

Vorwort

Vertrauen – Steuerung einer unternehmerischen Ressource

Privatwirtschaftliche Unternehmen haben im letzten Jahrzehnt in der Öffentlichkeit einen markanten Vertrauensverlust erlitten. Dies ist ein Faktum, das sich nicht nur anekdotisch, sondern auch durch Studien belegen lässt.

Was sind die Gründe für diese Entwicklung? Zu erwähnen ist dreierlei:

- Zunächst die stark angewachsene *Medienpräsenz der Wirtschaft*. Die Wirtschaftsskandale der letzten Dekade, aber auch eine zunehmende Ökonomisierung der Gesellschaft haben die Wirtschaftspublizistik in den vergangenen Jahren weit stärker wachsen lassen als andere Ressorts. Dabei ist die politisierte und moralisierende Berichterstattung heute ein Grundmuster. Die Vertrauenswürdigkeit der Unternehmen wird von den Medien permanent hinterfragt. Schlagzeilen betreffen vor allem negative Nachrichten, sehr viel weniger die kontinuierliche und nachhaltige Arbeit im Interesse der Stakeholder.
- Als Zweites ist offenkundig, dass die *Standards*, an denen Unternehmen gemessen werden, umfassender und engmaschiger geworden sind. Die gesetzlichen Vorgaben haben sich verdichtet, und sie werden ergänzt und überlagert durch Kodizes zur Corporate Governance, wie sie heute in praktisch allen Ländern, auf internationaler Ebene und auch branchenspezifisch vorliegen. Erwartet wird überdies oft nicht nur die Erfüllung solcher vorgegebener Standards, sondern eine noch weitergehende Selbstverpflichtung und -regulierung.
- Massiv gestiegen sind drittens die Anforderungen, welche Investoren, Kunden, Mitarbeitende und die Öffentlichkeit an *Offenlegung und Transparenz* stellen. Die Anforderungen an die finanzielle Berichterstattung sind sowohl umfangmässig wie auch in der Häufigkeit stark gewachsen, zur periodischen ist die ad-hoc Publizität hinzugekommen, und vor allem geht die Transparenz heute weit über die Präsentation von Zahlen und eine Betrachtung des Geschäftsganges hinaus; sie erstreckt sich auch auf die Offenlegung von Strukturen, internen Prozessen, die persönliche Qualifikation und die Aufgaben der Unternehmensleitung. In diesem Umfeld ist das Risiko eines *Verlusts von Vertrauen* massiv gewachsen, des Verlusts einer *unternehmerischen Ressource*, die in die Zukunft gerichtet ist, jedoch auf einem konsistenten und kontinuierlichen Verhalten in Vergangenheit und Gegenwart beruht. Der Nutzen einer *Vertrauensbindung zu den Stakeholdern* darf nicht unterschätzt werden. Vertrauen ist eine Voraussetzung für Unternehmen, um
 - langfristige Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitenden, Investoren und anderen Stakeholdergruppen aufzubauen und bestehende Verbindungen stabil zu halten,
 - Informationsdefizite auszugleichen
 - und einer Überregulierung entgegenzuwirken.

Der *Verlust von Vertrauen* ist ein strategisches Risiko, und daher muss die Leitung einer Unternehmung die wirtschaftlichen, wirtschaftspublizistischen, und gesellschaftlichen Mechanismen erkennen, die zu einem Verlust, aber auch zur Bildung von Vertrauen führen können. Dabei gilt das berühmte Wort von Warren Buffet, dass es zwanzig Jahre braucht, um Vertrauen zu bilden, fünf Minuten aber nur, um es zu zerstören.

Der Wert einer Vertrauensbasis in den Beziehungen zu den wesentlichen Stakeholdern ist inzwischen weitgehend anerkannt. Wie aber lässt sich Vertrauen aufbauen und auf Dauer erhalten? Es bedarf dafür der *Glaubwürdigkeit*, in den strategischen Entscheidungen ebenso wie im geschäftlichen Alltag. Es bedarf aber auch der *Kommunikation*, der Vermittlung der eigenen Werte und ihrer Umsetzung gegenüber den Betroffenen auf allen Ebenen.

Unternehmenskommunikation ist dann mehr als der Versand von Mitarbeiter-Bulletins, Kundenzeitschriften und Presstexten, mehr als die Organisation von Events oder die Aushandlung von Sponsoringpartnerschaften. Vielmehr müssen solche Instrumente aufgrund eines Gesamtkonzepts eingesetzt werden, das auf der Strategie eines Unternehmens beruht.

