

Den guten Ruf professionell managen

KOMMUNIKATION: Ob Finanzprobleme, Bestechung oder Bilanzskandal – die Reputation eines Unternehmens nimmt leicht Schaden. Kommunikationsabteilungen sollten darauf vorbereitet sein. Doch eine Studie zeigt: Strategische Planung findet bei vielen nicht statt.

Von Petra Nix, Stefanie Schnöring und Gabriele Siegert

In Unternehmen wird mehr kommuniziert denn je: Über 30 Milliarden Euro flossen im Jahr 2007 in den deutschen Werbemarkt; 90 Prozent ihrer Zeit verbringen Manager mit kommunikativen Tätigkeiten. Angesichts dieser Zahlen mutet die Frage „Haben Sie eine Kommunikationsstrategie?“ rhetorisch, wenn nicht gar naiv an. Wir haben sie trotzdem gestellt – und in einer Studie Antworten bekommen, die zeigen, dass für Unternehmen der strategische Umgang mit ihrer Außenwirkung keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist.

Unsere onlinebasierte Experten-umfrage zur Situation des Kommunikationsmanagements ging im Jahr 2008 an die Leiter der Unternehmenskommunikation in den 400 umsatzstärksten Konzernen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie, an der rund 15 Prozent der Angeschriebenen teilnahmen, von der Uni-

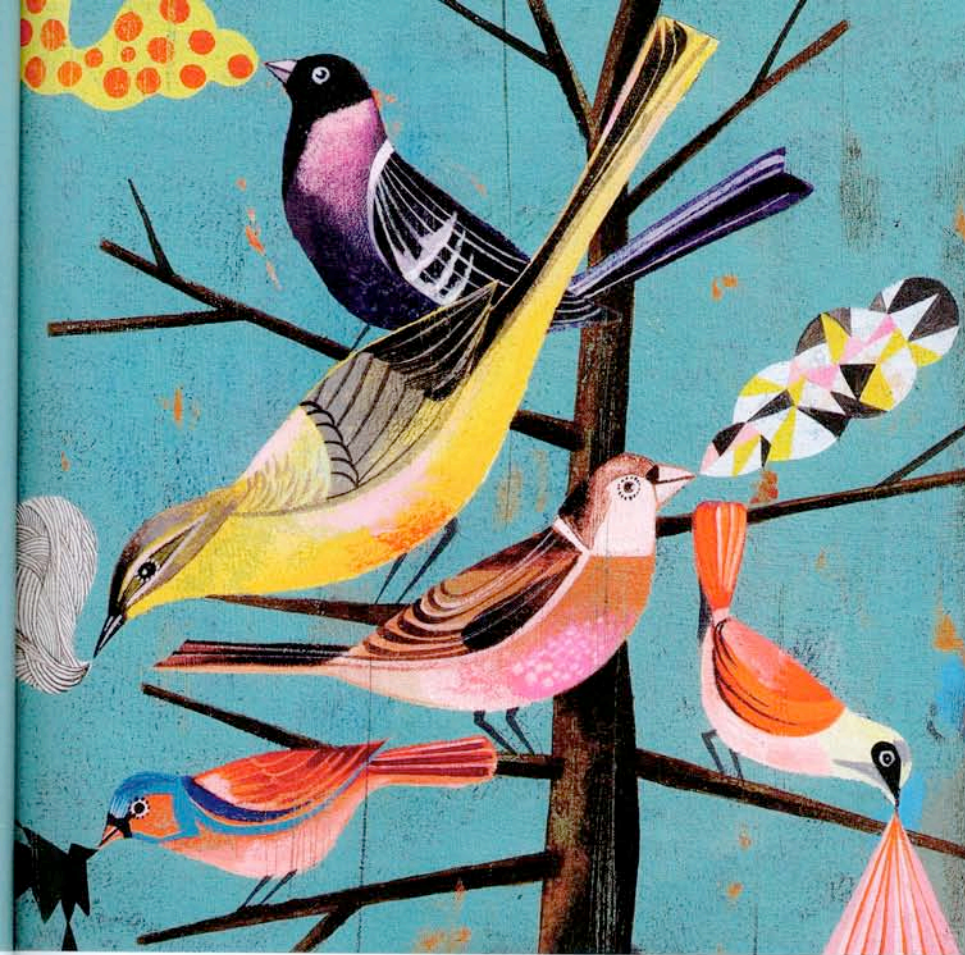
versität Zürich. Im Zentrum unserer Forschungen stand die Frage: Wie strategisch managen Unternehmen ihre Kommunikation?

