

# Reputation Management als Imperativ des 21. Jahrhunderts

**Berechenbarkeit als «conditio sine qua non» des nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Fokussiert auf Hard Facts, wie Börsenkurs und Marktanteile stolpern vermeintliche Weltklasseunternehmen immer wieder über die unterschätzten weichen Faktoren.**

Bernhard Bauhofer

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.

## 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, Fehlerreihen oder -investitionen 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 schafft und sich in

deren Interesse konstant und dynamisch weiterentwickelt.

Als ein Paradebeispiel für geschürte, 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 Vorfall in einer Kette von Negativmeldungen. Das Sony-Kernproblem liegt denn auch in einer anachronistischen, durch interne Grabenkämpfe und kulturelle Dissenzen geprägten Unternehmenskultur begründet, welche mit der Offenheit und Dynamik der durch Online-Communities geprägten Generation nicht mehr mithalten kann.

## 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 usw. – 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 (Bild 1).

## Reputationstreiber managen

Nur die Unternehmen also, welche die Reputation bestimmenden Faktoren, die so genannten Reputationstreiber, umfassend

Bernhard Bauhofer (bauhofer@spraringpartners.ch) ist Gründer und Managing Partner von Sparring Partners GmbH. Das international operierende Beratungsunternehmen ist auf Reputation Management spezialisiert.

Bernhard Bauhofer ist Autor des gleichnamigen Buches und Dozent an diversen internationalen Universitäten.

Sparring Partners  
Sihleggstrasse 23  
CH-8832 Wollerau  
Telefon +41 (0)43 888 27 04  
www.sparringpartners.ch



in der Beziehung zu den Anspruchsgruppen und kohärent mit der Unternehmensstrategie managen, sichern sich nachhal-

tig eine überlegende Unternehmensreputation:

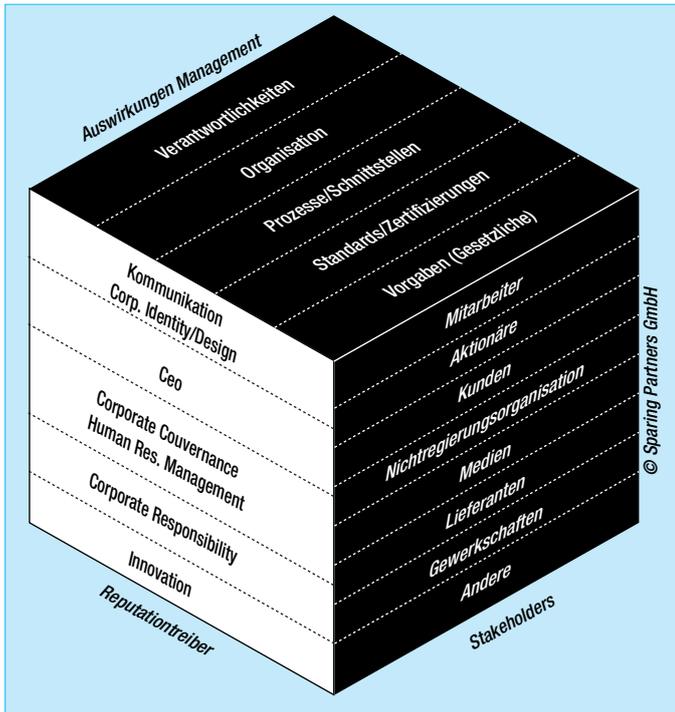


Bild 1: 360° Reputation Management.

**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 Produktentwicklungs-Prozess mit ein. Bei der Entwicklung von Open Source-Software schickt zum Beispiel 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 Produktneueinführungen beziehungsweise 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

Anzeige

Neuerungen von vorneherein sicherzustellen. Mit «Innovation-Jams», online Massen-Brainstorming, 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.

### Corporate Responsibility

Auf die Frage, welche Verantwortung ein Unternehmen habe, antwortete der Monetarist

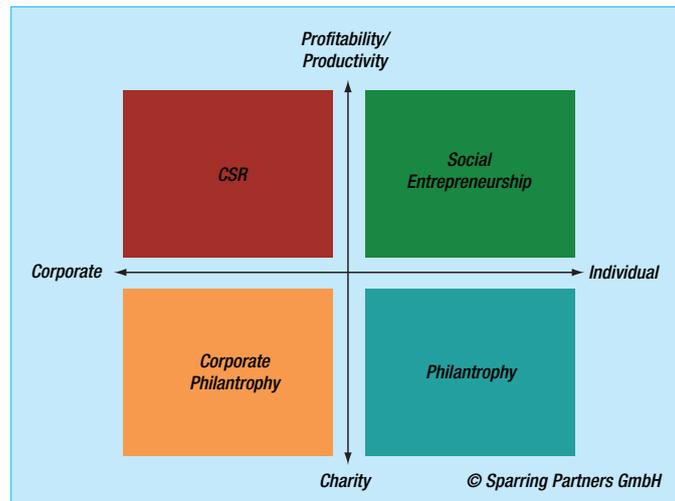


Bild 2: Ausprägungen des «Doing Good».

