

Mit Taten statt Worten überzeugen

Die Reputation ist eines der wertvollsten Kapitalien eines Unternehmens – eines, das man nur tropfenweise gewinnt, aber im Krisenfall gleich literweise verliert. Viel versprechen und wenig halten gilt noch immer als das grösste Reputationsrisiko.

Der Begriff Reputation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Berechenbarkeit. Aus eben dieser Berechenbarkeit eines Menschen entsteht Glaubwürdigkeit, und in der Folge auch Vertrauenswürdigkeit. Die Reputation, das Ansehen ist immer das Ergebnis einer kollektiven Wahrnehmung von bestimmten Personen oder Gruppen. Reputation ist nicht dasselbe wie das Image. Ein Image kann man sich als Einzelperson oder Unternehmen durch eine Imagekampagne erkaufen, eine Reputation hingegen muss man sich in den Beziehungen mit den einzelnen Anspruchsgruppen verdienen und erarbeiten. Genau das ist die Aufgabe des Reputation Managements: Es plant, pflegt, steuert und kontrolliert den Ruf eines Unternehmens gegenüber allen relevanten Interessensgruppen. Zu diesen «Stakeholders» zählen Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Lieferanten, der Staat, Nichtregierungsorganisationen (NGO) und kritische Aktivisten. Weil die Anspruchsgruppen immer besser informiert und untereinander vernetzt sind, ist diese Aufgabe heute sehr anspruchsvoll geworden.

Grundlage eines nachhaltigen Erfolgs

Jeder Mensch legt Wert auf einen guten Ruf. Das gilt natürlich auch für Unternehmen, auf die der Fokus in diesem Beitrag gerichtet sein soll. Reputation Management ist eine Thema, das für Konzerne genau so wichtig ist wie für KMU. Das Ansehen ist in jedem Fall ein zentraler Erfolgsfaktor. Der Wert einer intakten Reputation ist unbestritten: Sie bildet die Grundlage des kommerziellen Erfolgs, festigt die Kundenbindung, verstärkt die Loyalität der Mitarbeitenden und erhöht die Attraktivität für Investoren. Sie entscheidet darüber, wie die Firma auf den Absatz-, Arbeits-, Kapital- und Meinungsmärkten

wahrgenommen wird und welche Erwartungen die jeweiligen Anspruchsgruppen daraus ableiten. Es geht darum, diesen Erwartungen gerecht zu werden, ohne sich dabei selber zu verleugnen. Reputation Management ist Chefsache. Das beginnt mit der Festlegung der grundsätzlichen Werte und Ziele – etwa in Form eines Leitbildes oder einer Mission –, denen sich die Firma verpflichtet. Zum Beispiel wie sie mit Ressourcen umgeht, welchen Stellenwert der Mitarbeiter hat oder welche gesellschaftliche Verantwortung das Unternehmen wahrnehmen will. Diese Werte und Richtlinien sollten laufend den sich verändernden Erwartungen der Gesellschaft angepasst werden. Anschliessend müssen die Wertvorstellungen auf konkrete Standards heruntergebrochen werden, zum Beispiel mit Blick auf die Corporate Social Responsibility oder die Corporate Governance. Und letztlich müssen sie durch beispielhaftes Verhalten im Alltag auch gelebt werden.

Nur versprechen, was man einlösen kann

Das konkrete Handeln ist also Match entscheidend. Es muss mit den Wertvorstellungen übereinstimmen und für die Stakeholder berechenbar sein. Man soll nur das versprechen, was man auch einlösen kann. Eine offene, ehrliche Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Ein global vernetztes Unternehmen handelt und kommuniziert täglich an Tausenden von verschiedenen Punkten auf der Erde. Pannen verharmlosen, kritische Meinungen ignorieren und falsche Versprechen machen – das sind die Todsünden im Reputation Management. Beispiele dafür gibt es genug: BP und Transocean im Öl-Desaster im Golf von Mexiko, Siemens mit seinen Bestechungsgeldern, die UBS in der Finanzkrise.



Festgelegte Werte und Richtlinien müssen durch beispielhaftes Verhalten im Alltag gelebt werden.

Gut für den Börsenkurs

Ein Unternehmen muss heute mehr bieten als nur eine überzeugende finanzielle Performance. Es wird auch an seiner Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Glaubwürdigkeit gegenüber Anteilseignern, Mitarbeitern und Kunden sowie an seiner sozialen Verantwortung gemessen. Zwischen Reputation und Börsenbewertung besteht eine messbar positive Relation: Unternehmen mit hoher Reputation sind an der Börse überdurchschnittlich

bewertet. Eine negative Reputation hingegen schlägt sich kaum in der Bewertung nieder. Dies zeigt eine Untersuchung des European Centre for Reputation Studies (2008).

