sehr spärlich, selektiv und trüpfchenweise informiert, orientiert das Stakeholder Value Unternehmen seine Stakeholder proaktiv, permanent, bedürfnisgerecht, zum richtigen Zeitpunkt über das jeweils geeignete Medium. In dieser gelebten Kommunikationskultur ist der CEO und Chief Communications Officer in Personalunion und Dreh- und Angelpunkt in der internen und externen Kommunikation. Die in dieser Form praktizierte Unternehmenskommunikation ist die treibende Kraft für Veränderungen und sichert gleichzeitig die Unterstützung der Stakeholder. Das konstante „Füttern“ aller Anspruchsgruppen mit den jeweils relevanten Informationen stellt sicher, dass die anstehenden Veränderungen nicht als drastische und abrupte Einschnitte empfunden und kritisiert, sondern als eine konsequente und nachvollziehbare Entwicklung verstanden und von den Stakeholder getragen werden.

Diese Unterstützung ist umso wichtiger als bei einschneidenden Veränderungen die Unternehmensreputation besonders gefährdet ist. Im Fall einer Verlagerung von Stellen nach China beispielsweise überdecken die potenziellen Gewinne die Reputationsrisiken im Heimatland. Während das Management und potenzielle Investoren angesichts höherer Gewinnmargen enthusiastisch sind, sehen sich andere Stakeholder als Verlierer: Mitarbeiter bangen um ihre Jobs und eine allmähliche Erosion ihres Status und Rechte. Stammkunden befürchten, dass das Management sich nicht mehr wie gehabt um ihre Interessen kümmern wird. Die Behörden stemmen sich gegen den Exodus des Unternehmens als Arbeitgeber und Steuerzahler. Kritische Journalisten und Aktivistengruppen in der Schweiz erheben Bedenken betr. Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, sozialen und ökologischen Defiziten. In der art reputationskritischen Projekten ist der CEO gut beraten, vorab die Kommunikation über den gesamten Projektverlauf betr. Zeit/Phasen, Zielgruppen, Inhalten und Medieneinsatz minutiös zu planen.

### 3.4 Human Resources

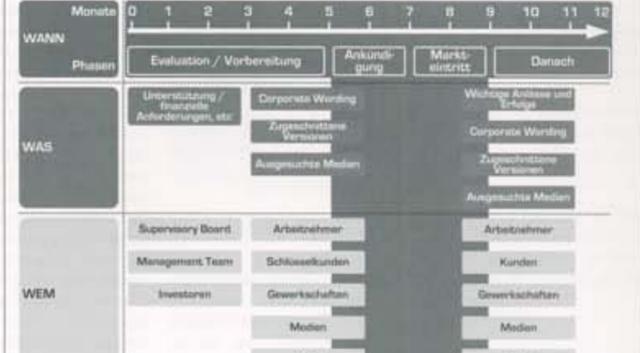
Während das Shareholder Value-Unternehmen seine Reputation durch eine Hire-& Fire-Politik, die zwischen dem Umschwärmen der Kandidaten im „War for talents“ und einer rücksichtslosen Entlassung in rezessiven Zeiten oszilliert, immer wieder schädigt, zeitigt die „Employer Brand“-Strategie der Stakeholder Value-Unternehmen nachhaltig Erfolge. Diverse Untersuchungen belegen, dass Firmen mit der Reputation des attraktiven Arbeitgebers nicht nur die besten Talente anziehen und längerfristig an sich binden können, sondern dass diese Bewerber auch bereit sind, für einen vergleichsweise geringen Lohn



in die Firma einzustiegen, von der sie sich ein attraktives Arbeitsumfeld und interessante Karriereperspektiven erwarten. Das Stakeholder Value-Unternehmen verfolgt auch die Nivellierung krasser Einkommensunterschiede interessiert, bietet aber der Leistungselite genügend hohe materielle Anreize. Das brasilianische Unternehmen Semco hat z.B. ein ausgeklügeltes Gehaltsmodell mit elf verschiedenen Varianten entwickelt, in denen die Komponenten Fixgehalt, Aktienoptionen und Leistungsboni unterschiedlich kombiniert werden. Damit strebt das Unternehmen eine gerechte und ethische Behandlung an. Die schwedische Svenska Handelsbanken gehen in Sachen teamorientierter Gratifikation noch einen Schritt weiter. Demokratisch vorbildlich erhalten alle Mitarbei-

Abbildung 2: Ausprägungen des „Doing Good“

Abbildung 3: Stakeholder-Kommunikation



Zum Reputationserfolg führt ein unspektakulärer, weitsichtiger Managementstil.

ter unabhängig von Grundgehalt und Titel denselben Betrag, der sich am Erfolg des gesamten Unternehmens im Vergleich zur Branche misst. Zudem bietet das Stakeholder Value Unternehmen ihren Mitarbeitern Möglichkeiten des „Corporate Volunteering“, d.h. dem freiwilligen gesellschaftlichen Engagements.

