

Die Glaubwürdigkeit vieler Unternehmen ist angeschlagen. Stichworte sind unprofessionelle Doppelmandate oder exorbitante Gehälter. Die gesellschaftliche Diskussion darf auch an KMU nicht vorbei gehen, da sie ebenfalls ihre Stakeholder im Blick haben müssen.

Interview mit Bernhard Bauhofer

Von Georg Lutz

**R**eputation klingt ziemlich altmodisch. Was verstehen Sie heute unter Reputation?

Der gute Ruf, so fasst es der Volksmund zusammen. Reputation heisst Ruf - im lateinischen Reputare. Es geht konkret um die Berechenbarkeit des Handelns der Unternehmen und seiner Protagonisten. Aus dem Blickwinkel der unterschiedlichen Stakeholder. Das sind einerseits intern die Mitarbeiter und Aktionäre, extern sind es in erster Linie die Kunden, die Gewerkschaften und die Nichtregierungsorganisationen (NGO) Sie prägen die Wahrnehmung und Reputation des Unternehmens von aussen.

**STAKEHOLDER & SHAREHOLDER**

Shareholder (von Engl: share = Aktie und holder = Inhaber) bezeichnet den Aktieninhaber oder Aktionär, eine Form des Kapitalgebers. Das Wort taucht auch im Deutschen Sprachraum häufig im Begriff Shareholder Value auf. Während das Shareholder Prinzip vor allem den Anspruch an Gewinnbeteiligung (Dividende) erhebt und damit die Gewinnmaximierung als unternehmerisches Ziel in den Vordergrund stellt, ist das Stakeholder Prinzip auf nachhaltigen Erfolg unter Einbezug der Interessen von Arbeitnehmern und der Umwelt im weiteren Sinn ausgerichtet. Quelle: WIKIPEDIA



# Werte neu erarbeiten

## Reputation Management

Die Frage nach dem Kurs steht auf der Tagesordnung

Was ist der Unterschied zwischen Reputation und Image? Hat das Marketing nicht die Reputation ersetzt?

Es ist umgekehrt: Das umfassende Geschäftsmodell Reputation Management definiert das Marketing neu. Die jüngsten Probleme von Unternehmen, nehmen sie nur die aktuelle Diskussion um die Managergehälter oder das Platzen der Internetblase um die Jahrhundertwende haben gezeigt, dass das Polieren am Image nicht ausreicht. Reputation muss im Gegensatz zum Image verdient werden. Image kann erkaufte werden. Da werden Millionen investiert. Das Ergebnis ist allerdings oft nur von kurzfristiger Dauer, da Stimmungen schnell kippen können.

Was macht den Ruf einer Firma aus? Können Sie uns die zentralen Stichworte nennen?

Ich will hier auf zwei, der in meinem Buch beschriebenen Faktoren eingehen. Zum

einen ist es die Corporate Governance Thematik, die ja aufgrund der aktuellen Krisen heftig diskutiert wird. Es geht um die Kernfrage nach welchen ethischen und moralischen Gesichtspunkten die Firmen geführt werden. Zum anderen geht es um die Gewaltenteilung zwischen dem operati-

Jürgen Schrepp: Abschied vom Shareholder?

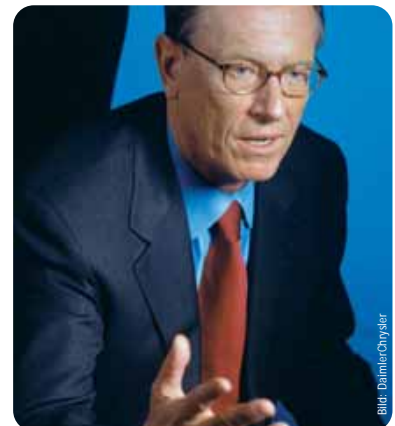


Bild: DaimlerChrysler



Bild: UBS

Unternehmen wie Sony binden die Kunden via Internet bei der Entwicklung von Spielen mit ein. Nehmen die Anregungen auf und der Input bildet sich später in den Produkten ab. Das erhöht die Erfolgsquote der Produkte entscheidend.

Sie haben gerade selber die mangelnde Lernfähigkeit, was die Reputation betrifft, beklagt. Nun leben wir ja im Zeitalter des Shareholder Value. Bekommen die Stakeholder wieder eine Chance, oder fühlen Sie sich als einsamer Rufer in der Wüste?

