

Recht relevant.

für Verwaltungsräte

Der kompakte
Informationsdienst
Ausgabe 4 | 2020

2 Im Fokus

- Entschädigungen für den KMU-Verwaltungsrat
- Unternehmensreputation – Aktionärsaktivisten machen Druck



Unternehmensreputation – Aktionärsaktivisten machen Druck

Dr. Victor Schmid und Dominique Reber, beide Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten AG (Zürich)

Der Wert eines Unternehmens hängt immer mehr davon ab, ob Reputation strategisch geplant und gesteuert wird. Aktionäre sollten sicherstellen, dass im Verwaltungsrat solche Kompetenzen und ein erfahrener externer Support vorhanden sind, denn das «Bauchgefühl» reicht heute nicht mehr. Aktivisten aller Art werden Schwachstellen und Reputationsrisiken zunehmend ins Visier nehmen.



Die Reputation beeinflusst den Wert eines Unternehmens. Environmental, Social, and Governance (ESG) Ratings, die Unternehmen aufgrund ihrer Fähigkeit analysieren, mit ökologischen und gesellschaftlichen Reputationsrisiken umzugehen, stehen hoch im Kurs. Das Aktionariat beginnt über institutionelle Investoren Druck zu machen, diese reputationsbezogenen Themen für die Bewertung von Unternehmen endlich ernst zu nehmen.

Die Unternehmensreputation ist die Gesamtheit dessen, wie ein Unternehmen von den Interessengruppen wahrgenommen wird. Sie ist ein Extrakt verschiedener individueller Erfahrungen, Anforderungen und kognitiver Einstellungen, das es Menschen ermöglicht, das zukünftige Verhalten eines

Unternehmens und dessen Auswirkung auf ihre Bedürfnisse zu antizipieren. Messbar ist Reputation einerseits mittels regelmässig erstellter Marktforschungsstudien, andererseits mittels eigener Erhebungen der Unternehmen bzw. der Verfolgung von Einschätzungen, die Kunden und Stakeholder ungefragt auf sozialen Medien abgeben. Gute Resultate liefert die qualitative Reputationsanalyse, die anhand der Einschätzung der relevanten Entscheidungsträger die Reputation eines Unternehmens fass- und messbar macht.

Eine positive Reputation wird charakterisiert durch Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortung. Das Reputationsmanagement

Zu den Autoren

Dr. Victor Schmid ist Chairman und Gründungspartner, Dominique Reber Partner der Hirzel.Neef.Schmid Konsulenten AG, der führenden strategischen Kommunikationsberatung der Schweiz. Seit 24 Jahren berät das Unternehmen Verwaltungsräte und CEOs bezüglich Reputationsmanagement und hilft, in Krisensituationen das Steuer hart am Wind zu halten.

umfasst die Gesamtheit aller systematischen Unternehmensaktivitäten, die dem Aufbau, der Erhaltung und der Verbesserung dieser positiven Unternehmensreputation dienen. Ziel ist es, den Unternehmenswert dauerhaft zu steigern, drohenden Schaden abzuwenden und Chancen für eine erfolgreiche Positionierung zu erkennen.

Reputationsmanagement ist primär verantwortungsvolle dialogische Kommunikation mit allen Interessengruppen. Unternehmen müssen diesen Dialog führen. Stakeholderdialoge und der systematische Einbezug auch kritischer Stimmen in den Strategieprozess haben sich hier als geeignet erwiesen. Dazu müssen Feedbackinstrumente eingerichtet werden. Regelmässige qualitative Befragungen von Stakeholdergruppen ergeben wertvolle Rückmeldungen. Die Umsetzung des strategischen Reputationsmanagements ist das Hauptziel aller strategischen Kommunikationsanstrengungen. Diese müssen darauf ausgerichtet sein, Vertrauen in die Organisation zu schaffen, Herausforderungen der Zukunft heute schon zu antizipieren und Probleme der Vergangenheit souverän zu lösen.

