

Die Reputation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor

Mit Issues Management den guten Ruf pflegen und bewahren – Image-Pflege ist eine Führungsaufgabe – Hilfreich in Krisenzeiten

Von Urs P. Knapp

Der unternehmerische Erfolg hängt zunehmend davon ab, wie gut sich ein Unternehmen gegenüber den verschiedenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gruppen mit teilweise konfliktträchtigen Ansprüchen legitimieren kann. Die Legitimation entsteht über Reputation, also über den ständigen Abgleich der öffentlich geweckten Erwartungen mit der erlebten Wirklichkeit. Unternehmen, die ihre Reputation aktiv pflegen, erzielen in der Mediengesellschaft einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil.

Reputation ist messbar

Der Wert der Reputation lässt sich in gewissen Fällen quantifizieren, wie der Fall Von Roll gezeigt hat. Gegen den Willen der Führung wählte die ausserordentliche Generalversammlung die Kandidaten der Aktionärsgruppe Von Finck in den Verwaltungsrat. Am Tag danach stiegen die Von-Roll-Aktien in einem seitlich tendierenden Gesamtmarkt über 10%. Der Börsenwert erhöhte sich über Nacht um 140 Mio. Fr., obwohl inzwischen der Konzernchef und vier der fünf bisherigen Verwaltungsräte zurückgetreten waren. Dieser Wertzuwachs lässt sich einzig mit der Reputation der neu gewählten Verwaltungsräte und der dahinterstehenden Aktionärsgruppe begründen, denn andere Neuigkeiten lagen nicht vor.

Nicht nur das Ansehen des Unternehmens zählt. Auch die operativen Chefs besitzen eine Reputation, die massiv auf den Wert des Unternehmens schlagen kann. Die Kapitalmärkte reagieren sensi-

bel auf einen schlechten Ruf der Führung und lassen ihn in die Bewertung einfließen. Wie schlecht es um die Reputation eines CEO steht, zeigt sich oft unmittelbar nach der Mitteilung über einen bevorstehenden Führungswechsel. Der Fall Daimler-Chrysler ist exemplarisch: Nach der Ankündigung des Rücktritts von CEO Jürgen Schrempp stieg der Kurs der Daimler-Chrysler-Aktien an einem Tag um 9%. Mit seinem Rücktritt erhöhte Jürgen Schrempp also den Marktwert des Unternehmens um über 5,1 Mrd. Fr.

Issues Management ist eine Führungsaufgabe. Die Pflege der Unternehmensreputation zählt zu den wichtigsten Managementaufgaben. Die Reputation lässt sich ebenso wie andere Geschäftsprozesse strategisch führen. Das Instrument dafür heisst Issues Management und ist ein interdisziplinär angesetzter Managementprozess. Er dient als zentrale Übersetzungs- und Vermittlungsfunktion zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen.

Issues Management umfasst die Früherkennung von Chancen und Risiken, die Entwicklung und Anpassung geeigneter Handlungsstrategien, die Erarbeitung und Begründung eigener Positionen sowie die Vermittlung dieser Positionen. Issues Management sollte auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt sein und alle Kommunikationsfachabteilungen wie Investor Relations, Media Relations und Public Affairs verbinden.

Der Begriff Issue bezeichnet ein öffentliches Anliegen wie auch eine gesellschaftliche Streitfrage. In der deutschen Sprache deckt das Wort «Thema» diese Mehrdeutigkeit nicht vollständig ab. Issues stellen Beziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen her und knüpfen dabei an Trends, Themen oder Ereignisse an. Sie bündeln Interessen, mobilisieren Ressourcen und erzeugen so öffentliche Beachtung. Issues haben gesellschaftliches oder wirtschaftliches Konfliktpotenzial. Sie können den Handlungsspielraum des Unternehmens verändern.

Themenführerschaft wird immer stärker zu einer zentralen Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. In naher Zukunft sind deshalb auch Investor Relations organisatorisch und inhaltlich vermehrt in das Issues Management einzu beziehen, damit Unternehmen den Dialog mit Investoren, Analysten und Medien strategischer führen können. Investor Relations wird auch in Zukunft vor allem Brücken vom Unternehmen zum Kapitalmarkt schlagen. Dieser Brückenbau geschieht jedoch nicht mehr aus einer eng begrenzten Sichtweise, wie sie aus dem fokussierten Dialog mit Gleichgesinnten entstehen kann.

Investor Relations einbinden

Dank Issues Management können Unternehmen in der Kommunikation mit den Investoren ganzheitlicher handeln und dabei sowohl die harten wie auch die weichen Faktoren gezielter integrieren. Zu den harten Faktoren zählen Geschäftszahlen, Prozesse und Strukturen. Dagegen gehören gemeinsame Werte und die Unternehmenskultur zu den weichen Faktoren.

Grosse Konzerne wie UBS oder Swiss Re haben das Issues Management über traditionelle Grenzen hinweg spartenübergreifend organisiert. Es müssen Spezialisten aus Investor Relations, Kommunikation und Unternehmensentwicklung eingebunden werden. Durch das koordinierte Zusammenwirken von Planungs- und Kommunikationsfunktionen leistet Issues Management einen wesentlichen Erfolgsbeitrag. Es ermöglicht den Unternehmen, die drängendsten Themen frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren.

Ein so verstandenes Investor Relations kann unternehmerische Chancen schaffen. Ein Beispiel veranschaulicht dies: Investoren aus dem arabischen Raum wollen ein in der Schweiz ansässiges Unternehmen übernehmen. Als Teil der Unternehmensbewertung wird eine Issues-Analyse durchgeführt, um die Gefahren und Chancen der immateriellen Werte zu identifizieren. Eine auf Investor Relations spezialisierte Agentur befasst sich dabei mit folgender Frage: Welche Issues werden die Anspruchsgruppen im Fall der Übernahme beschäftigen? Wie können sie sich im Laufe der Zeit entwickeln? Wie ist die Kommunikation zu gestalten, um die Issues als Chancen und nicht als Risiken zu nutzen?

Die Schlussfolgerung aus dieser Analyse: Die Schweizer Gesellschaft hat, im Gegensatz etwa zu den USA, geringe Vorbehalte gegen arabische Investoren, wenn diese die hiesigen Gepflogenheiten beachten – etwa in der Personalführung. Diese Analyse fliesst in die Kommunikationsstrategie der arabischen Investoren ein. Sie legen ein klares Bekenntnis zum Standort Schweiz ab und können so ihre Pläne ohne negative Issues rasch realisieren. Erfolgreiches Issues Management stärkt

die Reputation und schafft Vertrauen, von dem Unternehmen auch in schwierigen Zeiten zehren können. Viele haben erst nach einer grossen Krise dem Issues Management eine grössere Bedeutung eingeräumt. So kommentierte der frühere US-Aussenminister Henry Kissinger: «Ein vernachlässigtes Issue ist immer der erste Baustein einer Krise.»

Urs P. Knapp ist Partner der PR-Agentur Farnier PR und Dozent der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Voraussetzungen für den Erfolg

Fähigkeit, die externe und interne Umwelt zu verstehen und zu spüren, wann und wie sich ein Thema entwickelt.

Gefühl für das richtige Timing – Handeln, Nicht-Handeln, Handlung anderen überlassen.

Grundhaltung, dass es normalerweise besser ist, frühzeitig zu agieren als später (oft unter Druck) zu reagieren.

Verständigung auf klare Positionen, die dann alle Bereiche konsequent und konstant vertreten.

Einsicht, dass es Angelegenheiten geben kann, die selbst mit grosstem Aufwand nur langfristig zu gewinnen sind.