Nein, ich sehe den Trend absolut im Sinne des Stakeholder Value. Für mich ist der Shareholder Value-Ansatz eindeutig gescheitert. Dafür gibt es klare Belege. Und mir macht insbesondere, um nochmals das Nestlé Beispiel auf zugreifen, der Vorstoss von ethos Mut (1), die ganz gezielt gegen das Nestlé Management Stellung bezogen haben, um diese eklatanten Missstände zu beseitigen. Das Auge der Öffentlichkeit, der Aktionärsvertreter, der NGOs wird immer schärfer und die Unternehmen sind gezwungen sich an viele Richtlinien zu halten. Der Zeitgeist ruft nach ethisch verantwortungsvolleren Unternehmen. Ich sehe eine positive Tendenz.

ven Management und dem Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat. Hier gibt es, das Beispiel Nestlé belegt dies anschaulich, immer noch grosse Schwierigkeiten. Einige Unternehmen haben aus den weltweiten Skandalen, angefangen von Enron oder Parmalat, immer noch nichts gelernt. Die Gewaltenteilung ist leider immer noch ein Thema, das viele Unternehmen und Manager nicht berücksichtigen.

Der zweite Punkt betrifft die Innovation. Ihr Stellenwert für die Reputation wird häufig unterschätzt. Hier sind die KMUs vielen grossen Konzernen oft weit voraus. Sie sind zum Teil, obwohl sie klein sind, Weltmarktführer. Wenn Sie nicht innovativ wären, hätten sie keine Daseinsberechtigung.

Die Internettechnologie bringt qualitativ völlig neue Möglichkeiten mit sich. Die Kunden können in die Entwicklung und Forschung von neuen Produkten mit einbezogen werden.

**Das läuft nach dem Motte: edel sei der Mensch hilfreich und gut. Geht es doch nicht**

**nur um Kosmetik, oder sind auch die wirklich zentralen Themen betroffen?**

Absolut. Nehmen Sie das Beispiel Daimler Chrysler. Herr Schrempp ist Mister Shareholder Value. Noch vor wenigen Jahren hat er dies als einzig möglich strategische Ausrichtung gepriesen. Heute hört er sich ganz anders an. Nicht zuletzt auch auf den Druck der Aktionäre, die nicht nur mit dem Verlauf der Aktien, sondern auch der Geschäftspolitik unzufrieden sind.

Und heute gibt es bei Daimler Chrysler offensichtliche Lernprozesse. Sie sind in Südafrika bei der Aidsbekämpfung tätig. Auch sie werden sich schlussendlich der Forderung nach Offenlegung der individuellen Vorstandbezüge beugen müssen. Das war vor wenigen Jahren noch nicht vor-

*«Reputation muss im Gegensatz zum Image verdient werden.»*



Bild: UBS

Marcel Ospel: Image oder Reputation?

stellbar. Wir wissen heute, dass 20 von 30 Dax-Unternehmen diesem Anliegen nachkommen wollen. Man darf nicht vergessen, dass auch die NGOs in den Bereichen Soziales und Ökologie in der Lage sind, Veränderungen hervor zu rufen. Hier sehe ich ganz klar einen Trend zum positiven. Von den Märkten wird dies zeitverzögert auch aufgenommen. Nehmen Sie das Beispiel USA. Sie sind, was die Rechte der

Aktionäre betrifft, uns voraus. Beim Thema Ökologie ist Europa weiter. Die Schweiz hinkt leider in vielen Be-

langen hinter her – der Filz ist hier noch sehr stark. Das muss in aller Deutlichkeit betont werden. Die Interessen der vielfältigen Stakeholder-Gruppen, insbesondere der durch überhöhte Preise geschädigten Konsumenten, werden nur unzureichend respektiert. Wie schwer es ist, in diesem zementierten Umfeld Veränderungen herbei zu führen, zeigt das nationale Fernsehen. Im Verhältnis zu den vorhandenen Budgets lässt der Output im internationalen Vergleich nach wie vor zu wünschen übrig. Generell sollte der Schweizer Konsument endlich mehr «Value for Money» für sich einfordern.

**Wie gehen Sie bei Ihrer beratenden Tätigkeit praktisch vor? Das Ziel heisst Reputation Management. Welche zentralen Schritte liegen dazwischen?**

# Buchvorstellung

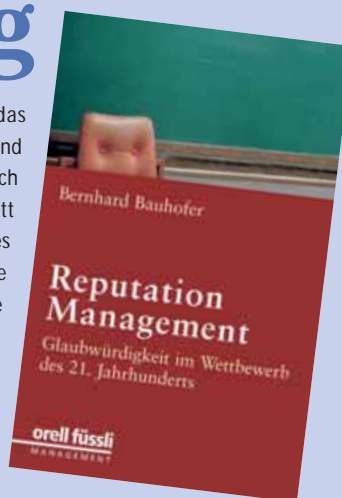
## Bernhard Bauhofer Reputation Management

Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts

Das geballte Auftreten von Bilanzierungsskandalen, illegalen und unethische Machenschaften bei renommierten Unternehmen und Managern hat das Vertrauen in Unternehmen und in das gesamte Wirtschaftssystem stark erschüttert. Vor diesem Hintergrund wird die Reputation zum zentralen strategischen Wert von Unternehmen und CEOs im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts.

