



REPUTATION 09 – DER GUTE RUF, RISIKO UND HAFTUNG IN SCHWIERIGEN ZEITEN

26. März 2009 / Widder Hotel, Zürich

Kurzprotokoll zur Konferenz

Für das Protokoll:

Nicole Burri
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug
nicole.burri@hslu.ch



Referat 1: Wettbewerbsvorteil Reputation: Gute Arbeit. Gut erzählt

Referent: **Steven Loepfe**, Managing Partner, Loepfe & Partner AG

Key Findings:

- Eine gute Reputation ist zentral. Sie wirkt auf der Ertrags- wie auch auf der Kostenseite.
- Reputation war bereits in der Antike wichtig und hat Auswirkungen auf die heutige Zeit.
- Durch eine gute Reputation können Wettbewerbsvorteile entstehen und ausgenützt werden.
- Obwohl man manchmal alles richtig machen kann, besteht trotzdem die Möglichkeit, dass die Reputation nicht gut ist.
- Die Rahmenbedingungen der Konferenz Reputation 09 sind:
 - Voraussetzungen / Klarheit in der Strategie finden / Wer ist man?
 - Versprochenes einhalten
 - Exzellente Leistung und gute Arbeit leisten
 - Ehrlichen Dialog pflegen

Referat 2: Reputation von innen – Wie Mitarbeitende Marke und Reputation von Unternehmen stärken. Und schwächen.

Referent: **Dr. Stephan Feige**, Partner und Geschäftsführer, htp St. Gallen Managementberatung

Key Findings:

- Reputation und Marke beschäftigen sich mit der öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens.
- Sie entstehen durch die Wahrnehmung der Aktivitäten eines Unternehmens.
- Das Management beschäftigt sich mit der Steuerung dieser Wahrnehmung des Unternehmens bei den Zielgruppen.
- Die Elemente von Reputation und Marke sind:
 - Verhalten (daraus resultiert die Reputation)
 - Kommunikation (daraus resultieren die Reputation und Marke)
 - Leistung (daraus resultiert die Marke)
- Starke Marken überstehen Krisen generell besser. Jedoch können starke Marken leiden, wenn die Reputation unter Beschuss gerät.
 - Coca Cola trug keinen langfristigen finanziellen Schaden der „Cola-Kolik“ von 1999 davon.
 - Perrier hat sich bis heute nicht vollständig von seinem Benzol-Skandal im Jahre 1990 erholt.
 - Aufgrund von Kinderarbeitsvorwürfen sank in Folge von Kaufboykotten der Absatz von Nike.
- Der Einfluss der Reputation auf die Marke ist grösser als umgekehrt.
- Die Zielgruppen der Reputation sind alle Anspruchsgruppen, hingegen sind die Zielgruppen der Marke vor allem die Kunden.
- Mit der Reputation soll ein OK-Level erreicht werden (Risiko minimieren), bei der Marke ist die dauerhafte Profilierung und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber das Ziel (Chancen nutzen).
- Eine gute Reputation ist notwendig für den Unternehmenserfolg.
- Von den Mitarbeitenden wird bezüglich der Marke ein positives Agieren in seinem Sinne erwartet und bezüglich der Reputation eine Vermeidung von Fehlern.
- Der Einfluss der Mitarbeitenden auf die Wahrnehmung des Unternehmens unterscheidet sich je nach Branche.
- Durch die vier Schritte Unternehmenspositionierung und –persönlichkeit, Kontaktpunkte, angestrebtes Verhalten und interne Kommunikation kann das Verhalten der Mitarbeitenden gesteuert werden, um die Wahrnehmung des Unternehmens zu managen.
- Markenpositionierung und Markenpersönlichkeit: Bezeichnet das Wissen über die gewünschte Position der Marke und die Positionierung gegenüber dem Wettbewerber.
- Kontaktpunkte: Identifiziert die Kontaktpunkte aus Sicht des Kunden und bewertet anschliessend die Bedeutung jener für die Wahrnehmung.
- Verhalten: Das Markenverhalten muss auf Markenwerte basieren. Dabei befinden sich die Mitarbeitende zwischen klarer Regelung, eigener Interpretation, gesetzesrelevantem und profilierendem Verhalten.
- Interne Markenkommunikation: Dabei muss das Wissen, das Commitment, die Fähigkeit sowie das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst werden. Bei vielen Unternehmen besteht hier noch Entwicklungspotenzial.