Das vorliegende Buch stellt vier *Elemente der strategischen und normativen Unternehmenskommunikation* vor, die in enger, wechselseitiger Beziehung zueinander stehen: Identität, Marke, Image und Reputation. Sie alle sind zentral für den *Aufbau und die Stabilisierung von Vertrauen* in Unternehmen:

- Die Darstellung des eigenen Selbst, der *Identität*, ist die Grundlage allen Vertrauens. Vertrauen genießen jene Unternehmen, deren Identität über die Zeit hinweg konsistent und transparent zu erkennen ist. Fehlt es an dieser Voraussetzung, dann wird ein Unternehmen bald einmal als unberechenbar und wenig vertrauenswürdig wahrgenommen. Globale Unternehmen sind auf dieser normbildenden Ebene besonders gefordert, denn sie müssen die unterschiedlichsten Kulturen zu einer gemeinsamen Wertbasis, Mission und Vision zusammenzuführen und unter eine einheitliche Corporate Governance stellen, ohne dabei lokale und regionale Unterschiede zu ignorieren. Die Kommunikation der Werte, denen ein Unternehmen verpflichtet ist, seiner *Unternehmenskultur*, ist für die Schaffung von Vertrauen zwar unabdingbar, aber nicht ausreichend. Vertrauenswürdig bleibt ein Unternehmen nur, wenn es seine Werte lebt und geweckte Erwartungen in Leistungen umsetzt. Wer sich zu einer Kultur bzw. zu bestimmten Werten bekennt, wird an diesem Bekenntnis auch gemessen. Das Management der *Corporate Identity* zieht daher Verpflichtungen mit sich, die weit über die Kommunikation hinausgehen.
- Die *Marke* schafft das Vertrauen durch Vertrautheit. Vertrauen ist nur in einer vertrauten Welt, durch Orientierung an bereits Erlebtem, möglich. Die Stakeholder erkennen eine Marke und vertrauen ihr, ohne die Produkte und Dienstleistungen hinterfragen oder über sie im Einzelnen informiert sein zu müssen. Assoziation tritt so an die Stelle von Detailinformation. Marken entlasten die unternehmerische

Kommunikation durch ihre Konsistenz, Kontinuität und Kennzeichnungskraft. Sie werden über zahlreiche Kommunikationsinstrumente gesteuert, etwa durch Werbung, Sponsoring, Medienarbeit, die alle die Reichweite einer Marke und deren assoziative Kraft beeinflussen können.

- *Images* bilden sich aufgrund unternehmerischer Kommunikation, aber auch aufgrund persönlicher Erfahrungen. Die Beobachtung und Einschätzung der *Images* ist eine weitere zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Freilich haben Unternehmen auf sie nur begrenzt Einfluss. Brancheneinschätzungen sowie Urteile und Vorurteile zum Geschäftsverhalten eines Unternehmens können nur langsam geändert werden. Der Mensch ist geneigt, Erfahrungen zu verallgemeinern und auf ähnliche Situationen zu übertragen. Diese generalisierten Erwartungen, die *Images* inhärent sind, unterstützen die Vertrauensbildung, können ihr aber auch hartnäckig entgegenstehen.
- Stakeholder bilden sich ihre Meinung in Wirtschaftsfragen heute meist nicht über eigene Erfahrungen, sondern beziehen ihre Informationen überwiegend aus den Massenmedien. Die *Reputation* und Reputationsrisiken rücken dadurch vermehrt ins Zentrum der Unternehmenskommunikation. *Reputation* ist *öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen*. Zu einem professionellen *Reputations Management* gehören die Kommunikation und die Implementierung von Leitbildern, die Verpflichtung zu bestimmten Verhaltensweisen und deren unternehmensinterne Durchsetzung, etwa über einen *Code of Conduct* und eine *Compliance-Organisation*. Entsprechend dem heute weitherum anerkannten *Triple-Bottom-Line-Ansatz*, wonach für die Beurteilung unternehmerischer Leistungen neben dem ökonomischen Erfolg auch das Umweltverhalten und die Wahrnehmung sozialer Verantwortung zählen, sind es nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und soziale Themen, die für die *Reputation* massgebend sind. *Good Corporate Citizenship zu leben und auf die Umwelt Rücksicht zu nehmen* ist daher im Hinblick auf die *Reputation* ebenso bedeutsam wie ökonomische Effizienz.

Identität, Marke, Image und *Reputation*, sie alle wirken sich auf das Vertrauen zu einem Unternehmen aus. Ihre Relevanz für den Unternehmenserfolg ist hoch, die Herausforderung, sie mit professionellen Instrumenten umzusetzen, anspruchsvoll. Noch ist eine ganzheitliche Perspektive in vielen Unternehmen kaum etabliert. Die erforderlichen Instrumente und Strukturen sind vielfach erst im Aufbau begriffen. Dieser wird umso dringlicher, je kritischer sich Stakeholder zu einem Unternehmen stellen.

Die Beispiele zum Identitäts- und Reputationsmanagement bei Swiss Re im vorliegenden Band sind von einem vernetzten Ansatz geprägt und geben Einblick in die Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikationsmanagements, das über die operativ geprägten Managementkonzepte von Public Relations, Sponsoring, Medienarbeit, Marketingkommunikation oder auch Public Affairs hinausgeht. Die vorliegende Publikation geht so der Frage nach, wie ein Unternehmen mittels *strategischer Kommunikation* das Vertrauen der Öffentlichkeit und der Stakeholder erlangen oder wieder erlangen kann.

Prof. Peter Forstmoser
Präsident des Verwaltungsrates Swiss Re

Nikodemus Herger

Vertrauen und Organisations- kommunikation

Identität – Marke – Image –
Reputation



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Monika Mülhausen / Bettina Endres

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-531-15136-3

ISBN-13 978-3-531-15136-6