Mehr als teure Imagekampagnen

Ob die Reputation in einem Unternehmen strategisch gehandhabt wurde, zeigt sich gerade im Falle einer Krise. Strategische Reputationssicherung ist der Masterplan, der aufzeigt, wie Unternehmen nicht nur in Krisenzeiten ihre Handlungsfähigkeit erhalten, sondern nachhaltig ihre zentralen Werte so aufbauen und sichern können, dass eine Krise vermieden werden kann. Reputationskrisen sind die Schlachten von Unternehmen, wenn diese Sicherung versagt hat. War die Kommunikation im Vorfeld nicht wirklich strategisch verankert und mit langfristiger Zielsetzung angedacht, hat sie wenig Reputationsschutz aufbauen können. Die Erfahrung zeigt, dass Firmen in Krisen geraten, weil Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu lange konsequent weggeschaut oder ganz bewusst eine kritische Auseinandersetzung mit einem schwierigen Thema nicht gesucht haben.

Eine Krise mit Reputationswirkung kann für das Unternehmen verheerend sein. «Es

dauert 20 Jahre, um einen Ruf aufzubauen, und 5 Minuten, ihn zu zerstören», wie der erfahrene und erfolgreiche Grossinvestor Warren Buffet sagt. Darum sollte es eine ureigenste Aufgabe des Verwaltungsrats sein, die Reputation des Unternehmens zu schützen und in Reputationschancen zu investieren. Denn Unternehmensreputation schafft relevante Unternehmenswerte. Durch Controlling wird die Kommunikationsleistung nicht nur mess-, sondern auch bilanzierbar. Leitfrage kann sein: Welche gesellschaftspolitischen Themen sind für unser Unternehmen in fünf Jahren relevant und wie antworten wir heute schon darauf? Ein gutes Beispiel ist die Modekette H&M, die schmerzlich lernen musste, wie wichtig Nachhaltigkeit für die Textilbranche ist, und an der Spitze nun eine Führungsperson mit Nachhaltigkeits-erfahrung hat.

Wer Unternehmensreputation aufbauen und erhalten will, braucht geeignete Instrumente, insbesondere:

- ein extern reflektiertes Issue Management, bei dem das Unternehmen die relevanten Risiken und Chancen im Rahmen eines Issue-Portfolios regelmässig erhebt und bewertet und die kritischen Issues mit konkreten Massnahmen angeht;
- ein Kommunikationsaudit zur Eruierung von Stärken und Schwächen bezüglich der Reputations- und der Kommunikationswirkung. Beurteilt werden sowohl die Kommunikationsabläufe und -instrumente wie auch die Kommunikationswirkungen im Vergleich zu den Zielen der Institution. Zudem wird die Ressourcenallokation bezüglich Effektivität und Effizienz untersucht und damit dem Unternehmen eine Kosten/Nutzen-Rechnung für seine Reputationsbemühungen aufzeigt;
- ein Strategic Playing Field, welches es dem Unternehmen erlaubt, ein Verfahren zur Definition der Zielrichtung des strategisch eingesetzten Reputationsmanagements einzuleiten. Indem man die unternehmerischen Absichten mit den grossen gesellschaftlichen Trends in Bezug setzt, erhält das Unternehmen Hinweise, wo die eigene Reputation durch externe Entwicklungen beeinflusst werden könnte (z.B. durch Vorgaben bezüglich ESG usw.).

Definition



«Reputation is what people say about you when you have left the room.»

Jeff Bezos, Gründer von Amazon

Zumeist müssen Unternehmen erst Lehrgeld bezahlen, bevor sie sich darauf besinnen, ihre Reputationsrisiken ernst zu nehmen. Das Bekleidungsunternehmen Mammut rückte 2011 ins Blickfeld im Zusammenhang mit dem Klimaschutz (Beteiligung an Economiesuisse-Kampagne gegen das neue, verschärfte CO₂-Gesetz). Facebook-Aktivist*innen drohten, die Produkte nicht mehr zu kaufen und das Unternehmen zu boykottieren. Mammut entschied sich zur Kapitulation, um grösseren Schaden zu verhindern, und will sich nicht mehr politisch exponieren. Dabei hätte eine inhaltliche Positionierung im Vordergrund und vor allem die Kenntnis der eigenen Exposition und der Schwachstellen viel Schaden vermieden.