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». Mittlerweise ist es für Unternehmen

en 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 Respon-

sibility (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 indivi-

Anzeige

duell geprägten Konzepten (Bild 2) «Phylantrophie» 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 zum Beispiel 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.

### **Kommunikation**

Von allen Reputationstreibern kommt der Kommunikation innerhalb des Stakeholder Value-Unternehmens eine Sonderstellung zu, da sie die unterschiedlichen Anspruchsgruppen auf die angestrebten Veränderungen einstimmt und gleichzeitigen 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 tröpfchenweise 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 enthusiastischer 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 betreffend Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, sozialen und ökologischen Defiziten. In derart reputationskritischen Projekten ist der CEO gut beraten, vorab die Kommunikation über den gesamten Projektverlauf betreffend Zeit/Phasen, Zielgruppen, Inhalten und Medieneinsatz minutiös zu planen.

### **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 einzusteigen, 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 zum Beispiel 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 Belohnung an. Die schwedische Svenska Handelsbanken gehen in Sachen teamorientierter Gratifikation noch einen Schritt weiter. Demokratisch vorbildlich erhalten alle Mitarbeiter 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», das heisst dem freiwilligen gesellschaftlichen Engagements.

### **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 führt einmal mehr den grundlegenden 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

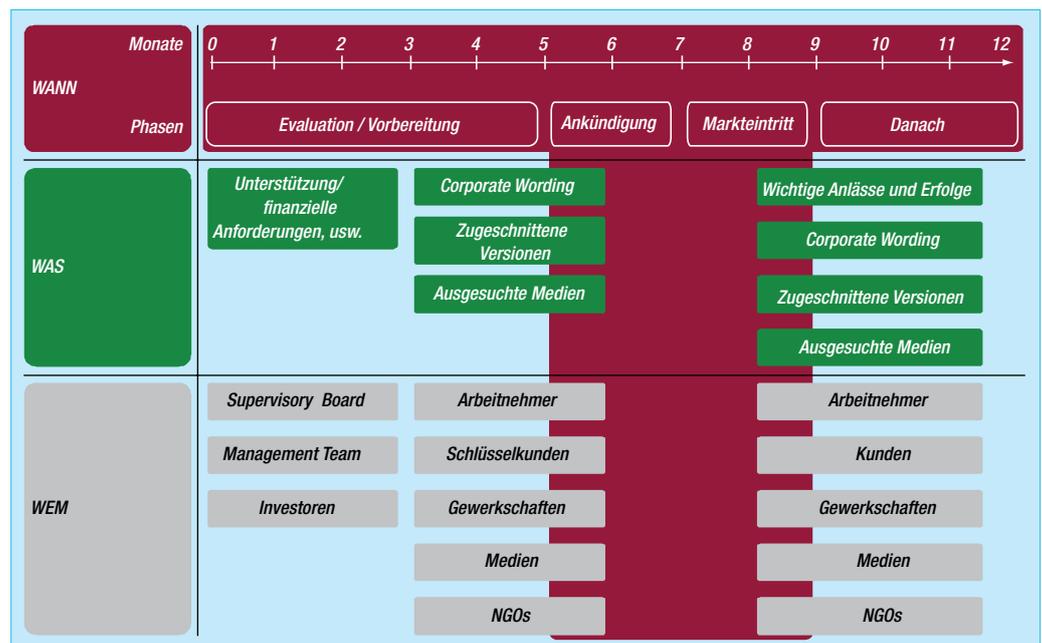


Bild 3: Stakeholder-Kommunikation: Beispiel Expansion China.

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.

### Praktiziertes Reputation Management

Ob Shell oder Barclays – erfahrungsgemäss sind die meisten Shareholder Value-Unternehmen nur angesichts existenzieller Bedrohung zum systematischen, das gesamte Unternehmen umfassenden und nachhaltig angelegten Reputation Management bereit. Dabei gibt es Unternehmen, die Reputation Management tagtäglich praktizieren, ohne jemals von dem Begriff gehört zu haben. Als Synonyme werden «Good Management» oder «Good Corporate Governance» 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 äusserst kompetitive Strategie, die nur schwer und – gerade wegen der über lange Jahre aufgebauten Beziehungen – schon gar nicht auf die Schnelle von der Konkurrenz zu kopieren ist. Um einzelne Phase 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.

### Fazit

Ein ganzheitlich angelegtes Reputation Management bringt Konzernen wie KMUs nachweislich einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Anzeige