Einig sind sich die befragten Experten darin, dass eine gute Reputation elementar für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist. So glauben 88 Prozent, dass die Unternehmenskommunikation den Ruf ihres Hauses sehr stark oder stark beeinflusst; 68 Prozent halten auch deren Auswirkungen auf den Wert ihres Unternehmens für hoch bis sehr hoch. Ein guter Ruf ist bares Geld wert: Zu den fünf wichtigsten immateriellen Vermögensgegenständen eines Unternehmens zählen nach Ansicht der Experten Kundenzufriedenheit, Reputation, Marke, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur – weit vor Patenten und Lizenzen. Um sie sinnvoll zu steuern und zu beeinflussen, braucht es eine strategisch denkende Kommunikationsabteilung.

Doch Konsequenzen aus dieser Erkenntnis ziehen nur wenige: Auf die großen Reputationsrisiken wie Bilanzskandale, Betrug, Bestechung oder Produktfehler (siehe Grafik Seite 10) ist nur ein Teil der Kommunikationsverantwortlichen ausreichend vorbereitet.

Wie Adecco seinen guten Ruf beschädigte

Das ist umso erstaunlicher, als in jüngster Vergangenheit zahlreiche Bilanz- und Finanzskandale die Glaubwürdigkeit von Unternehmen und deren Management untergraben haben. Prominentes Beispiel dafür ist das Schweizer Unternehmen Adecco. Im Januar 2004 kündigte der weltgrößte Anbieter von Personaldienstleistungen an, dass er die Veröffentlichung seines Jahresabschlusses verschieben werde. Als Begründung nannte der Konzern „materielle Schwächen bei



internen Kontrollen in Nordamerika“ – eine äußerst magere Erklärung, die Analysten und Banken über Bilanzfälschungen spekulieren ließ. Weitere Auskünfte verweigerte das Management mit Hinweis auf rechtliche Zwänge. Der Adecco-Börsenkurs fiel daraufhin innerhalb eines Tages um 35 Prozent. Kurz danach trat der Fi-

PETRA NIX

(petra.nix@kirchhoff.de) ist stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Unternehmensberatung Kirchhoff Consult und Geschäftsführerin am Standort Zürich.

STEFANIE SCHNÖRING

(stefanie.schnoering@kirchhoff.de) ist Consultant bei Kirchhoff Consult.

GABRIELE SIEGERT

(g.siegert@ipmz.uzh.ch) ist Professorin für Medienökonomie und -management an der Universität Zürich.

nanzchef zurück. Erst später stellte sich heraus, dass an dem vermeintlichen Bilanzskandal nichts dran gewesen war – doch der Imageverlust war beträchtlich.

Wo kritische Berichterstattung der Medien, Informationsflut und knappere Budgets zusammentreffen, wird der effektive und effiziente Einsatz aller kommunikativen Aktivitäten zur strategischen Herausforderung. Denn wer sein Unternehmen strategisch führt, sollte auch dessen Außenwirkung nicht dem Zufall überlassen. Daher muss sämtliche Kommunikation in einem systematischen Prozess aus Management- und Controllinginstrumenten geplant werden – analog zum strategischen Unternehmensmanagement.

Tatsächlich haben jedoch nur 49 Prozent der Unternehmen überhaupt eine Kommunikationsstrategie definiert. Und weniger als die Hälfte von ihnen – gerade mal 20 Prozent – ver-

wendet spezielle Modelle oder Tools, um deren Erfolg zu messen, etwa eine Strategy Map (Diagramm, das die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der strategischen Ziele visualisiert) oder Balanced Scorecard (kennzahlenbasiertes Steuerungsinstrument).