Andere Unternehmen gehen gezielt auf politische Themen ein und beziehen Stellung – überlegt, systematisch und glaubwürdig. Damit gelingt es, auch kritischen Gegenwind zu «überstehen». So hat der deutsche Harddiscount Lidl Schweiz nach anfänglichen Anfeindungen konsequent den «schweizerischen Weg» als anständiger Arbeitgeber, der Ansprüche respektiert und die Kooperation mit Lieferanten sucht, eingeschlagen.

Der Grundsatz, sich frühzeitig mit den relevanten Themen zu befassen, die zentralen Stakeholder zu identifizieren und dann eine entsprechend langfristige Unternehmensphilosophie «zu leben», zahlt sich aus. Nur ein ethisches Verhalten, das durchaus Ecken und Kanten haben darf, kann langfristig und nachhaltig vertrauensbildend sein.

Reputationsfragen als Chance

Die Bedeutung der Nutzung und der Wirkung der sozialen Medien auf die Wahrnehmung von Firmen und die generell wachsende, wenn auch diffuse Kritik am wirtschaftlichen Handeln und an der Gewinnerorientierung von Firmen machen Reputationsthemen noch relevanter. Reputationsschäden können sich rascher breit manifestieren und heftiger wirken – der gängige Begriff «Shitstorm» ist vielen Unternehmen aus leidvoller Erfahrung bekannt.

Man sollte daher annehmen, dass dem Reputationsmanagement eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird. Ein Blick in

die Verwaltungsräte der 22 erfolgreichsten Schweizer Konzerne zeigt jedoch, dass von 197 Mandaten 111 an Personen vergeben sind, die Wirtschaftswissenschaften studiert haben. Rund ein Viertel der Mandate nehmen Ingenieure oder Techniker ein – dabei spielt es keine Rolle, ob das betroffene Unternehmen im Bereich von Technologien tätig ist. Anwälte und Juristen machen rund 17% der Mandate aus. Deren Kenntnisse i.S. Reputationsmanagement mögen individuell sehr gut sein, sind aber kaum je systematisch.

Reputationsfragen werden sehr oft auf der operativen Stufe gelöst. Dies mag in vielen Fällen auch erfolgreich sein, aber wenn der Verwaltungsrat in Krisen oder in Turn-around-Situationen Entscheide von grosser Tragweite und öffentlicher Relevanz fällen muss, genügt Kompetenz auf operativer Ebene fast nie. Verwaltungsräte, die zeigen auch jüngste Beispiele, unterschätzen in solchen Situationen die Reputationsrisiken und sind auf die möglichen Szenarien nicht vorbereitet – und wenn sie ehrlich zu sich selbst sind, haben sie ausser dem «Bauchgefühl» keine Instrumente zur Hand, um eine Situation einzuschätzen. Ein optimal zusammengesetzter Verwaltungsrat weist eine hohe Diversität auf. Dazu gehört auch eine Stimme, die sich professionell mit Reputation und Reputationsmanagement befasst hat – etwa ein Politiker oder ein erfahrener Kommunikationsprofi. Wichtig ist, dass es sich um eine gestandene Persönlichkeit handelt, die gesellschaftspolitische Herausforderungen nicht einfach an Verbände oder die Verwaltung abzudelegieren versucht. Es braucht Verwaltungsräte, die sich mit Herzblut für die Reputation des Unternehmens einsetzen.

Fast noch bedeutungsvoller ist, dass Unternehmen bei fehlender Kompetenz in diesem Bereich die Reputation als kommerzielle Chance ebenfalls nicht adressieren können. Gelingt es Unternehmen, Reputationschancen vor Konkurrenten zu erkennen, ergeben sich kommerzielle Chancen, denn Kunden wollen mit jenen arbeiten, die ihnen helfen, ihre Reputation zu verbessern, aktiv – nicht aus der Defensive.



Tipp

Reputationsbezogene Themen beeinflussen den Wert eines Unternehmens und sind ernst zu nehmen. Eine kritische Begleitung des Managements durch den Verwaltungsrat sowie eine regelmässige Überprüfung der Reputationsrisiken und die Vorbereitung auf unerwartete und schlecht kontrollierbare Situationen durch den Verwaltungsrat sind in jedem Fall angezeigt. Externe Experten können den Verwaltungsrat dabei unterstützen.