

REINE VERTRAUENSACHE

Reputation Management: Seit der Vertrauenskrise des globalen Wirtschafts- und Finanzsystems ist auch in der Schweiz die Glaubwürdigkeit vieler Unternehmen und CEOs angeschlagen. Dass sich eine starke Reputation nicht allein mit bedeutenden Imagekorrekturen aufbauen lässt, sondern nachhaltig durch messbare Leistungen verdient werden muss, darin sind sich Kommunikationsexperten wie Forschung einig.

Text: **Claude Weill***

“Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich gänzlich ungeniert”, dichtete Wilhelm Busch, doch er dürfte kaum an heutige Unternehmen gedacht haben, denen bei Rufschädigungen Millionen- oder Milliardenverluste drohen. Walter P. von Wartburg, ehemaliger Head Corporate Communications von Novartis und Inhaber der Beratungsfirma Corporate Management Reputation AG in Arlesheim, sagt es auf seiner Website reputationsuite.com ungeschminkt: “Eine schlechte Corporate Reputation schadet. Sie verunsichert Kunden und Mitarbeiter. Sie schafft zurückhaltende Behörden bei Bewilligungsfragen und Distanz im politischen Raum. Sie erhöht die Kapitalkosten und kann zu unvorhersehbaren Volatilitäten an der Börse führen.” Für den praktizierenden Anwalt ist eine gute Reputation “ein klassischer Mehrwert”, der sich in der Realität niederschlägt. “Eine gute Reputation verschafft einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch einen grösseren Anteil am Meinungsmarkt”, betont der Basler Rechtsprofessor im Gespräch und verweist auf den messbaren Goodwill, der einem Unternehmen eingeräumt wird, wenn sein Ruf intakt ist. Relevant werde das etwa bei Unternehmensübernahmen oder -käufen.

Von Wartburgs Beratungsfirma analysiert in einem ersten Schritt das Fremdbild und Eigenbild eines Unternehmens. Die Auswertung soll Aussagen darüber erlauben, wie weit die externe und interne Bewertung von Reputationsfaktoren voneinander abweichen oder übereinstimmen. Erst dann sieht von Wartburg, ob eine angeschlagene Reputation aus mangelhaften Leistungen resultiert oder guten Leistungen, die schlecht kommuniziert

werden. Je nachdem muss ein Unternehmen seine Kommunikation oder Visibilität oder aber seine Leistungen verbessern.

DER MARKTWERT DER REPUTATION

Dass die professionelle Bewirtschaftung der Reputation für ein Unternehmen einen Erfolgsfaktor erster Güte darstellt, ist mittlerweile vielen Grossunternehmen bewusst geworden. So lautete das Tagungsthema des 6. International Sustainability Leadership Symposiums in Rüslikon von Anfang September “The Market Value of Reputation”. Gut 180 Teilnehmer besuchten den Anlass. Referenten waren Führungspersonlichkeiten aus multinationalen Unternehmen wie Holcim, Alcan, der BT Group oder der Vontobel Gruppe. Auch Bernhard Bauhofer, Inhaber des Beratungsunternehmens Sparring Partners, verweist auf den Marktwert einer guten Reputation. “Eine gute Reputation ist eine unabdingbare Voraussetzung, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, eine höhere Loyalität bei Kunden zu sichern und höhere Verkaufspreise als die Konkurrenz zu realisieren”, schreibt Bauho-

fer in seinem im letzten Jahr erschienenen Buch “Reputation Management” (siehe Interview). Nur ein Unternehmen, das alle Stakeholder immer wieder aufs Neue in seine Entschiede miteinbezieht, ist für den Autor in der Lage, seine Reputation nachhaltig zu sichern.