Referat 3: Business Excellence und Reputation – Exzellente Leistung als Grundlage für den guten Ruf

Referent: **Dr. Otto Bruderer**, Geschäftsführender Teilhaber, Wegelin & Co. Privatbankiers

Key Findings:

- Reputationsrisiko ist die Gefahr, dass die Bank durch fehlerhaftes Verhalten oder aufgrund anderer Umstände einen Vertrauensverlust bei Geschäftspartnern, Aufsichtsbehörden, Kunden oder zukünftigen Kunden erleidet.
- Reputationsrisiken sind somit vielfältig und lauern immer und überall.
- Daraus folgt, dass Reputation eine Resultante und keine Steuerungsgrösse ist.
- Leistung ist die Grundlage eines guten Rufs, jedoch nur, wenn sie wiederholt und nachhaltig angewendet wird.
- Dabei ist Vertrauen der zentrale Wert in einer Unternehmung.
- Vertrauen entspricht der Reputation, wenn Leistung und gelebte Werte zusammenspielen. Leistung ohne Werte schafft somit kein Vertrauen.
- Handfeste Werte sind Grundlagen für den guten Ruf. Sie beinhalten bei Wegelin & Co. folgende Punkte:
 - Unabhängig und eigenständig, heute und morgen
 - Mit einer starken Marke im Zentrum unserer Wirkens
 - Wir sind keine Windfahnen
 - Eine Plattform für unternehmerische Leistungsträger
 - Wachstumsorientiert
 - Mit autarker Kapitalbindung
 - Konsequent im Denken und Handeln
 - Mit einem persönlichen ethischen Kompass
 - Und einer Familienkultur
 - Wir halten unsere Versprechen.



Referat 4: Reputationspflege – Warum Leistung mehr zählt als tausend Worte

Referent: **Rolf Wägli**, Geschäftsführer, R. Wägli & Cie. AG

Key Findings:

- Was Leistung eigentlich ist, darüber kursieren unterschiedliche Meinungen.
- Wettbewerbsvorteile, soziale Kompetenz und Sinnstiftung werden immer wichtiger.
- Leistungen sind retrospektiv einfacher zu beurteilen, sollten aber zukunftsgerichtet angewendet werden.
- Investoren kommunizieren bei wirtschaftlichen Ausblicken vage und zurückhaltend.
- Auf die festgelegten Ziele müssen Taten folgen.
- Leistung wird anerkannt, wenn man als Unternehmen auffällt. Es ist aber möglich, dass Unternehmen auch fast ohne Leistung eine hohe Reputation erreichen.
- Erfolg ist immer relativ anstatt absolut zu messen.
- Eine gute Leistung allein reicht oftmals nicht. Erfolg braucht auch Charakter, ansonsten nimmt die Reputation Schaden.
- Wichtige Werttreiber sind die Qualität des Top-Managements und deren Kommunikation.
- Zuerst muss die Leistung stimmen, danach stimmt auch die Reputation.

Referat 5: Reputation im Kippzustand – Wenn die Krise den guten Namen gefährdet

Referent: **Rolf P. Schatzmann**, Partner Advisory, PricewaterhouseCoopers

Key Findings:

- Krise bedeutet Wendepunkt, Höhepunkt, entscheidende Situation.
- Krisentypen können nach technischer / wirtschaftlicher Art, menschlich / organisatorischer Art und intern versus extern kategorisiert werden.
- Das Krisenmanagement birgt diverse Schwierigkeiten wie lähmender Schock, Versagen des Alarmsystems, wiederauftauchende Altlasten, Vorherrschen von komplexen Problemen, Überforderung der Entscheidungsträger, inadäquate Kommunikation oder generelle Ratlosigkeit.
- Das 3-Phasen-Modell beruht auf der Reflex-, Reflexions- und Führungsphase.
- Die Reflexphase ist geprägt durch Erkennung, Alarmierung, Führungsaufgaben und Kommunikation.
- Die Reflexionsphase beinhaltet die Erkennung von Bezügen, Erstellung von Analyse und deren Hinterfragung, Überwindung von Hindernissen, Regelung von Verantwortlichkeiten und Kommunikation.
- Die Führungsphase ist gekennzeichnet durch fortlaufende Führung, Sicherung des Überblicks und daraus zu ziehenden Lehren.
- Als Vorkehrung sollten Entscheidungsträger definiert und Krisenstäbe gebildet werden. Notfallpläne, Kommunikationskonzepte und Schulungen helfen in der konkreten Krisensituation. Ebenso können das Bewusstsein von Altlasten und die Analyse von anderen Krisen in der Krise hilfreich sein.
- Die allzweijährlich publizierte Studie „Economic crime: people, culture and controls“ der PwC besagt, dass, basierend auf Selbstdeklorationen der Unternehmen, weltweit im Durchschnitt 43% der Unternehmen Betrug rapportieren.
- Davon betroffen sind grundsätzlich alle Branchen.
- Oftmals werden die Wirtschaftsdelikte von Whistle-Blowern aufgedeckt.
- Der entstandene Schaden ist danach oftmals bei der Marke, bei tieferer Arbeitsmoral und bei Geschäftsbeziehungen ersichtlich.
- Unternehmen mit ethischen Richtlinien und Compliance Programmen leiden weniger unter Betrug. Wenn das Management somit klar gegen Betrug Stellung nimmt, sind weniger wirtschaftliche Delikte beobachtbar.

Referat 6: Regulation und Reputation – Corporate Governance Prinzipien im Finanzbereich

Referent: **Philippe Zimmermann**, Partner, Ernst & Young AG

Key Findings:

- Gemäss Definition von economiesuisse ist Corporate Governance die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstrebt.
- Die Einflüsse unterschiedlicher Unternehmen wirken sich auf die Werte, Standards, Rahmenbedingungen, Verhaltensregeln und Pflichten aus.
- Zweck von Corporate Governance ist der langfristige Erfolg, Verteilung von Risiko und Macht, Schutz der Aktionäre und die Wahrung der unterschiedlichen Interessen von externen Gruppen.
- Geschichtliche Eckpunkte von Corporate Governance sind 1932 (The Modern Corporation and Private Property) und 1990 (Cadbury, Greenbury und Hampel Reports). Daraufhin hielten die Unternehmen ihre Grundsätze schriftlich fest.
- Zwischen den Jahren 2000 und 2002 ist ein Wertezerfall (Unternehmensskandale, Kursrutsche, Vertrauensverlust) beobachtbar, auf welchem ein verstärkter Ruf nach Corporate Governance folgte und politische Reaktionen nach sich zog (Sarbanes-Oxley Act).
- Internationale Entwicklungseckpunkte sind der Combined Code (UK), Sarbanes-Oxley Act (USA), Basler Ausschuss und MiFID (Supranational).
- Schweizerische Entwicklungseckpunkte sind unterteilbar in allgemeine, bankenrechtspezifische und versicherungsrechtspezifische Regelungen.
- Die Kernaussagen der Implementierung im Schweizer Recht sind:
 - Ausgestaltung und Dokumentation eines internen Kontrollsystems (IKS)
 - Ausgestaltung des Risikomanagements und der externen Berichterstattung
 - Ausgestaltung der internen und externen Revision
- Die allgemeinen Bestimmungen fokussieren auf Art. 663b OR (Risikobeurteilung), Art. 716a OR (Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrates) und Art. 728a sowie Art. 728b OR (Revisionsstelle).
- Die bankenrechtlichen Bestimmungen fokussieren auf Art. 3 BankG (Grundsätze) und Art. 7, 8 sowie 9 BankV (Innere Organisation)
- Die FINMA RS 08/24 „Überwachung und interne Kontrolle Banken“ zeigt klare Abgrenzungen zwischen Verwaltungsrat, Audit Committee, Geschäftsleitung und interner Revision auf.
- Die versicherungsrechtlichen Bestimmungen fokussieren auf Art. 14, 22 und 23 VAG (Grundsätze) und Art. 27 VAG sowie Art. 12-14 und 96-98 AVO (Innere Organisation).
- Die FINMA RS 08/32 „Corporate Governance Versicherer“ und FINMA RS 08/35 „Interne Revision Versicherer“ zeigt unterschiedliche Ansprüche an Corporate Governance Prinzipien, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Risikomanagement und internes Kontrollsystem sowie interne Revision.
- Neben etlichen Gemeinsamkeiten zwischen den bankenrechtlichen und den versicherungsrechtlichen Bestimmungen liegen insbesondere bei der Trennung der Oberleitung / Geschäftsleitung, Unabhängigkeit des Verwaltungsrates, Einsetzung des Audit Committee, jährlichen Selbstevaluierung des Verwaltungsrates und der Berichterstattung Unterschiede vor.
- Zukünftig werden die voraussehenden Neuerungen im OR die Corporate Governance weiter verbessern.
- Die FINMA als integrierte Finanzmarktaufsichtsbehörde führt zu einer Vereinheitlichung von Vorschriften, Praxis und Sanktionen.

