

## Fachbericht Ansehen verbessern – Ruf schützen

Management der Reputation als Erfolgsfaktor

**Die Problematik der Kommunikation von Unternehmen und Institutionen lässt sich bezüglich der zahlreichen Aspekte und Instrumente fast beliebig auffächern. Viele Teilaspekte sind geläufig, andere weniger. Indessen sind sämtliche Massnahmen miteinander verzahnt und wieder in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Der Autor des folgenden Beitrags widmet sich der Bedeutung und Gestaltbarkeit des Ansehens von Unternehmen als einem der Erfolgsfaktoren im modernen Wettbewerb.**

Moderner Wettbewerb findet in zwei wesentlichen Märkten statt: im Produktemarkt und im Meinungsmarkt. Im Produktemarkt konkurrieren Produkte oder Dienstleistungen miteinander; es herrscht ein Kampf um Absatz und Umsatz. Als Mittel dienen differenzierende Merkmale wie Preis, Qualität oder Leistung. Im Meinungsmarkt konkurrieren Ansichten und Überzeugungen miteinander. Es herrscht Kampf um Aufmerksamkeit, der mit den Waffen der Wahrnehmungsdifferenzierung über Unterschiede im Handeln, im Verhalten und in der Kommunikation ausgetragen wird. Will eine Firma langfristige Zukunftssicherung betreiben, muss sie in beiden Märkten Erfolg haben. Hohe Anteile im Markt der Produkte schaffen "Economies of scale" und verringern die Grenzkosten. Ein hoher Bekanntheitsgrad im Markt der Meinungen führt zu "Economies of time" und vermindert die Zeitkosten.

### Wer beurteilt die Corporate Reputation?

An erster Stelle beurteilen die Finanzanalytiker und Wirtschaftsjournalisten mit ihrer Bewertung den Ruf eines Unternehmens. Ihnen nachgelagert ist es die veröffentlichte Meinung in den Publikumsmedien, die das Ansehen eines Unternehmens prägt. Medienberichterstattung und Fachjournalisten beeinflussen die öffentliche Meinung, die ihrerseits durch Politiker und Personen mit hohem Bekanntheitsgrad verfestigt wird. Persönliche Erfahrungen und mündliche Informationen schaffen Wahrnehmungen bei Kunden und Lieferanten. Die Beurteilung eines Unternehmens durch externe Dritte geschieht auf Grund des Ansehens und des Rufes der leitenden Personen sowie auf der Basis der allgemein empfundenen Vertrauenswürdigkeit. Sie stützt sich zum einen auf Fakten und Kenntnisse hinsichtlich der Leistungen aus der Vergangenheit. Zum andern sind es das Verhalten der Führungsorgane und das allgemeine Auftreten des Unternehmens, welche Wahrnehmungen zu prägen vermögen. Die verschiedenen "weichen Faktoren", welche sich schliesslich zu einer Corporate Reputation verdichten, setzen sich somit aus persönlichen Erfahrungen, vermittelten Meinungen, Empfindungen und Werturteilen zusammen, die das Unternehmen durch seine Wirkung nach aussen entstehen lässt.

## **Ein tauglicher Wertmassstab**

Corporate Reputation wird zunehmend zu einer messbaren Grösse. Sie ist als Goodwill ein wesentlicher Teil der Börsenkapitalisierung. Insbesondere bei Krisen zeigt sich, dass dieser "Asset" bis zur Hälfte der Gesamtbewertung ausmachen kann. Eine schlechte Corporate Reputation schadet. Sie verunsichert Kunden und Mitarbeiter. Sie schafft zurückhaltende Behörden bei Bewilligungsfragen und Distanz im politischen Raum. Sie erhöht die Kapitalkosten und kann zu unvorhersehbaren Volatilitäten an der Börse führen.

Eine gute Corporate Reputation hingegen hilft bei der Markterschliessung. Behördliche Bewilligungen werden schneller erteilt, fehlerhaftes Verhalten wird zumeist als einmaliger Ausrutscher entschuldigt, und politische Prozesse verlaufen mit grösserer Vorhersehbarkeit. Eine positive Corporate Reputation vereinfacht auch die Marktdurchdringung dank hohem Kundenvertrauen. Sie schafft Akzeptanz bei der Preispolitik, erleichtert die Kapitalbeschaffung, ermöglicht bessere Konditionen und hilft dank treuem Aktionariat, die Volatilität der Aktienkurse zu vermindern.

## **Bestimmende Elemente**

Vier wesentliche Elemente bestimmen die Wahrnehmung einer Organisation durch Aussenstehende: das Denken, das Handeln, das Reden und das Aussehen eines Unternehmens. Zum Denken gehört der Bekanntheitsgrad der Vision, der langfristigen Strategien, der hochgehaltenen Werte und der leitenden Prinzipien eines Unternehmens. Das Handeln wird bestimmt durch das sichtbare Verhalten der Führungsorgane, durch die beobachtbaren Tätigkeiten im Markt und durch die Erfahrungen mit der Natur der Produkte und Dienstleistungen. Beim Reden steht die Kommunikationskompetenz im Vordergrund. Wird ein Unternehmen als verschlossen oder dialogfähig und offen beurteilt?