PRIMÄR EINE AUFGABE DES UNTERNEHMENS

Dass Reputation Management “angesagt” ist, merkte man auch vor Jahresfrist bei Wirz Corporate, als die selbstständige Einheit Reputation Management gegründet wurde. Als Leiter der Unit wurde Hans Klaus an Bord geholt, der frühere EJPD-Informationschef und Sprecher von alt Bundesrätin Ruth Metzler. Klaus hat in der Zwischenzeit im Zusammenhang mit dem Management-Buy-out bei der Wirz Gruppe die Agentur wieder verlassen. Das Angebot von Reputation Management wird aber unter der Leitung von Urs Binggeli, Vorsitzender der Geschäftsleitung von Wirz Corporate, und Elmar Mühleder weitergeführt. Wie Bernhard Bauhofer verbindet Urs Binggeli Reputation Management mit Firmen, die sich vom einseitigen Shareholder-

WAS IST REPUTATION?

Reputation ist das öffentliche Ansehen, das eine Person, Organisation beziehungsweise ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig bei unbekanntem Dritten genießt. Moderne Reputation ist ein erwerbbares Gut, das über Leistung reguliert wird. Es muss kommunikativ produziert und abgesichert werden. Reputation ist ein soziales Kapital, das gegen andere Güter eingetauscht werden kann (Macht, Geld). Dabei ist es ein verletzliches Gut und steht unter

permanentem Inszenierungsverdacht. Die Forschung unterscheidet zwischen funktionaler Reputation als Indikator für Fachkompetenz und Erfolg und sozialer Reputation als Indikator für moralische Integrität. Letztere wird in der Mediengesellschaft zum primären Reputations-treiber – und zwar in erster Linie als Risikofaktor für Wirtschaftsakteure (Quelle: Vortragsskript “Reputationskonstitution in der Mediengesellschaft”, Mark Eisenegger, FÖG Uni Zürich).

* Claude Weill ist Journalist BR und Kommunikationsberater.

“STAKEHOLDER IN DIE WERTSCHÖPFUNG EINBINDEN”



BERNHARD BAUHOFFER

Strategische Bedeutung: Bernhard Bauhofer, Autor des Buches “Reputation Management” und Inhaber von Sparring Partners, über Reputation.

Weshalb soll sich ein Unternehmen um seinen Ruf kümmern, wenn die Öffentlichkeit – wie Sie in Ihrem Buch selber schreiben – zunehmend gleichmütiger auf Skandale reagiert?

“Einer intakten Unternehmensreputation wird unisono strategische Bedeutung beigemessen. Reputation Management ist deshalb als ein langfristiges Bekenntnis des Managements zu begreifen. Von kurzfristigen Strömungen in der Öffentlichkeit darf man sich nicht irritieren lassen.”

Wie soll sich ein CEO um den guten Ruf seines Unternehmens kümmern, wenn ihm Shareholder, Analysten und Medien nicht genügend Zeit einräumen?

“Diese Zeit muss ihm meiner Meinung nach zukünftig vom Verwaltungsrat eingeräumt werden. Der CEO erarbeitet und sichert sich dann die Unternehmensreputation, wenn er als oberster Unternehmensrepräsentant sein Versprechen gegenüber dem jeweiligen Stakeholder durch konkrete Leistungen einlöst und damit dessen Erwartungen erfüllt. Dieser ‘Walk the talk’-Ansatz stärkt seine Glaubwürdigkeit und die Stellung des Unternehmens.”

Wie soll ein Unternehmen in einem globalisierten Markt mit ständig ändernden Produkten und Dienstleistungen, häufigen Akquisitionen, Firmenteilverkäufen, wechselnden Produktionsstandorten eine Reputation aufbauen? Da muss es doch bei äusserlicher Imagepflege bleiben.

“Gerade wegen der Unvermeidbarkeit dieser permanenten Veränderungen müssen Unternehmen eine ‘Soft Change Management’-Kompetenz entwickeln, mit der sie strategisch wichtige, zum Teil sich neu herauskristallisierende Stakeholder in ihren Wertschöpfungsprozess einbinden und sie kommunikativ auf das Neue einstimmen.”

Sie haben bei der Ablösung von Denner-Chef Karl Schwenk durch seinen Enkel Philippe Gaydoul 2001 die Modernisierung von Denner zu “New Denner” begleitet. Worin bestand Ihre Aufgabe? Ist Ihrer Meinung nach der Ruf von Denner seither konsistent geblieben?