Referat 7: Reputation und Medien – die Medienarena als wichtiges Zugangportal zur Gesellschaft

Referent: **Helmuth Fuchs**, CEO, Moneycab.com

Key Findings:

- Reputation bedeutet Ansehen und einen guten Ruf.
- Es besteht ein Zusammenspiel mit Aussenstehenden, betroffenen Organisationen und betroffenen Personen.
- Eine zusätzliche Komponente ist die soziale & funktionale Kontrolle.
- Der Einfluss der Medien fördert Skandalisierung, Globalisierung, Personifizierung und Geschwindigkeit.
- Die Medien sind heute ein wichtiger Treiber der Reputation einer Unternehmung.
- Personen und ihre Aussagen könnten die Reputation der Unternehmung stark beeinflussen, besonders, wenn Gesagtes nicht eingehalten wird.
- Das mediale Interesse fokussiert sich bevorzugt auf Personen.
- Medien bestimmen beim Aufstieg und Fall der Führungselite und ihrer Organisationen mit.
- Zerbrechlichkeit, Inszenierung, Schäden, Bewusstseins-Bildung und Moralfälle müssen mitberücksichtigt werden, um Reputationsschäden zu vermeiden.

Referat 8: Online-Reputation messen und managen – bevor man mit neuen Auftritten und Kampagnen beginnt

Referent: **Dr. Christoph Glauser**, CEO, ArgYou AG

Key Findings:

- Reputation ist ein Spannungsfeld zwischen Privat, Öffentlichkeit und Schutz.
- Werden von Unternehmen Adressen weiterverkauft, kann dies ein Reputationsproblem nach sich ziehen (Kodak).
- Auch der Missbrauch von Mailadressen durch Spam eröffnet Probleme mit der Reputation. Zusätzlich bergen auch Suchmaschinen und Newsletter sowie Blogs Reputationssschäden.
- Bei Networks sind Datennutzung und –eigentum zu berücksichtigen.
- Die Innensicht auf die Website kann sich von deren Aussensicht unterscheiden.
- ArgYou.com fokussiert sich auf Finden anstatt Suchen.
- Ziel ist, eine bessere Website, welche durch Prozess, Variationen, Messungen und Verbesserung erreicht wird.
- Im Internet kann man den Inhalt, den Nutzer und die Website messen. ArgYou.com konzentriert sich auf die Messung des Inhalts.
- Auch begleitende Nachfrage-Messungen während einer Kampagne werden angeboten.
- Die Begleitforschung setzt sich aus einer ersten Messung der Kampagne mit anschließender Anpassung der Inhalte und einer Messung einer Testseite, wiederum inklusive einer Anpassung der Inhalte sowie einer abschliessenden Erfolgsmessung zusammen.

