

Reputationsmanagement - Strategie der Zukunft?

Berechenbarkeit als „conditio sine qua non“ des nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Fokussiert auf Hard Facts, wie Börsenkurs und Marktanteil stolpern Unternehmen - wie aktuell die Siemens AG - immer wieder über die unterschätzten weichen Faktoren.

Berechenbarkeit als der Erfolgsfaktor

Eine gute Reputation (reputare: rechnen, berechnen) zu haben, heisst, für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) berechenbar zu bleiben und sie vor negativen Überraschungen zu verschonen. Was fast schon trivial klingt, ist angesichts von Unternehmens- und Bilanzierungsskandalen, korrupten Managern, explodierenden Laptops, Rückrufaktionen ein sehr anspruchsvolles Unterfangen in der Praxis. Während kaum ein Manager mittlerweile die strategische Bedeutung der Unternehmensreputation bestreitet, fehlt den meisten das Instrumentarium zum aktiven Management dieses Werts und dessen Schutz in Krisenzeiten.

Unternehmensumfassende IT-Lösungen sichern zwar die Berechenbarkeit des Unternehmens durch Ausschalten menschlicher Fehlerquellen und individuellem Gutdünken. Mit einer Enterprise Resource Planning-Lösung beispielsweise erhöht das Unternehmen nicht nur die Effizienz sondern auch die Qualität ihrer Wertschöpfung. 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 somit eine Unternehmenskultur voraus, die einerseits klare Verhaltensregeln vorgibt und andererseits offen ist für Neues und maximale Transparenz in allen Arbeitsschrit-

ten ermöglicht.

Welche Schwierigkeiten gerade grosse Namen mit der Bereitstellung eines solchen kulturellen Umfeldes haben, zeigt das Beispiel 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

Welche neuartigen Anforderungen stehen für das Management auf der Agenda? Im 21. Jahrhundert steht jedes Unternehmen – unabhängig von seiner Grösse oder Rechtsform – vor der Herausforderung, aus seiner unverwech-

selbaren 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. Das Stakeholder Value Unternehmen bezieht – im Gegensatz zum Shareholder Value Unternehmen – sämtliche Stakeholder und folgende Reputationstreiber in sein Management mit ein.

Reputationstreiber 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 Stakeholder Value-Unternehmen geht noch einen Schritt weiter und bezieht die Konsumenten in den Produktentwicklungs-Prozess mit ein. Bei der Entwick-



Bernhard Bauhofer

lung 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 Produktneueinführungen bzw. reduziert die Wahrscheinlichkeit von Flops und enttäuschten Kunden.

Reputationstreiber Corporate Responsibility

Die im Rahmen der Corporate Responsibility (CR) wahrzunehmenden Aufgaben des Stakeholder Value Unternehmens gehen weit über philanthropische Tätigkeiten hinaus. Der ganzheitliche Triple Bottom Line-Ansatz umfasst die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Faktoren. Die Herausforderung für das Management liegt 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 umfassende und langfristig angelegte 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.

Reputationstreiber Kommunikation

Während das Shareholder Value-Unternehmen 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 gleichzeitig Chief Communications Officer. Die Kommunikation ist die treibende Kraft für Veränderungen und sichert die Unterstützung der Stakeholder. Das konstante „Füttern“ aller Anspruchsgruppen mit den jeweils relevanten Informationen stellt sicher, dass Veränderungen nicht als drastische und abrupte Einschnitte empfunden, sondern als eine konsequente und nachvollziehbare Entwicklung verstanden werden.

Denn, gerade bei diesen Veränderungen ist die Unternehmensreputation besonders gefährdet. Im Fall einer Verlagerung von Stellen nach China überdecken die potenziellen Gewinne die Reputationsrisiken in der Schweiz. 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.

Reputationstreiber 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 rücksichtlosen 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 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 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“, d.h. dem freiwilligen gesellschaftlichen Engagements.

Reputationstreiber 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 Problemen ein unzureichende Checks & Balances haben kann, zeigt das Beispiel Ford. Nur auf massiven Druck von aussen war der erfolgreiche Bill Ford bereit, die operative Führung abzugeben. Mit seinem Spiel auf Zeit hat er weiteres Vertrauen in das Unternehmen verspielt.

Im Stakeholder Value Unternehmen hingegen treibt der CEO die ständige Verbesserung der Corporate Governance und damit der Transparenz persönlich voran.

Stellvertretend für „gelebte Corporate Governance“ steht der weltweit grösste Farbenhersteller Akzo Nobel. Unter der Leitung des visionären CEO Hans Wijers wurden die Manager der sechs Geschäftseinheiten beauftragt, die Corporate Governance-Prinzipien zu erarbeiten. Diese geben dem Management konkrete Anweisungen in der Handhabung brisanter Fälle, wie z.B. Bestechung, Bedrohung, Kinderarbeit. Es wird sichergestellt, dass kein Mitarbeiter, der einen Bruch des Codes meldet, irgendwelche Nachteile erfährt.

Praktiziertes Reputation Management

Ob Shell, Barclays oder Denner in der Schweiz – erfahrungsgemäss sind Unternehmen nur angesichts existentieller Bedrohung zum umfassenden und nachhaltig angelegten Reputation Management bereit. 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. Die Ent-

wicklung und Implementierung eines Reputation Management 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

Neben Shell gilt Barclays international als Benchmark für ein derart entwickeltes Reputation Management. Ende der 90er Jahre geriet die englische Bank aufgrund früherer Verbindungen zum Apartheid-Regime in eine Existenz bedrohende Krise. Um zukünftige Krisen dieser Tragweite zu verhindern, antizipiert das etablierte Reputation Management Committee im Rahmen eines Issues Managements sämtliche, theoretisch vorstellbaren Risiken und entwickelt präventiv und interdisziplinär die passenden Antworten darauf. Basierend auf verbindlichen Unternehmenswerten und ethischen Handlungsvorgaben arbeiten Corporate Governance-, Risk Management, Marketing & Kommunikations-Experten zusammen.

Rückschritt Swiss Re

Swiss Re galt als der Reputation Management Pionier in der Schweiz. Als eines der ersten Unternehmen hat der Schweizer Rückversicherer – motiviert durch die „naturgegebene“ Sensibilität des Unternehmens für Risiken aller Art – schon vor Jahren ein weltweites Issue Management aufgebaut. In einem regelmässigen Audit wurde die Unternehmensreputation regelmässig erhoben. Im Branchenvergleich schnitt Swiss Re beim Dow Jones Sustainability Index bezogen auf die wirtschaftliche, umweltbezogene und soziale Nachhaltigkeit

überdurchschnittlich gut ab. Als Stärken wurden die ausserordentlich hohen Corporate Governance-Standards, ein herausragendes Risk Management System und die führende Rolle des Konzerns in der aktiven Förderung branchenweiter Nachhaltigkeitsprojekte genannt.

Unter der Leitung des neuen CEO Jacques Aigrain entwickelt sich das Unternehmen zurück zum Shareholder Value Unternehmen und gibt damit ein hart erarbeitetes Reputationskapital unverständlicherweise preis.

Epilog

„Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's gänzlich ungeniert“. Für Unternehmer ist Wilhelm Busch ein schlechter Ratgeber. Beim Management der Reputation sollten sich Unternehmen eher Shakespeares Othello vor Augen halten: Reputation, reputation, reputation! I lost the immortal part of my soul. What remains is bestial.“

Autor

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
Wollerau
+41 43 888 2704
bauhofer@sparringpartners.ch
www.reputationmanagement.ch