“Auf Basis eines mit Philippe Gaydoul erarbeiteten 10-Punkte-Programms unterstützten wir die Transition Denners vom autokratisch geführten hin zum offenen, transparenteren und für alle attraktiveren Unternehmen. Aufbau und Pflege der Beziehungen mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten waren ausschlaggebend. Unter Gaydoul hat sich Denner seinen Ruf als Discounter und kompetitiver Player wieder hart erarbeitet. Die offene Kommunikationspolitik im Zuge der aktuellen Pick-Pay-Übernahme ist Indiz, dass Gaydoul diese Politik weiter fortsetzt.”

Denken verabschiedet haben. “Die Pflege und intensive Kommunikation mit den Stakeholdern entspricht einem umfassenden, eher langfristigen Ansatz, den wir bei Wirz Corporate schon seit geraumer Zeit mit der Marke verfolgen.”

Urs Bingeli kann feststellen, dass die Kunden beim Thema Reputation “sensitiver geworden sind”. Allerdings kommen nach wie vor viele erst, wenn der Ruf schon angeschlagen ist. “Wir verstehen unter Reputation Management die Bearbeitung aller internen und ex-

ternen Beziehungen des Unternehmens, mit dem Ziel, den Goodwillfaktor von Unternehmen, Marke, CEO und Management zu stärken.” Gerade weil diese Aufgabe weit über traditionelle Kommunikation hinausgeht, ist sie für den Wirz-Corporate-Chef auch “primär eine Aufgabe des Unternehmens selbst und nicht einer Agentur”. Und: “Die allermeisten Erfolge eines erfolgreichen Reputation Managements sind gegen aussen nicht sichtbar, weil viele Probleme gar nicht auftauchen oder bereits gelöst werden können, bevor die Öff-

BERUFSREGISTER SPRG

Das Berufsregister der Schweizerischen Public Relations Gesellschaft BR-SPRG steht allen PR-Profis mit Führungsfunktionen offen. Bewerben kann sich, wer Berufsmittglied in einer Regionalgesellschaft der SPRG ist und über die erforderlichen Qualifikationen verfügt. Die Aufnahme erfolgt auf Empfehlung von zwei eingetragenen BR-Mitgliedern.

Neu haben die folgenden Personen einen Antrag zur Aufnahme in das Berufsregister BR-SPRG gestellt:

Philippe Gagnebin (SRRP)

Science COM, Berne – empfohlen durch Guy Delacrétaz, Delacrétaz & Associés, Lausanne, und Alfredo Schilirò, Flowcube Communications AG, Zürich.

Pascale Gigandet (SRRP)

Hospice général, Genève – empfohlen durch Guy Delacrétaz, Delacrétaz & Associés, Lausanne, und Alfredo Schilirò, Flowcube Communications AG, Zürich.

Mathieu Janin (SRRP)

Sunrise/TDC Switzerland AG, Renens – empfohlen durch Mireille E. Saucy, m.e.s. Public Relations AG, Zürich, und Erika Brademann, Constellartis, Grand-Lancy.

Marianne Roth (ZPRG)

Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH, Zürich – empfohlen durch Dr. Verena Schmid-Bagdasarjanz, Schmid Bagdasarjanz Partner AG, Oberrohrdorf, und Susi Schildknecht, Public Relations, Malans.

Michèle Thuring (ZPRG)

büro:z GmbH, Basel – empfohlen durch Renzo Radice, Charles Vögele Gruppe, Pfäffikon, und Martin Bahnmüller, Atel, Aare-Tessin AG, Olten.

Yves Vulcan (SRRP)

Darwel SA, Lausanne – empfohlen durch Guy Delacrétaz, Delacrétaz & Associés, Lausanne, und Bernhard Wenger, Telekurs Holding AG, Zürich.

Nach der Prüfung durch die Berufsregisterkommission wurden diese Aufnahmegesuche auf der Website www.br-sprg.ch des Berufsregisters veröffentlicht. Mit der Publikation im Verbandsorgan “persönlich blau” sind alle BR-Mitglieder eingeladen, innerhalb von 30 Tagen zu diesen Gesuchen Stellung zu nehmen. Wird kein Einspruch erhoben, werden die Kandidatinnen und Kandidaten als neue Mitglieder ins Berufsregister eingetragen.

