

Interview: Therese Jäggi
Fotos: Dick Vredenburg

«Man kann heute nichts mehr geheim halten»



Context: Laut einer Umfrage von PricewaterhouseCoopers ist Nestlé die angesehenste Firma in der Schweiz. Was ist Ihrer Meinung nach der Grund dafür?

Steven Loepfe: Die Stärke von Nestlé ist, dass sie klare Wertvorstellungen – beispielsweise bezüglich Ethik und Moral – entwickelt hat, diese klar kommuniziert und entsprechend handelt. Die Firma ist sich ihrer Verantwortung bewusst, nicht zuletzt aufgrund der Krisen und Katastrophen, welche sich im Unternehmen in den letzten Jahrzehnten ereignet haben.

Wodurch wird der Ruf einer Firma bestimmt?

Im Wesentlichen durch vier Elemente: Zentral sind die Wertvorstellungen. Früher wurden diese vom Patron vorgegeben. Seine individuellen Werte waren die Unternehmenswerte. Heute ist die Definition von verbindlichen Unternehmensmaximen ein viel komplizierterer Prozess. Wertvorstellungen können beispielsweise bezüglich dem Umgang mit Ressourcen, der Bedeutung des einzelnen Mitarbeitenden, aber auch bezüglich der gesellschaftlichen Ver-

antwortung definiert werden. An zweiter Stelle würde ich das Handeln nennen. Es wird daran gemessen, ob es mit den Wertvorstellungen kongruent ist. Wichtig sind auch die Kommunikation sowie das äusserere Erscheinungsbild.

Reputation Management heisst das neue Schlagwort im PR-Bereich. Der Kommunikationsberater **Steven Loepfe** meint, dass der gute Ruf sich nicht immer steuern lässt.

antwortung definiert werden. An zweiter Stelle würde ich das Handeln nennen. Es wird daran gemessen, ob es mit den Wertvorstellungen kongruent ist. Wichtig sind auch die Kommunikation sowie das äusserere Erscheinungsbild.

Reputation Management heisst das neue Zauberwort. Lässt sich der Ruf einer Firma denn überhaupt managen?

Der Begriff ist etwas heikel, weil er impliziert, dass ein guter Ruf steuerbar ist. Dies trifft aber gar nicht immer zu. Man kann zwar vieles dazu beitragen, gerade wenn man die vier oben genannten Elemente berücksichtigt, aber es bleibt immer ein Rest von unvorhersehbaren oder unkontrollierbaren Elementen. Reputation Management ist ein ganzheitlicher Ansatz, der

sich zum Ziel setzt, die vier Elemente in Einklang zu bringen.

Neu ist also vor allem das Wort, nicht der Inhalt?

Wenn man als Unternehmer seine Hausaufgaben sauber macht, dann ist es nichts Neues. Es gibt aber noch immer viele Unternehmen, die nur schönfärbisch kommunizieren wollen. PR und Kommunikation im herkömmlichen Sinne heisst: Man muss dafür sorgen, dass der Mandant am Tag nach der Pressekonferenz in den Tageszeitungen erscheint, oder man soll verhindern, dass irgendeine Panne an die Öffentlichkeit kommt. Mit dieser Form von Kommunikation habe ich im Laufe der Jahre Mühe bekommen. Heute will ich lieber schon vor den Verwaltungsratssitzungen

dabei sein und darauf Einfluss nehmen, was und wie kommuniziert wird.

In welchem Zusammenhang ist Reputation Management aufgekommen?

Es hat zu tun mit der Entflechtung von Führung und Kapital. Der klassische Eigentümer-Unternehmer hatte sein eigenes Geld im Unternehmen. Er war besorgt um seinen persönlichen Ruf, weil davon auf lange Sicht die Reputation seines Unternehmens abhing. Heute im Zeitalter des Personenkults prägt ein Manager den Ruf des Unternehmens genauso. Aber der CEO ist eine Art Söldner ohne Kapital im kurzfristigen Dienst der Eigentümerschaft eines Unternehmens. Wenn er Dinge macht, die im Widerspruch zu den kollektiven Wertvorstellungen des Unternehmens stehen, ist er zwar schnell weg vom Fenster, aber er gefährdet durch sein Handeln die Reputation des Unternehmens als Ganzes. Um auch auf lange Sicht glaubwürdig zu bleiben, haben Unternehmen deshalb begonnen, sich mit der langfristigen Pflege ihres guten Rufes zu befassen.

Waren all die vermeintlich hochkarätigen Manager, die in den letzten Jahren gestolpert sind, nur einfach schlecht beraten?

Sie haben in irgendeiner Form eine Fehleinschätzung vorgenommen. Wenn sich einer auf sein subjektives Empfinden verlassen kann und wenn sein Wahrnehmungsvermögen intakt ist, dann sollte er eigentlich auch selber merken, wann sich ein Desaster anbahnt. Dabei sollte er nicht gross auf Berater angewiesen sein. Bei diesen Megafusionen passiert es aber immer wieder, dass Manager unter die Räder kommen. Oft realisieren sie nicht rechtzeitig, dass sie den komplexeren Anforderungen nicht mehr gewachsen sind. Ich wünsche mir, dass man sich wieder häufiger zurückbesinnt auf eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten.