### 3.5 Corporate Governance/CEO

Gemäss den Corporate Governance-Experten von „Corporate Library“ werden in nur einem Drittel der Unternehmen im S&P 500 Index die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und CEO getrennt wahrgenommen. Welche schwerwiegenden Probleme unzureichend gestaltete Checks & Balances haben kann, zeigt das Beispiel Ford. Nur auf massiven Druck von aussen war der erfolglose Bill Ford bereit, die operative Führung abzugeben. Mit seinem Spiel auf Zeit hat er weiteres Vertrauen in das Unternehmen verspielt. Aber auch der andauernde Korruptionsskandal bei Siemens führte einmal mehr den klandlegenden Handlungsbedarf in Sachen Corporate Governance bei der „Deutschland AG“ vor Augen. Angesichts der Verquickung vom operativen Management und Aufsichtsorgan in diesen Krisenfällen erhält die von der Grossen Koalition in Erwägung gezogene gesetzliche Karenzzeit, in welcher der direkte Wechsel des Vorstandes in den Aufsichtsrat untersagt würde, durchaus seine Berechtigung.

Im Sinne Max Webers wird die Corporate Governance-Kultur des Stakeholder Value-Unternehmens durch ein, von Individualinteressen abstrahiertes Kollektivinteresse am Unternehmenswert geprägt. Im Zentrum steht die, beim Shareholder Value Unternehmen aus dem Lot geratene Symmetrie von Eigentum und Verwaltung, Chance und Risiko, von Entscheidung und Verantwortung.

## 4. Praktiziertes Reputation Management

Ob Shell oder Barclays-erfahrungsgemäss sind die meisten Shareholder Value-Unternehmen nur angesichts existentieller Bedrohung zum systematischen, das gesamte Unternehmen umfassenden und nachhaltig angelegten Reputation Management bereit. Dabei gibt es Unterneh-

men, die Reputation Management tagtäglich praktizieren, ohne jemals von dem Begriff gehört zu haben. Als Synonyme werden „Good Management“ oder „Good Corporate Behavior“ gebraucht. Toyota ist hier ein gutes Beispiel. Nur wenige Unternehmen haben das Prinzip der ausgewogenen Stakeholder-Interessen derart verfeinert und in ihrer Unternehmenskultur verankert wie das derzeit weltweit erfolgreichste Automobilunternehmen. Den Unternehmen gemeinsam ist der unspektakuläre, weitsichtige Managementstil. Für auf schnelle Resultate bedachte Manager mag dieser Approach als unfokussiert, wenig kompetitiv und deshalb harmlos erscheinen. Wettbewerber laufen Gefahr, das Reputation Management zu unterschätzen. Ein voll entfaltetes Reputation Management Programm entpuppt sich jedoch als eine messerscharfe und ausserst kompetitive Strategie, die nur schwer – gerade wegen der über Jahre aufgebauten Beziehungen – schon gar nicht auf die Schnelle von der Konkurrenz zu kopieren ist. Um einzelne Phasen und selbst Manager zu überdauern, muss das Programm systemisch angelegt sein. Die Entwicklung und Implementierung eines 360° Programms erfolgt in Schritten unter Einbezug externer Experten:

1. Erhebung der Ist-Reputation bei allen Stakeholder
2. Workshop mit Top Management: Entwicklung Soll-Reputation
3. Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Reputation (Reputation Gap)
4. Entwicklung eines 360° Reputation Management-Programms
5. Implementierung
6. Laufender Audit und Anpassungen

### 5. Fazit: Chance für Berater

In jeder Vertreter Phase können externe Berater in der Rolle als neutrale Vertreter der Stakeholder einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens beitragen. Ich betrachte gerade den Initialimpuls durch externe Berater aufgrund der weitverbreiteten mangelnden Einsicht der Entscheidungsträger im Unternehmen unerlässlich. Wie das Beispiel Shell und die Brent Spar-Krise zeigt, sind Unternehmen erst in einer existentiell bedrohlichen Situation bereit, in ihnen Reputationsmanagement über die Bücher zu gehen. In dem Zeitpunkt, an dem der Leidensdruck und der Wille zum Wandel am grössten ist, sollte der Reputation Management Berater Präsenz beweisen. Vor und nach diesem „Window of Opportunity“ ist es erfahrungsgemäss sehr schwer, bei den Verantwortlichen für den „Soft-Issue“ Gehör zu finden. Als „Mann (oder Frau) der Vertrauens“ muss der Berater auf absolute Transparenz und schonungsloses Aufdecken von Missständen insistieren und die Reputationsrisiken aufzeigen. Dabei kann der Auftraggeber – dann, wenn der CEO und das Management das Reputationsproblem sind – durchaus ein Vertreter des Aufsichtsrates sein. Unterstützt durch die Ergebnisse einer unabhängigen Stakeholder-Beurteilung fördert er das Klima zur Veränderung. Die Entwicklung der Reputation Management-Strategie und des 360° Konzeptes muss von den Reputationsstreibern die Ansprüche der diversen internen und externen Stakeholder nachhaltig abzubilden haben. In der Umsetzung ist eine Schulung der Mitarbeiter und eine Begleitung in der Umsetzung durch den Berater ratsam.