

"Unternehmen, die eine gute Reputation haben, sind für ihre Stakeholder berechenbar. Aus dieser Berechenbarkeit entsteht Vertrauen. Vertrauen wiederum ist die Grundlage für jede Beziehung mit Stakeholdern. Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter suchen eine nachhaltige Beziehung und keine volatile Hire-and-Fire-Politik."

Bernhard Bauhofer, Gründer Sparring Partners



Bernhard Bauhofer, Gründer und Managing Partner Sparring Partners.

von Christa Spörle

Herr Bauhofer, Sie haben 2004 mit Ihrem Werk "Reputation Management, Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts" die Bedeutung des Reputationsmanagements für die Europäische Wirtschaftsregion analysiert. Was war der Auslöser für Ihre Gedanken?

Ich hatte viele Jahre auf verschiedenen Kontinenten für internationale Unternehmen gearbeitet und Unternehmen aus diversen Branchen beraten. Ende der neunziger Jahre begann ich mit der Analyse der in immer kürzeren Abständen auftretenden Finanz- und Wirtschaftskrisen im Zeichen der Globalisierung. Dabei bin ich auf Nachhaltigkeitsunternehmen in Europa gestossen und habe deren erfolgreiches und krisenresistentes Geschäftsmodell analysiert und gewisse Muster identifiziert. In meinem Buch habe ich den Begriff „Stakeholder Value Unternehmen“ geprägt. Im Gegensatz zu den nach der Shareholder Value Doktrin operierenden Konzernen arbeiten diese Nachhaltigkeitsunternehmen langfristig erfolgreich. Dabei managen sie in ihren Win-Win-Beziehungen mit den Stakeholdern die so genannten Reputationstreiber wie Kommunikation, Innovation, Corporate Social Responsibility und Corporate Governance ganzheitlich.

Welche Bedeutung hat denn die Reputation heute im Bewusstsein des Managements?

Als der damalige UBS Verwaltungsratspräsident Peter Kurer auf der Titelseite der Financial Times im April 2008 zitiert wurde, der Wiederaufbau der Reputation nach der noch anhaltenden Krise würde 3 bis 4 Jahre dauern, wusste ich, dass das Konzept selbst bei den zahlenfixierten Bankern angekommen war. Keine Frage, „Reputation“ ist „in“ und jedes grössere Unternehmen schreibt es sich mittlerweile auf die Fahne. Wenn ich jedoch das Verhalten dieser Unternehmen anschau, habe ich meine Zweifel, ob das Konzept "Reputation Management" begriffen wurde und konsequent umgesetzt wird. Fundierte Anfragen bekommen wir immer häufiger von Abteilungen wie dem Risk Management, die sich tagtäglich mit potenziellen Risiken auseinandersetzen und das Reputationsrisiko als bedeutsam einstufen. Diese Stellen versuchen beim Top Management Gehör für ihre Reputation Management-Anliegen zu finden. Bei den meisten Unternehmen herrscht noch eine Präventivstrategie im Sinne der Krisenvermeidung vor. Noch zählen die Unternehmen zur Minderheit, die in einer offensiven Reputation Management-Politik die Chance erkennen, sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erarbeiten zu können.

Könnten Sie uns erklären, wie Sie Reputation und Image abgrenzen?

Vereinfacht gesagt: Ein Image kann man sich als Unternehmen, Einzelperson, Institution oder Nation zum Beispiel durch eine Imagekampagne erkaufen, eine Reputation hingegen muss man sich in den Beziehungen mit den einzelnen Stakeholdern verdienen. Dabei haben Unternehmen über die Wertschöpfungskette hinweg tragfähige Win-Win-Beziehungen mit den einzelnen Stakeholdern zu schmieden. Image ist sozusagen die Fassade des Unternehmens und Imagewerbung ein Relikt aus dem letzten Jahrhundert. Das Reputation Management im Kontext von kritischen, immer besser informierten und untereinander vernetzten Stakeholdergruppen hingegen ist eine hoch anspruchsvolle Managementaufgabe, die man nicht an eine Stabstelle delegieren kann.

Eine vorbildliche Reputation erhält man nur durch ein konsistentes Management aller so genannten Reputationstreiber. Novartis unterstreicht seine Corporate Social Responsibility in der Kommunikation. Im krassen Gegensatz dazu stehen die mangelhafte Corporate Governance des Unternehmens, das Doppelmandat CEO-Verwaltungsratspräsident und die eklatant hohen Managementvergütungen. Ein anderes Pharmaunternehmen, die Novo Nordisk gilt dagegen in der Branche als vorbildlich in der Reputation. Seit Jahren misst es über den proprietären Triple Bottom Line-Ansatz neben der wirtschaftlichen auch die soziale und umweltbezogene Performance. Das Unternehmen operiert seit Jahren hoch profitabel und verschont von Krisen. In der Werhaltung und Unternehmenskultur liegen zwischen Novo Nordisk und Novartis Welten.