Weitere Informationen unter www.br-sprg.ch oder beim Sekretariat des Berufsregisters c/o Thomas C. Maurer & Partner, Marktgasse 55, Postfach 475, 3000 Bern 7, Tel 031 380 8111; Fax 031 380 8112, eMail: info@br-sprg.ch; www.br-sprg.ch.

fentlichkeit sie wahrnimmt.“ In der Praxis waren die Wirtschaft und ihre Akteure allerdings noch nie dermassen unter medialer Beobachtung wie heute. Das belegen nicht nur die Forschungsergebnisse der Universität Zürich (siehe Box), sondern auch die regelmässigen Studien zur Reputation von CEOs und deren Unternehmungen von Burson-Marsteller in verschiedenen Ländern, darunter auch der Schweiz. Seit der letzten Studie vor zwei Jahren ist nach den Worten von Roman Geiser, Vorsitzender der Geschäftsleitung von Burson-Marsteller Schweiz, in der aktuellen Umfrage der medial vermittelte Bekanntheitsgrad von Unternehmensführern nochmals angestiegen. “Das ist bedeutsam, wenn man weiss, dass ein CEO im Schnitt zu 60 Prozent die Reputation seines Unternehmens bestimmt.”

Eine Beobachtung, die auch Peter Schürmann von Schürmann Partners teilt, wenn er sagt: “Der CEO ist ein Hauptteil der Reputation, seine Glaubwürdigkeit ein wertvermehrender oder wertvernichtender Faktor.” Wenn es stimmt, dass CEOs über 40 Prozent ihrer Arbeit in Kommunikation investieren, dann wird klar, dass Unternehmen gut daran tun, diese Kommunikation nicht dem Zufall zu überlassen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt nach

REPUTATION UND MEDIEN: FORSCHUNGSERGEBNISSE*

- Die Bedeutung der Medien beim Aufbau oder der Zerstörung von Reputation von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren massiv erhöht.
- Dabei gilt: Je grösser die Eigenreputation der Medien und je übereinstimmender die Einschätzung der Medien über ein Unternehmen ist, desto grösser ist deren Wirkung auf die einzelnen Stakeholder.
- Industrie und Chemie, diejenigen Branchen mit der tiefsten Gesamtreputation, sind gleichzeitig jene, welche über die mit Abstand niedrigsten Sozialreputationswerte verfügen.
- Umgekehrt gilt: Die positive Gesamtreputa-

tion eines Unternehmens lebt primär von einer positiven Wirtschaftsreputation (funktionale Reputation) und einem tendenziellen “Low Profile” bei der Sozialreputation. Es gilt: Unternehmen, welche sich zu stark als moralisch einwandfrei präsentieren, laufen Gefahr, in die mediale Moralfalle zu laufen und überführt zu werden, dass sie die eigenen Moralprinzipien verletzen.

- Hohe Personalisierungsraten in den Medien sind ein Krisenindikator. Diejenigen Branchen mit der tiefsten Gesamtreputation weisen die mit Abstand höchsten Personalisierungsraten auf (Quelle: “Die Volkswirtschaft” 11/2003).

* Weitere Ergebnisse finden sich in Mark Eiseneggers neuem Buch “Reputation in der Mediengesellschaft”, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, 226 Seiten, Fr. 43.70. Mark Eisenegger ist Leiter Angewandte Grundlagenforschung am Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (FÖG) der Universität Zürich.

Bernhard Bauhofer “in der gekonnten Anwendung des ‘Messaging’, des gezielten medien- und zielgruppengerechten Einsatzes ausgesuchter Botschaften”. So zeigt die CEO-Studie von Burson-Marsteller, dass CEOs zwei Bereiche kommunikativ abdecken müssen: die strategische Entwicklung des Unter-

nehmens und vermehrt seine Marktleistungen. Letzere bestimmen die Unternehmensreputation immer noch am stärksten. ■