Lage bringen kann. Grossen Schaden anrichten können unter Umständen auch unbequeme Whistleblowers. Aber auch wenn Banken bei Anlagevehikeln oder Ingenieurfirmen bei ihren Projekten gesell-

DAS REPUTATIONSRISKO CEO

Nicht nur die Produkte und Leistungen eines Unternehmens entscheiden über dessen Erfolg und Glaubwürdigkeit. Die Manager verkörpern das Unternehmen in der Öffentlichkeit und beeinflussen damit auch dessen Reputation. Aber um das Vertrauen in die Manager ist es nach diversen Boni-Exzessen nicht zum Besten bestellt, wie die internationale Studie des GfK Custom Research Worldwide 2010 belegt. Lediglich 31 Prozent der befragten Personen sprechen Managern ihr Vertrauen aus. Nur Werber und Politiker erhalten noch geringeren Vertrauensspruch. Der CEO wird zunehmend zum Reputationsrisiko. (Siehe auch Interview mit Bernhard Bauhofer auf Seite 6)

oder der umstrittene Ausbau einer Raffinerie in Indien durch Vedanta Resources von den Medien und NGOs massiv kritisiert. Auch in der Schweiz gibt es Unternehmen mit erheblichen Reputationsrisiken. «Gemäss dem RepRisk-Index sind neben den beiden Grossbanken derzeit Transocean, Nestlé und Novartis am meisten exponiert», sagt Philipp Aeby, CEO der RepRisk AG in Zürich.

Wenn der Ruf ramponiert ist

Sollte der Worst-Case tatsächlich eintreffen, müssen die Verantwortlichen die Situation sowie mögliche Konsequenzen analysieren und Lösungsvorschläge erarbeiten. Im Vordergrund steht das Ziel, wieder tragfähige Win-Win-Beziehungen zu den wichtigen Anspruchsgruppen zu schmieden. Das geht nur über einen offenen Austausch. «Bei börsenkotierten Firmen muss der Ruf wieder hergestellt werden, indem glaubwürdig dargestellt wird, dass die öffentlichen Erwartungen in Zukunft erfüllt werden. Das wiederum setzt zuerst eine ehrliche Entschuldigung voraus – sofern das rechtlich möglich ist», sagt Philipp Aeby. Es dauert in der Regel rund dreieinhalb Jahre, bis sich ein Unternehmen von einem Reputationsverlust erholt hat. ● Markus Zürcher

Foto: Immagine

«Als digitaler Nobody werden sie schlicht nicht wahrgenommen»

Das Web 2.0 hat eine wachsende Bedeutung für unsere Reputation, ob uns das gefällt oder nicht. Bernhard Bauhofer, Reputation Management Experte, über die Reputationsrisiken im Internet und was wir tun können, um den eigenen Ruf aktiv zu gestalten und zu schützen.

Früher prägte der Patron den guten Ruf eines Unternehmens. Heute leiten mehrheitlich Manager die Unternehmen. Was hat das im Zeitalter des medialen Personenkults für Auswirkungen auf die Reputation von Unternehmen, Herr Bauhofer?

Die CEOs von heute sind hoch bezahlte Angestellte auf Zeit mit egoistischen Motiven. Sie verbleiben im Schnitt nur rund vier bis fünf Jahre in ihrer Position und versuchen, möglichst viel an Gehalt und Boni herauszuholen. Unter dem massiven Druck der Shareholder-Value-Doktrin müssen sie zudem eine kurzfristige Gewinnmaximierung anstreben. Sie verlieren die langfristigen Ziele des Unternehmens und dessen nachhaltige Entwicklung aus den Augen. Diese immanenten Interessenskonflikte bergen Reputationsrisiken; etwa wenn ein Manager nach kurzer Zeit das Unternehmen mit einer hohen Abgangsentschädigung wieder verlässt. Eine zu starke Personifizierung ist ebenfalls riskant. Der CEO könnte ja plötzlich eine Klage aus der Vergangenheit am Hals haben.

Manche Reputation-Management-Initiativen wirken etwas aufgesetzt. Etwa, wenn Mitarbeiter der Bank of America ausrücken, um Opfern von Hurrikans zu helfen. Könnten Sie sich ähnliches für Schweizer Manager vorstellen?

Das sind reine PR-Aktionen der Chefs, die in den USA zwar gut ankommen, in der Schweiz aber nicht funktionieren würden. Sie spiegeln meist auch nicht die Haltung des Unternehmens im Bereich Corporate Social Responsibility wieder. Viel bedeutender und auch nachhaltiger ist die soziale und ökologische Sensibilisierung der Mitarbeiter.

Was kann ein Manager konkret tun, um seinen guten Ruf aktiv zu gestalten?

Er sollte schon früh in der Karriere die Weichen richtig stellen. Bei welcher Art von Unternehmen steigt er ein? Nimmt er das finanziell verlockende Angebot eines Rüstungsbetriebs an oder sagt er nein? Ein Fehlgriff kann die Reputation langfristig schädigen. Wichtig ist auch das ethisch korrekte Verhalten gegenüber den Kollegen im Verlauf der Karriere. Steht er später selber im Rampenlicht gilt: «Walk the talk» – das heisst, sein Handeln muss den Worten folgen. Er muss authentisch auftreten, transparent kommunizieren und auch mal einen Fehler eingestehen können.