"Bei den meisten Unternehmen herrscht noch eine Präventivstrategie im Sinne der Krisenvermeidung vor. Noch zählen die Unternehmen zur Minderheit, die in einer offensiven Reputation Management-Politik die Chance erkennen, sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erarbeiten zu können"
Bernhard Bauhofer, Gründer Sparring Partners

Inwiefern ist Reputation auch ein wichtiges immaterielles Gut, um zukünftige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, den Marken- und Unternehmenswert zu stärken?

Unternehmen, die eine gute Reputation haben, sind für ihre Stakeholder berechenbar (reputare: rechnen, berechnen). Aus dieser Berechenbarkeit entsteht Vertrauen. Vertrauen wiederum ist die Grundlage für jede Beziehung mit Stakeholdern. Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter suchen eine nachhaltige Beziehung und keine volatile Hire-and-Fire-Politik. Lieferanten wollen nicht ausgequetscht werden, sondern als Partner auf Augenhöhe respektiert werden. Nichtregierungsorganisationen und Aktivistengruppen fordern kompetente Ansprechpartner auf Unternehmensseite, die ihre Anliegen verstehen, ernst nehmen und in die Geschäftspolitik einfließen lassen. Mit diesen Beziehungen auf Basis einer Win-Win-Konstellation können sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Ihr Geschäft läuft und sie müssen sich nicht konstant mit der Beseitigung von Problemen beschäftigen, sondern können sich auf die Entwicklung des Geschäfts konzentrieren.

Also ist der Spruch "und ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich völlig ungenier" für Unternehmen völlig untauglich?

Ja, das Gegenteil ist der Fall. Fragen Sie die neuen Verantwortlichen bei der UBS, mit welchen Altlasten sie zu kämpfen haben. Die zerstörte Reputation und das verlorene Vertrauen schlagen direkt auf das Betriebsergebnis durch. Wenn die Berechenbarkeit des Unternehmens derart zerstört ist, machen alle einen grossen Bogen um das Unternehmen. Man findet keinen Grund, mit ihm Geschäfte zu machen. Aber auch für Privatpersonen trifft der Spruch von Wilhelm Busch keineswegs zu. Top Manager wie der ehemalige Siemens Chef Heinrich von Pierer oder auch Marcel Ospel werden gesellschaftlich geächtet. Sie haben vielleicht noch ihre Millionen auf dem Konto, aber ihr Absturz lässt sich mit dem Sprung vom Hochhaus vergleichen.

Lassen sich heute mehr Firmen in Sachen Reputationsmanagement beraten, oder ist das immer noch die Minderheit?

Seit Jahren profitieren wir von einer wachsenden Sensibilität und Nachfrage. Unsere Kunden nehmen eine langfristige Perspektive ein, der weit über den nächsten Quartalsbericht hinausgeht. Insbesondere grosse Unternehmen beschäftigen sich – nicht zuletzt weil es en vogue ist – mit Corporate Social Responsibility oder Nachhaltigkeit. Das langfristige Konzept des Reputation Managements steht jedoch bei vielen Unternehmen im Widerspruch zum kurzfristig ausgerichteten Geschäft. Der Verwaltungsrat der einzelnen Unternehmen ist jetzt gefragt, eine nachhaltige

In einem Interview bemerkten Sie neulich, dass Attacken auf Firmen auch hausgemacht sind, welche Reaktionen hat das seitens der Firmen provoziert?

Man muss hier sehr differenziert urteilen. Grundsätzlich sind gewalttätige Angriffe auf Unternehmen oder Manager vehement zu verurteilen. Doch diese Attacken sind auf die einseitige Ausrichtung der Unternehmen auf die Shareholder-Interessen zurückzuführen. Manager wie der ehemalige Daimler Chrysler-Chef Jürgen Schrepp haben hier – nicht nur aus wirtschaftlicher Hinsicht – eine fatale Simplifizierung vorgenommen mit der Konsequenz, dass sie vermeintlich unwichtige und auch unbequeme Stakeholder wie z.B. Aktivistengruppen, nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt haben. So besteht die Gefahr, dass sich insbesondere Interessensgruppen, die im Gegensatz beispielsweise zu den Gewerkschaften nicht organisiert sind, über die Zeit radikalisieren. Wenn deren Kritik mit einer allgemein kritischen Haltung gegenüber Managern und Abzockern zusammenfällt, dann finden diese Gruppen fatalerweise breite Zustimmung in der Bevölkerung.

Die Attacken auf Firmen und deren Vertreter nehmen zu, was sind die Hauptauslöser?

Die Attacken sind ein Ventil für Frustration und Wut von Teilen der Bevölkerung gegenüber dem Vorgehen der Wirtschaft und den mächtigen Konzernen. Die Menschen fühlen sich schlichtweg ohnmächtig. Die Finanzkrise, überzogene Managergehälter und Boni eine entrückte Managerkaste, welcher die Politik die Vorgaben macht, sind Gründe. Ein Zeitungsbericht, ein Interview oder die Ankündigung von Massenentlassungen können der Auslöser sein. In den wenigsten Fällen sind diese Angriffe noch ideologisch motiviert, sie bieten aber Gelegenheit für Trittbrettfahrer. In Deutschland sehen die Ultrarechten erstmals die Wirtschaftspolitik, um sich so Gehör zu verschaffen. Ich habe meine Zweifel, ob sich die Unternehmen ihrer grossen Verantwortung bei der Sicherung des sozialen Friedens bewusst sind.