Bernhard Bauhofer betrachtet den einseitigen Shareholder Value-Ansatz als gescheitert. CEOs und Unternehmen sollten sich konsequent an den Interessen der wichtigsten Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter und Nichtregierungs-Organisationen orientieren. Dazu der Autor: «Zur Sicherung ihrer

Reputation müssen Unternehmen das Netz ihrer immer besser informierten und fordernden Stakeholder vollumfänglich bearbeiten und diese durch Taten statt Worte überzeugen. Ein so verstandenes Reputation Management bezieht die gesamte Organisation und alle Aspekte der unternehmerischen Wertschöpfung mit ein und geht deshalb weit über das traditionelle Verständnis von Marketing und PR hinaus.» Anhand zahlreicher Beispiele aus der Praxis zeigt der Autor auf, wie das Geschäftsmodell des Reputation Managements mit den notwendigen organisatorischen Konsequenzen erfolgreich umgesetzt und die Konkurrenz damit überholt wird. Der wichtigen Rolle des CEO widmet Bauhofer ein spezielles Kapitel. Zudem gibt er eine praxiserprobte Anleitung zu Aufbau, Entwicklung und Schutz der Reputation.



### Bibliografie

Bernhard Bauhofer  
Reputation Management  
Glaubwürdigkeit im Wettbewerb  
des 21. Jahrhunderts  
Orell Füssli Verlag, Zürich 2004  
192 Seiten, gebunden  
ISBN 3-280-05090-1  
CHF 49.- / Euro 29.50

Entscheidend ist die Offenheit und Affinität der Verantwortlichen. Leider ist es so, dass viele Unternehmen Reputation Management als Luxus betrachten. Nur wenn die Krise hart zuschlägt bewegt sich was. Das bekannteste Beispiel in der europäischen Öffentlichkeit ist hier Shell. Erst nach der massiven Reputationskrise im Zuge der Brent Spar Vorkommnisse, als das Unternehmen mit dem Rücken an der Wand stand, war das Unternehmen bereit sich umzustellen. Das ist leider immer Realität. Erst nach einer Krise ist das Management bereit fundamental und ganzheitlich den Kurs zu verändern.

Wenn wir dann gerufen werden, machen wir zunächst ein Audit. Das heisst, es wird die Ist-Reputation bei allen Stakeholder ermittelt. Viele Stakeholder sind dem Management gar nicht bekannt. Sie wissen daher auch nicht, aus welchen Bereichen Gefahren lauern oder welche Interessengruppen wichtig sind. Am Schluss

dieses Prozesses steht das Reputation-Gap. Hier sehen die Beteiligten dann die Lücke zwischen der Aussen- und Innenwahrnehmung. Auf dieser Basis wird dann gemeinsam mit dem Management das Reputation Management Programm entwickelt. Das

beinhaltet alle Faktoren von Corporate Governance über Kommunikation, Innovation, Human Resources und natürlich bis zum CEO in seiner Rolle als Katalysator, als entscheidende Person bei der Transformation des Unternehmens bedacht.

**Ihre Beispiele haben sich jetzt eher auf grosse Unternehmen bezogen. Inwieweit sind auch KMU von dieser Problematik betroffen.**

Die Konzerne stehen gross in den Medien. Das Problem mit allen Stakeholdern in Verbindung zu stehen trifft aber auch KMU. Die Natur der Probleme liegt aber etwas anders. Zum Beispiel ist Unternehmensnachfolge hier ein wichtiges Stichwort. Aber auch Corporate Governance Themen sind betroffen. Sie müssen sich öffnen, sie müssen mehr Transparenz bieten. Wir haben Denner, damals nach dem Tod des Firmengründers, im Übergang zum neuen Management, intensiv begleitet. Die KMU sind oft wichtige Global Players.

Und im Ausland wird Transparenz oft gross geschrieben. Bei KMU wird die gleiche Professionalität, von den Aktionärsvertretern, als auch von den Analysten an das Unternehmen gestellt. Ob ein Unternehmen klein oder gross ist interessiert da niemand. Der

Wind ist rauer geworden. Und auch KMUs müssen sich dem Thema Reputation Management stellen.

### Anmerkung

1) ethos. Ist die Schweizerische Anlagestiftung für nachhaltige Entwicklung [www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)

## BERNHARD BAUHOFFER



Als Partner und Inhaber des Consulting-Unternehmens berät er international Unternehmen in Strategie und Umsetzung eines 360-Grad-Reputation-Management-Programms.

### Weitere Informationen

Managing Partner  
Sihleggstrasse 23  
CH-8832 Wollerau  
Tel. +41 43 888 27 04  
Fax +41 43 888 27 09  
[bauhofer@sparringpartners.ch](mailto:bauhofer@sparringpartners.ch)  
[www.reputationmanagement.ch](http://www.reputationmanagement.ch)