Der Ruf eines Unternehmens kann nicht mehr allein durch PR und klassische Medienarbeit gesteuert werden. Wie hoch schätzen Sie das Reputationsrisiko ein, das von Social Network Plattformen wie Facebook ausgehen kann?

Facebook ist diesbezüglich eher unproblematisch, das lässt sich gut steuern. Wesentlich gefährlicher sind die Blogs und Foren. Dort kann sich eine Dynamik entfalten, die nicht mehr kontrollierbar ist. Anonym können dort irgendwelche Meinungen und Behauptungen platziert werden. Es ist praktisch unmöglich, beim Forumsbetreiber

«In Blogs und Foren kann sich eine Dynamik entwickeln, die nicht mehr kontrollierbar ist.»

ber eine Richtigstellung der unwahren Behauptungen einzufordern. Solche Plattformen haben aber auch ihre positiven Seiten: endlich hat der Konsument die Möglichkeit, ungefiltert und zeitnah seinen Kommentar abzugeben oder seinen Unmut zu äussern. Das fördert Transparenz, von der alle profitieren.

Die Attacken in Blogs, Foren und auf Hass-Seiten auf Firmen und deren Vertreter nehmen zu. Wie erklären Sie sich dieses Phänomen?

Das hat sehr viel mit Frustration und Ohnmachtgefühlen zu tun. Dazu kommt der Neid der Verteilungsverlierer in unserer Gesellschaft. Ein weiterer Grund ist, dass Mitarbeiter in Unternehmen zunehmend respektlos behandelt werden. Am Computer entlädt sich dann der aufgestaute Unmut. Fakt ist: Mit undifferenzierten Aussagen kann enormer Schaden angerichtet werden. Einmal in die Welt gesetzt, zementieren sich solche Botschaften im Web.

Wie lassen sich solche zunehmend unberechenbaren Attacken abwehren – oder gar verhindern?

Das Unternehmen muss seine Anspruchsgruppen identifizieren und deren Stimmung antizipieren. Wo Potenzial für Konflikte besteht, sollte der offene Dialog gesucht werden, bevor die Situation eskaliert. Der globale Austausch unter den unterschiedlichen Stakeholdern und Aktivistengruppen ist heute nämlich so intensiv, dass Unternehmen massiv unter Druck geraten können. Viele Manager leben ausschliesslich in der «realen Welt» und verstehen die Wichtigkeit der Online-Präsenz nicht. Mit einem eigenen Blog könnten sie

Bernhard Bauhofer (48) ist Diplom-Soziologe sowie Gründer und CEO der Sparring Partners in Wollerau SZ. Er zählt zu den Pionieren für Corporate Reputation Management und berät Unternehmen im In- und Ausland. Bauhofer ist Autor der Bücher «Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts» und «Respekt – wie man kriegt, was für kein Geld der Welt zu haben ist.» www.reputationmanagement.ch



zum Beispiel proaktiv ein Gegengewicht setzen zu den negativen Botschaften.

Welchen Stellenwert hat das Online Reputation Management für Personen auf mittlerer Kaderstufe?

Auf Xing und Facebook können sich die Kader positionieren. Dabei sollten sie aber auf eine saubere Trennung von Privat- und Berufswelt achten und nicht zuviel von sich preisgeben. Ich würde generell von übertriebener Aktivität abraten, denn das wirkt kontraproduktiv. Viele Topmanager verfolgen mit Argusaugen, was ihre Kader auf diesen Plattformen publizieren. Virtueller und realer Auftritt sollten übereinstimmen. Entscheidend für die Karriere bleibt ein gesunder Mix zwischen On- und Offlineaktivitäten.

Wie soll ich mich verhalten, wenn im Web über mich Falschinformationen oder Diffamierungen veröffentlicht werden?

Sie müssen schnell aktiv werden und grosses Geschütz auffahren, denn hier geht es um Ihre Integrität und persönliche Zukunft. Ich würde einen Anwalt einschalten und verlangen, dass die unwahren Behauptungen entfernt werden.

Wo liegen für Sie persönlich die Grenzen der Selbstvermarktung – und wo beginnt Ihre digitale Intimsphäre?

Auf Xing bin ich sehr zurückhaltend mit Informationen. Auch bezüglich der Teilnahme an Foren verhalte ich mich eher restriktiv. Auf Facebook hingegen bin ich ziemlich aktiv, weil ich das ein fantasti-

ches Medium finde, um Freunde bis zu einem gewissen Grad an meinem privaten Leben teilhaben zu lassen. Ich engagiere mich dort zum Beispiel auch offen für die Friedensstiftung «Mi Sangre» des kolumbianischen Popstars Juanes.

Was würde geschehen, wenn ich mich dem Web 2.0 gänzlich verweigere, mich weder auf einer Social Media Plattform anmelde noch Beiträge poste?

Als digitaler Nobody werden Sie schlicht nicht mehr wahrgenommen; Sie sind nicht mehr Teil des Spiels. Die Suchergebnisse von Google zu einer Person sind eben auch ein Indiz über den Einfluss und die Bedeutung des Menschen im realen Leben.

Markus Zürcher