Aufgabe von Führungskräften in der Kommunikation ist es jedoch nicht in erster Linie, Pressemeldungen zu versenden, Projekte zu sponsorn oder Broschüren zu produzieren, sondern ihre strategische Führungsaufgabe wahrzunehmen. Um sich vor Kommunikationskrisen wie im Fall Adecco zu schützen, müssen die Verantwortlichen daher Standards und Prinzipien entwickeln, die sich positiv auf Geschäftstätigkeit und Reputation des Unternehmens auswirken. Und sie sollten regelmäßig darüber diskutieren, wie Stakeholder von innen und außen – Kunden und Aktionäre, Analysten und Journalisten, Mitarbeiter und Experten – das Unternehmen wahrnehmen; ob die Werte, die es vertritt, glaubwürdig sind, und wo Außenstehende Defizite sehen.

Zwar arbeiten fast alle befragten Unternehmen regelmäßig mit externen Beratern und Dienstleistern zusammen, um ihren Außenauftritt zu verbessern. Doch auch hier geht es eher selten um strategische Überlegungen: Obwohl Unternehmen ihren Werbeinvestitionen nur eine nachrangige Bedeutung für den Kommunikationserfolg zumessen (47 Prozent der Unternehmen halten sie für weniger wichtig oder unwichtig), arbeiten 85 Prozent regelmäßig mit Werbe- oder PR-Agenturen zusammen. Die Mehrheit der Befragten holt sich darüber hinaus externe Unterstützung für Web-Auftritt, Corporate Design und Corporate Identity.

Deutlich seltener beauftragen Unternehmen dagegen Fachleute für strategische Kommunikationsberatung (32 Prozent), Kommunikationscontrolling (31 Prozent) oder Wahrnehmungsanalysen (22 Prozent). Dabei liegt genau hier liegt der Schlüssel zu einem effektiven Reputationsmanage-

ment: Nur wer regelmäßig Informationen darüber einholt, welche Einflüsse den Ruf seines Unternehmens stärken oder schädigen, kann sich auf Krisen wie im Falle Adecco systematisch vorbereiten.

Wie Henkel seine Kommunikation steuert

Zu den gut präparierten Ausnahmen gehört der Düsseldorfer Markenartikelkonzern Henkel. Das Management nahm nach dem Verkauf des Chemiegeschäfts im Jahr 2001 die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zum Anlass, der weltweiten Konzernkommunikation ein geschlossenes System aus strategischen Management- und Controllinginstrumenten zu verpassen. Kernstück der Steuerung sind die beiden aufeinander aufbauenden Instrumente Strategy Map und Balanced Scorecard nach Robert S. Kaplan und David P. Norton. Sie wurden bei Henkel speziell auf die Bedürfnisse der Kommunikationsabteilung zugeschnitten. „Durch die Strategy Map sind unsere Kommunikationsziele eng mit den Unternehmenszielen verbunden – und damit für den Vorstand nachvollziehbar“, erklärt Ernst Primosch, Corporate Vice President und Leiter der Unternehmenskommunikation.

Oberstes Ziel war es, den Marktwert von Henkel zu steigern. Um dies zu erreichen, plante Primosch, die Reputation des Konzerns zu verbessern und dessen Bekanntheit weltweit zu erhöhen. Ein typisches Problem der Unternehmenskommunikation – die mangelnde Messbarkeit – ging er mit klassischen Strategieinstrumenten an: Gleich zu Beginn stellte er einen Katalog an Indikatoren zusammen, mit denen sich der Wertbeitrag der Kommunikationsabteilungen erfassen lässt. So etablierte er einen Mindeststandard an Kommunikationsleistungen – etwa eine bestimmte Anzahl Interviews, Pressemeldungen oder PR-Events.

Im zweiten Schritt ersetzte er die Vielzahl an Indikatoren durch einige wenige, die sich als „Key Performance

Keiner mag Betrüger

Nichts bringt die Öffentlichkeit so gegen ein Unternehmen auf wie Bilanzfälschung, Betrug oder Bestechung. Selbst Kinderarbeit ist weniger gefährlich für den Ruf, glauben die befragten Führungskräfte aus deutschen, österreichischen und Schweizer Kommunikationsabteilungen.