In einem Interview in der Weltwoche* sagt Fredmund Malik, er halte das geltende Berufsbild des CEO für gescheitert, weil es dem Personenkult Vorschub leistet. Es habe sich eine Tendenz zur absolutistisch-monarchischen Führung etabliert. Was meinen Sie dazu?

Zur Person

Steven Loepfe, 36, ist Betriebsökonom FH mit Zusatzstudium im Bereich Corporate Design. Er leitet in Zug eine Kommunikationsagentur mit sechs Angestellten. Das Unternehmen ist spezialisiert auf den Aufbau und die Pflege der Reputation von internationalen Unternehmen und Marken. Er ist verheiratet und Vater einer Tochter.

Ich bin insofern damit einverstanden, dass der CEO als Verkünder von Halbwahrheiten und Vertreter von eigennützligen Interessen ausgedient hat, aber nicht als Führer einer Unternehmung. Man kann die Geschichte nicht neu schreiben. Es hat schon immer Leute gegeben, die andere geführt und die Richtung angegeben haben. Falsch ist nur, wenn diese Leute Partikulärinteressen in den Vordergrund stellen, um den eigenen Marktwert zu steigern. Das Problem ist auch häufig, dass sie so weit vom Tagesgeschehen entfernt sind, dass sie einen gewissen Realitätssinn verloren haben.

Inwiefern berücksichtigt Reputation Management auch Forderungen von Menschenrechts- und Umweltbewegungen?

Die Vertreter dieser Gruppen müssen in den Dialog einbezogen werden, sonst rächt sich das früher oder später. Die Folge einer Gesprächsverweigerung sind Kampagnen, Boykottaufrufe, Schwarzmalerei. Am besten geht man immer davon aus, dass diese Leute sehr gut informiert sind. Man kann heute nichts mehr geheim halten. Das ist noch immer so ein Irrglaube vieler Unternehmen. Sie unterscheiden zwischen internen und externen Zielgruppen.

Warum ist dies falsch?

Es ist alles öffentlich. Dazu hat – neben anderen Faktoren – ganz wesentlich auch das Internet beigetragen. Es bietet die Möglichkeit, auf Unternehmenswebsites Einblick zu nehmen auf Sites, wo sich unzufriedene Mitarbeiter äussern. Das kann wie beispielsweise beim Fall Emulex verheerende Folgen haben. Das amerikanische Unternehmen hat im August 2000 innerhalb weniger Stunden 2,5 Milliarden US-Dollar an Börsenkapitalisierung verloren. Eine Internet-Falschmeldung, vermutlich von einem Mitarbeiter ins Netz gestellt, verkündete einen Quartalsverlust und das Abtreten des CEO Paul Folino. Beides war frei erfunden.

Sind globalisierte Konzerne verletzlicher?

Ja, sicher ist die Reputation eines Multis verletzlicher als der Ruf meines Quartiermetzgers. Das ist nur schon mal eine arith-

metische Überlegung. Ein global vernetztes Unternehmen handelt und kommuniziert täglich an tausenden von verschiedenen Punkten dieser Erde. Somit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung oder eine Aussage, die im Widerspruch zu den Unternehmensgrundsätzen steht, erkannt und entsprechend kritisiert wird.

Wo setzt Reputation Management ein?

Wenn es nicht gerade brennt in einem Unternehmen, setzen wir uns mit dessen Vertretern an den Tisch und klären, wo wir stehen und wohin die Reise gehen soll. Man definiert Wertvorstellungen, an die sich die Beteiligten halten müssen, und schafft damit eine Perspektive. Wenn man verpasst, die Frage der Wertvorstellungen zu klären, dann führt das zu der berühmten Diskrepanz zwischen Sein und Schein.

Wie wichtig ist der gute Ruf als Faktor für die Firmenbewertung?

Es gibt einen Produktemarkt und es gibt einen Meinungsmarkt. Der Meinungsmarkt ist genauso wichtig. Wer da nicht reüssiert, ist schnell weg vom Fenster. Reputation hat einen hohen Stellenwert und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es ist aber ein Element, das nicht genau quantifiziert werden kann. In den USA gibt es Ansätze, diesen und andere weiche Faktoren zu bewerten.

Welches sind die grössten Risiken für ein Unternehmen?

Die Bagatellisierung von Pannen, das Ignorieren von externen Meinungen, das Kommunizieren von falschen Versprechen.

Woran werden CEOs wohl in zehn Jahren gemessen werden?

Das werden leider nach wie vor harte Faktoren sein. Sie werden – genauso wie die heutigen – in erster Linie nach der Höhe des Mehrwerts, den sie schaffen, beurteilt. Ich hoffe aber trotzdem, dass allmählich ein Wandel stattfindet: Weg vom ökonomischen Prinzip im Sinne der persönlichen Nutzenmaximierung hin zu einer nachhaltigen Sichtweise.



*Weltwoche 28/2002