Gibt es spezielle Branchen, die stärker betroffen sind?

Insbesondere reputationssensitive Branchen wie Finanzen, Pharma oder auch die Mineralölindustrie sind im Blickfeld. Die Brent Spar-Krise von Shell hat gezeigt, wie eine Aktivistengruppe einen Konzern in eine existenzbedrohende Lage bringen kann und dabei die Unterstützung von Millionen von Konsumenten hinter sich weiss. Unternehmen und Branchen sind gefährdet, die selbst von Krisenzeiten profitieren und Milliardengewinne schreiben. Wider Erwarten hat der jüngst veröffentlichte Gewinn von Goldman Sachs grosse Kritik selbst aus wirtschaftsfreundlichen Kreisen in den USA hervorgerufen. Die Bank hatte selbst Staatsmittel bezogen und durch hochspekulative Geschäfte von der Krise profitiert. Das wird dann nicht als gutes Management ausgelegt, das Unternehmen steht vielmehr als Krisengewinnler dar. Wie das Beispiel Goldman Sachs zeigt, unterliegt Reputation auch Zeitgeisteinflüssen.

"Die Attacken sind ein Ventil für Frustration und Wut von Teilen der Bevölkerung gegenüber dem Vorgehen der Wirtschaft und den mächtigen Konzernen. Die Menschen fühlen sich schlichtweg ohnmächtig."

Wie können sich Firmen vor Attacken wehren oder besser gesagt, wie kann man diese überhaupt verhindern?

Unternehmen, die über Jahre hinweg in guten wie schlechten Zeiten eine nachhaltige Unternehmenspolitik und Beziehungsmanagement gepflegt haben, sind von hausgemachten Krisen geschützt. Mit dem angesparten Reputationskapital kann es externen Krisen ohne grösseren Schaden abwehren. Barclays Bank beispielsweise hat aus früheren Krisen die Lehren gezogen und weitsichtig ein professionelles Issue Management im Unternehmen implementiert. Dieses Reputation Management-Board antizipiert potenzielle Krisen, die von unterschiedlichen Unternehmensteilen, Regionen oder Interessensgruppen her rühren können und entwickeln präventiv die richtigen Antworten und Massnahmen. Diese Unternehmen haben ein Frühwarnsystem implementiert, das die Krisen entdeckt, lange bevor die Attacken sind.

Muss man nicht auch den Auslöser der Attacken berücksichtigen, sollte man denn allen Anliegen eine Bühne verschaffen?

Unternehmen operieren in einem zunehmend komplexen, internationalen, multi-kulturellen und -ethnischen Umfeld. Auch wenn das Unternehmen formal juristisch richtig handelt, kann aus einer subjektiv empfundenen Benachteiligung ein Problem entstehen, dass mit Hilfe der Medien aufgebauscht oder ausgebaut wird. Dann ist unerheblich, ob die Vorwürfe begründet sind oder nicht. Mit Hilfe der Medien werden Realitäten geschaffen, denen sich das Unternehmen stellen muss. Nur Unternehmen, welche sich dieser Komplexität stellen und die Diversität positiv für sich einsetzen, können heute erfolgreich sein.

Herr Bauhofer, was verbindet Sie mit dem kolumbianischen Popstar Juanes?

Wir sind beide unabhängig und nutzen jeder für sich die Freiheit, um Missstände aufzuzeigen. Juanes freilich erreicht weit mehr Personen als ich. Zu seinem Friedenskonzert am 20. September diesen Jahres auf Kuba strömten über eine Million Menschen. Juanes ist ein sehr erfolgreicher Künstler, Friedensaktivist und Philanthrop. Letztes Jahr habe ich ihn als „Very Respected Person“ in meinem Buch „Respekt. Wie man kriegt, was für keine Geld der Welt zu haben ist“ interviewt. Er engagiert sich mit seiner Stiftung „Mi Sangre“ für die Minenopfer, die Underdogs der Gesellschaft. Ich habe in Kolumbien gelebt, meine Frau ist Kolumbianerin. Wir haben zwei Kinder. Seit einem Jahr engagieren wir uns mit Begeisterung und Herz für die Stiftung. Mit ersten Charity-Events konnten wir schon Spendengelder gewinnen. Ende des Jahres plane ich die Stiftung in Medellin ein zweites Mal zu besuchen.

Zur Person:

Bernard Bauhofer, Jahrgang 1962, ist Diplom Soziologe der Uni München. Er arbeitet als Berater für Reputations-Management und Autor. Er ist Gründer und Managing Partner von Sparring Partners, Wollerau. Zuvor war er in führenden Positionen bei verschiedenen Unternehmen, wie BMW oder Young & Rubicam in den USA und Latein Amerika tätig. Bauhofer ist verheiratet und Vater zweier Töchter.

[2]

•