Was sind die größten Reputationsrisiken?



Indicators“ (KPI) – also Kennziffern, die Leistungen messen und priorisieren – nutzen lassen. Dazu gehören beispielsweise Werbeäquivalenzwerte (Umfang der Berichterstattung im Verhältnis zu den Werbekosten), Bekanntheitsgrad oder Reputation des Unternehmens, die Henkel mithilfe von Stakeholder-Befragungen erfasst.

Darüber hinaus arbeitet Primosch mit Kommunikationsexperten und Controllern ausgewählter Unternehmen an der Entwicklung von Schlüs-

selkennziffern für die Kommunikation, die möglichst direkt an die klassischen Finanzkennzahlen anknüpfen. „Dies ist ein dynamischer Prozess“, sagt Primosch, „das heißt, wir optimieren die Steuerungsinstrumente fortlaufend auf Basis neuer Erfahrungen und Erkenntnisse.“

So machen Sie sich unentbehrlich

Sicherlich verfügt nicht jedes Unternehmen über eine so schlagkräftige Kommunikationsabteilung wie Henkel. Doch die Regeln guter Finanzkommunikation lassen sich auch mit geringeren Mitteln umsetzen:

- 1. Gehen Sie die Sache strategisch an.** Bislang konzentrieren sich viele Kommunikationsabteilungen vor allem auf die traditionellen Instrumente ihrer Profession: Öffentlichkeitsarbeit und Media Relations, interne Kommunikation und Web-Seiten-Optimierung. Harte Daten und Fakten dagegen spielen bei den meisten nur eine untergeordnete Rolle. Ein Umdenken ist notwendig: Stellen Sie Ihre Abteilung strategisch auf, und verknüpfen Sie Ihre Steuerungsprozesse mit denen des Gesamtunternehmens.
- 2. Messen Sie Ihren Erfolg.** Da die Wirkung der Kommunikationsarbeit nicht auf Anhieb ersichtlich ist, gerät sie immer wieder unter Rechtfertigungszwang. Dem entgehen Sie, indem Sie Kennzahlen zur Erfolgsmessung verwenden. Ein bislang noch zu selten gegangener Schritt: In unserer Umfrage gaben lediglich 32 Prozent der Befragten an, dass ihre Kommunikationsabteilung spezielle Indikatoren definiert habe. Wichtig: Die Kennzahlen müssen strategisch aufeinander abgestimmt sein. Zwar setzt ein Großteil der Unternehmen Wettbewerbsvergleiche (73 Prozent) und Medienresonanzanalysen (69 Prozent) ein – auch deshalb, weil sie relativ einfach zu erheben sind. Doch oft fehlt es an einer qualitativen Auswertung der Presseclippings.

Deutlich effektiver lässt sich der Erfolg dagegen mit spezifischen Instru-

Finanzkommunikation: Zehn Gebote in der Krise

Wir durchleben zurzeit eine schwere Krise der Kapitalmärkte. Die Aktienkurse sind rasant gefallen; der Dax hat zeitweise bereits die 5000er-Marke unterschritten. Damit hat er das Niveau von 2005 erreicht. Wie soll ein Unternehmen in diesem Umfeld mit dem Kapitalmarkt kommunizieren? Welche Fehler sind unbedingt zu vermeiden? Wir haben zehn Gebote zur Finanzkommunikation in der Krise zusammengestellt.

1. Verstecken Sie sich nicht. Auch wenn es in diesen Zeiten schwerfällt: Kommunizieren Sie weiterhin, auch bei schlechten Nachrichten. Es kommt der Zeitpunkt, an dem Investoren wieder kaufen. Dann sollten Sie für diese präsent sein.

2. Seien Sie zurückhaltend und sachlich im Ton. Investoren vertrauen eher den Managern, die die Fakten klar und sachlich präsentieren. In unsicheren Zeiten wollen die Anleger eine klare Orientierung, keine schwammigen Visionen.