Besteht Zurückhaltung oder Transparenz bei der Informationsvermittlung, und werden die nach aussen auftretenden Personen als unglaubhaft oder glaubwürdig empfunden? Zum Aussehen gehört das gesamte Erscheinungsbild des Unternehmens, sein Auftritt im Markt, seine Visibilität in der Öffentlichkeit und alles, was gemeinhin als "Corporate Design" bezeichnet wird.

## **Corporate-Reputation-Management**

Erfolgreiches Management von Corporate Reputation beginnt mit der Analyse der Wahrnehmungen bei wesentlichen Dritten. Dies kann durch Befragung von Meinungsbildnern, wesentlichen Kunden, direkten Konkurrenten, Behörden und anderen wesentlichen Einflussgruppen geschehen. Dazu gehören ferner eine saubere Medienanalyse, die quantitative und qualitative Aufarbeitung aller in den letzten Jahren erschienenen Berichterstattungen. Auch Erhebungen bei Finanzanalytikern und Kreditinstituten sind nützlich, um externe Angaben über die angenommene finanzielle Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu erhalten.

Durch Befragungen der Führungsorgane und der Mitarbeiterschaft sollen sodann die vorhandenen Kenntnisse und Vorstellungen über das eigene Unternehmen in Erfahrung gebracht werden.

Wer sind wir, wo wollen wir hin, welches sind unsere Leitbilder und strategischen Absichten, wie nehmen wir uns selbst wahr, und welche Überzeugungen vertreten wir? Dies sind Fragestellungen, welche das Eigenbild entstehen lassen.

### **Abweichungen gezielt beheben**

Die externen Wahrnehmungen sind mit den internen Vorstellungen zu konfrontieren. Im Bereich des Denkens ist die Aussenwahrnehmung der Visionen und Strategien des Unternehmens den intern erhobenen Kenntnissen gegenüberzustellen. Liegen bei festgestellten Abweichungen die Aktivitäten im Argen, so muss die Gleichwertigkeit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung stärker durchgesetzt werden. Zwar soll die wirtschaftliche Lebensfähigkeit des Unternehmens durch eine angemessene Kapitalrendite gesichert werden. Ebenso wesentlich ist jedoch der sorgfältige Umgang mit natürlichen Ressourcen. Gleiches gilt für das Verhalten gegenüber Mitarbeiterschaft, Minderheiten und der Dritten Welt, das ebenfalls von sozialer Verantwortung getragen sein muss. Mangelt es jedoch primär an der Wahrnehmung der an sich verantwortungsvollen Aktivitäten eines Unternehmens, so sind verstärkt die Mittel der Wahrnehmungsgestaltung einzusetzen. Im Zeitalter der totalen Kommunikation genügt es nicht mehr, bloss in aller Stille Gutes zu tun. Man muss auch darüber reden.

### **Zu lernende Lektionen**

Das Aufzeigen der Abweichungen zwischen Aussen- und Innenwahrnehmungen erweist sich erfahrungsgemäss als guter Katalysator für Aktivitäten, die im Markt der Produkte und im Markt der Meinungen von Vorteil sein können. Zum einen geht es um eine Optimierung von Reputations-Chancen. Durch geplante öffentliche Präsenz des Managements und mit einem anspruchsvollen Corporate Design kann der Bekanntheitsgrad erhöht werden. Eine grössere Medienpräsenz bringt Marktanteile im Kampf um Aufmerksamkeit. Die Formulierung und Durchsetzung einer modernen Kommunikationspolitik sichert die Kommunikationskompetenz. Zum andern geht es um die Reduktion von Reputations-Risiken. Kontroversen können rechtzeitig entschärft werden. Es entsteht Respekt bei verschiedenen Anspruchsgruppen, wenn ein Unternehmen verantwortungsbewusst mit öffentlicher Kritik umgeht. Gute Signalkennung auf der Basis eines proaktiven Ereignismanagements vermindert die Krisenanfälligkeit und stärkt das Immunsystem eines Unternehmens. Agieren, nicht bloss reagieren, Ansehen verbessern, Ruf schützen - dies sind zu lernende Lektionen für Unternehmen in unsicheren Zeiten einer Informationsgesellschaft.

*\* Dr. iur. von Wartburg, LL.M., ist Titularprofessor an der Universität St. Gallen sowie selbständiger Anwalt und Kommunikationsberater.*

579807, NZZ, 16.03.02; Words: 1051, NO: 7WB5S  
© 2002 Loepfe & Partner Identity/Reputation