Referent: **Prof. Dr. Tomas Poledna**, Rechtsanwalt, Poledna Boss Kurer AG

Key Findings:

- Die klassische anwaltschaftliche Beratung ist die Rechtsberatung unter eventuellem Beizug anderer Rechtspezialisten. Die Pflege der Kontakte im juristischen Umfeld, das Prozessieren wie auch der Aufbau einer Position sowie Sammeln von Prozessstoff gehören zur Tätigkeit.
- Der Klient möchte, dass es ihm besser geht, dass es ihm nicht schlechter geht und evtl. auch sich zu wehren.
- Als Anwalt muss man die Ziele mit dem Klienten erarbeiten und sie offenlegen.
- Oftmals erwartet der Klient vom Anwalt Ratschläge, die nahe am Rechten stehen und mit seinen Problemen zu tun haben.
- Der Klient sieht sich einem Dreiecksverhältnis bestehend aus Öffentlichkeit, eigenem Umfeld und Gerichten / Behörden gegenüber.
- Der Anwalt muss die Problemlage erkennen, externe PR-Berater beiziehen und öffentliche Mitteilungen auf rechtliche Probleme hin prüfen.
- Eine erfolgreiche Zusammenarbeit basiert auf einem Umfeld mit PR-Beratern, Schulungen, Kommunikationswirkung und Erfahrungsaustausch.
- Der Anwalt kann durch Einbringung eigener, durchaus anwaltschaftlichen Erfahrungen, besonders durch Einfühlen in die Gegenpartei, Erkennen von Gegenargumenten und der Suche nach Konsenslösungen zur Konfliktlösung beitragen.
- PR-Beratung muss im Rahmen der anwaltschaftlichen Tätigkeit berücksichtigt werden, wie auch die PR-Beratung den Anwalt miteinbeziehen sollte.
- Der Anwalt sollte die aktuellen Grundregeln im Überblick kennen, etwa für die Kommunikation in den heutigen Krisenzeiten, welche die Folgenden sind:
 - Nur die Wahrheit. Soviel Information wie möglich. Wer, Was, Wann, Wo und Warum?
 - Einfühlsam. Frustrierte Kunden wollen nicht hören, dass sie die Schuldigen sind.
 - Kunden ausreden lassen. Negative Emotionen müssen raus, bevor positive Pläne akzeptiert werden.
 - Proaktiv sein. Die Kontrolle haben. Einem Plan folgen.
 - Überprüfe die Situation mit dem Kunden, bis die Sache in Ordnung ist.

Referat 10: Risiko und Haftung – Wer haftet wann wofür?

Referent: **Dr. Urs Schenker**, Partner, Baker & McKenzie, Zürich

Key Findings:

- Basis der zivilrechtlichen Haftung ist Art. 754 OR. Voraussetzungen der Haftung sind Schaden, Pflichtverletzung, adäquater Kausalzusammenhang zwischen Pflichtverletzung und Schaden sowie Verschulden.
- Haften können Mitglieder des Verwaltungsrates sowie der Geschäftsleitung und zwar solidarisch.
- Die Praxis zeigt, dass über 80% der Fälle aufgrund von Überwachungsmängeln und Konkursverschleppungen zur Haftung führen.
- Treuepflicht, Sorgfaltspflicht und Gleichbehandlungspflicht sind die grundlegenden Pflichten des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.
- Unübertragbare Kompetenzen des Verwaltungsrates sind die Oberleitung, Organisation, Rechnungswesen, Aufsicht, GV, Jahresbericht und Benachrichtigung des Richters.
- Beim Kapitalverlust decken die Aktiven noch das Fremdkapital, jedoch sind Aktien-/PS-Kapital und gesetzliche Reserven zu weniger als 100% gedeckt. Rechtsfolgen entstehen wenn weniger als 50% gedeckt sind.
- Eine Überschuldung besteht, wenn Aktiven nicht mehr das Fremdkapital decken.
- Es besteht eine solidarische Haftung für Straf- und Nachsteuern bei Mitwirkung.
- Es besteht eine strenge Haftung des Verwaltungsrates für unbezahlte AHV-Beiträge.
- Das Haftungsrisiko kann durch Delegation der Geschäftsleitungsfunktion, sorgfältiges Vorgehen, Dokumentation, Steuerplanung, Versicherung und der Sicherstellung, dass die Sozialversicherungsbeiträge bezahlt werden, verringert werden.
- Die Tätigkeit als Verwaltungsrat und Geschäftsleitungsmitglied kann zur Haftung führen. Das Haftungsrisiko kann jedoch bei richtigem Verhalten und Pflichtbewusstsein massiv reduziert werden.