3. Seien Sie zurückhaltend mit kurzfristigen Versprechungen. Wenn Sie überhaupt einen Ausblick wagen, dann legen Sie die Annahmen offen, die dieser Prognose zugrunde liegen.

4. Erzählen Sie Ihre langfristige Story. Auch wenn die Märkte in absehbarer Zukunft schwierig bleiben: Berichten Sie, welches Ihre Werttreiber sind, warum Ihr Geschäftsmodell in der Zukunft erfolgreich sein wird, wie stark Ihre Wettbewerbsposition ist und welche Innovationsstrategie Sie verfolgen.

5. Legen Sie Ihre Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung offen. Und wenn Sie dies ohnehin tun, dann erklären Sie genau, wie sie zustande kommen. Bei dem bestehenden Misstrauen gegenüber der Rechnungslegung hilft nur schonungslose Offenheit. Der Investor muss die Assets ebenso verstehen wie die Risiken. Nur dann schaffen Sie Vertrauen.

6. Reden Sie schlechte Nachrichten nicht schön. Nichts erschüttert das Vertrauen der Investoren so sehr wie offensichtliche Beschönigungsversuche. Wenn es negative Meldungen gibt, legen Sie dar, mit welchen Maßnahmen Sie aus der Krise herausfinden wollen. Ist Ihr Plan überzeugend, schafft er Vertrauen.

7. Begegnen Sie Gerüchten umgehend mit Fakten. Gerüchte können, wie wir jüngst bei Morgan Stanley,

Goldman Sachs und anderen Unternehmen gesehen haben, zu vernichtenden Entwicklungen führen, wenn sie nicht umgehend mit Fakten widerlegt werden.

8. Koordinieren Sie Pressearbeit und Investor Relations. Unterschiedliche oder widersprüchliche Informationen aus einem Unternehmen können sich verheerend auf dessen Ruf auswirken. Zudem sollten die Investor Relations sofort erfahren, wenn in den Medien an einer Geschichte über das Unternehmen gearbeitet wird, die auch Investoren betrifft – und umgekehrt.

9. Aktualisieren Sie Ihren Questions&Answers-Katalog. Viele Antworten passen nicht mehr zu den veränderten Marktverhältnissen. Bringen Sie diese schnell auf den neuesten Stand.

10. Berichten Sie über Ihr Geschäft. Für jeden längerfristig orientierten Investor ist – unabhängig von augenblicklichen Verwerfungen am Kapitalmarkt – entscheidend, ob Ihr Geschäft auch in Zukunft Erträge abwerfen wird. Berichten Sie über den Fortgang des Geschäfts, Rückschläge und erfreuliche Entwicklungen.

menten wie Markenwertanalyse oder Balanced Scorecard messen. Bislang nutzen dies aber nur 27 beziehungsweise 22 Prozent der Unternehmen.

3. Berichten Sie an den Vorstand. Bestehen Sie darauf, den Kommunikationserfolg Ihrer Abteilung dem Vorstand zu präsentieren – und nicht einer untergeordneten Führungskraft. So halten es bereits 88 Prozent der von uns Befragten. Oft genießt die Unternehmenskommunikation im Vorstand nicht das gleiche Ansehen

wie andere Bereiche – einfach, weil ihr Wert schlecht messbar ist. Können Sie jedoch beweisen, dass auch Ihre Abteilung strategisch denkt und handelt, so sichern Sie sich Wertschätzung und Unterstützung durch die Vorstandsmitglieder.

Fazit

Obwohl die meisten Kommunikationsabteilungen im Tagesgeschäft professionell arbeiten, orientieren sie sich zu wenig an strategischen Methoden.

Dabei hätte dies erhebliche Vorteile: bessere Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie, zielgerichteter Einsatz der Kommunikationsbudgets, bessere Vorbereitung auf mögliche Reputationsrisiken, leichtere Erfolgsmessung. Erst wenn Kommunikationsabteilungen auch strategisch arbeiten, können sie der Unternehmensführung als gleichberechtigter Sparringspartner zur Seite stehen. ■

© 2009 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200901008, siehe Seite 104