Unternehmen

mauritius images/ ullstein bild/ broker; Playstation; eyevine/ Christopher Pledger; dapd/Roberto Pfeil; Bastian Will; Bob Heinemann

Immer schön sauber bleiben

Reputation. Bespitzelte Mitarbeiter, defekte Autos, unpünktliche Züge – ein mieser Ruf verprellt Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter. Viele Firmen haben das verstanden und polieren nun ihr Image auf. Doch nicht jedes Mittel wirkt

Großes Pflegeprogramm: Kik, Sony, Toyota, Deutsche Bahn und Ergo haben es sich mit der Öffentlichkeit verscherzt – und wollen sich wieder reinwaschen

Text: Nina Klöckner

Der junge Mann ist am Ende. Er sitzt im Büro, bläst die Backen auf, verdreht die Augen und lässt erschöpft ein Schriftstück in den Schredder gleiten. Dann legt er die Hände aufs Gerät und bettet seinen Kopf darauf. Klick, der Zeiger springt auf 10.30 Uhr. Endlich. Have a break!

Verträumt holt er ein Kitkat hervor, befreit den Schokoriegel behutsam von der Verpackung, bricht ein Stück ab und beißt hinein. Krrrch, das Krachen eines Knochens schallt durch den Raum, Blut spritzt auf die Tastatur. Angewidert wenden sich seine Kollegen ab. Und er? Er wischt sich über seinen blutverschmierten Mund und kaut genüsslich weiter – an einem Affenfinger.

Die Umweltorganisation Greenpeace hat die Parodie eines Werbefilms im vergangenen Jahr aufgenommen, um den weltgrößten Lebensmittelkonzern an den Pranger zu stellen. Nestlé, so der Vorwurf, verwende zur Produktion des süßen Snacks Palmöl. Für dessen Herstellung werden Teile des indonesischen Regenwalds gerodet, eines der letzten Rückzugsgebiete bedrohter Orang-Utans.

Der Schweizer Multi reagierte prompt – und ließ den Spot von der Onlineplattform Youtube entfernen. Ein Fehler. Kritiker hatten längst eine Kopie des Streifens angefertigt, der schnell zum Renner in der digitalen Welt wurde. Hunderttausende sahen sich das Werk an und riefen auf der Facebook-Seite des Unternehmens zum Boykott der Firma auf.

Nestlé sperrte auch dieses Forum und demonstrierte damit vor allem eines: totale Überforderung. „Wir saßen wie das Kaninchen vor der Schlange", gesteht Hartmut Gahmann, Unternehmenssprecher von Nestlé Deutschland, „und haben krampfhaft überlegt: Was machen wir denn jetzt?"

Seit immer mehr kritische Organisationen weltweit überwachen, was Konzerne und ihre Geschäftspartner treiben, müssen sich Unternehmen zunehmend um ihr öffentliches Ansehen sorgen. Der Bekleidungsdiscounter Kik, der Autohersteller Toyota, der Elektronikriese Sony, der Versicherer Ergo – alle kämpfen um ihren guten Ruf.

Ein Schmuddelimage kann sich keine Firma leisten. Wer hier schlampt, verliert am Ende nicht nur Kunden, sondern auch Anteilseigner und Mitarbeiter. „Die Reputation steht bei keinem Unternehmen in der Bilanz, ist aber ein wertvolles Wirtschaftsgut", sagt Jürgen Strube, langjähriger Vorsitzender des Chemiekonzerns BASF. „Die reine Renditeorientierung ist überholt."

Der Stakeholder hat sich in jüngster Zeit zu einer echten Nervensäge entwickelt. Er erwartet vom Unternehmen nicht nur Spitzenware zu niedrigen Preisen, sichere Arbeitsplätze und eine ordentliche Rendite. Er will auch wissen, ob das Auto des Vorstandsvorsitzenden umweltschonend ist, der afrikanische Kakaobauer am Anfang der Lieferkette ordentlich entlohnt wird und die Firma fair zu ihrem Reinigungspersonal ist.

Das bestätigt die jüngste Studie des Reputation Institute. Einmal pro Jahr erstellt die New Yorker Beratungsfirma die nach eigenen Angaben größte Imagestudie der Welt, zu der ein Ranking der angesehensten Unternehmen gehört.

Tausende Manager und Konsumenten bewerten die Reputation von Firmen, und wer glaubt, sich allein mit einem coolen Produkt durchmogeln zu können, irrt gewaltig. Unternehmensführung, gesellschaftliches Engagement, Innovationen, Governance, der Ruf als Arbeitgeber, all das ist genauso wichtig wie der wirtschaftliche Erfolg. In diesem Jahr schnitt das US-Unternehmen Google weltweit am besten ab, drei deutsche Unternehmen schafften es immerhin in die Top Ten: BMW, Daimler und Volkswagen.

Es geht nicht um Orden, sondern um sehr viel Geld. Wer in der Gunst der Stakeholder unter den besten zehn Prozent landet, zeigt die Studie, wird von mehr als 70 Prozent seiner Konsumenten weiterempfohlen. Wer zu den letzten zehn Prozent gehört, kann sich nicht einmal der Unterstützung jedes zehnten Kunden sicher sein. Der Unterschied kann Milliarden ausmachen.

Sag mir, wo du stehst

Gewinner Google profitiert vor allem davon, „als Erster etwas besetzt zu haben, was den Menschen einen immensen Nutzen bringt", sagt Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung. Die Suchmaschine ist aus dem täglichen Leben nicht mehr wegzudenken. Datenskandale hin, Selbstzensur in China her – unterm Strich hat es das Management geschafft, das Unternehmen sympathisch und verantwortungsvoll wirken zu lassen.

Die deutschen Autobauer zehren davon, sich über Jahre hinweg eine starke Marke aufgebaut zu haben, mit einer klaren Linie. Sie stellen zwar Produkte her, die die Umwelt belasten, haben in den vergangenen Jahren jedoch – mehr als manch anderer Hersteller – gezeigt, dass sie sich um alternative Antriebe und neue Mobilitätskonzepte bemühen. Rufschädigende Rückrufaktionen wie bei Toyota – Fehlanzeige.

Vor allem passt bei den Siegern die Verpackung zum Inhalt. Der wichtigste Wert für die Reputation eines Unternehmens ist die Glaubwürdigkeit, mit der es „vermittelt, wofür es steht", sagt Esch. Und das ist gar nicht so einfach.

Corporate Social Responsibility ist ein Begriff, der in keinem Geschäftsbericht mehr fehlt. Doch die Öffentlichkeit schaut immer genauer hin, was sich hinter Ökoaktionen und Sozialprojekten verbirgt. „Früher", sagt Nestlé-Mann Gahmann, „hieß es bei manchen Unternehmen: ‚Schau dir das Hobby deines Vorstandsvorsitzenden an, und mach da ein Projekt' – fertig war das soziale Engagement."

Damit kommt man heute nicht mehr durch. Projekte müssen zum Unter-

dpa Picture-Alliance/Stefan Puchner

Schlecker
Charmeoffensive der Nachfolgegeneration

Lars Schlecker versucht gemeinsam mit seiner Schwester Meike, der Drogeriekette ein neues Image zu verpassen: offener, heller, freundlicher – nach innen und nach außen. Bunte Piktogramme sollen es den Besuchern leichter machen, sich in den Läden zurechtzufinden. In Broschüren können sich Mitarbeiter darüber informieren, wie sie Kollegen und Kunden in Zukunft begegnen sollen: mit Respekt und Höflichkeit. Ob das klappt, überprüft der Juniorchef gern selbst, wie hier in einer Filiale in Allmendingen

nehmen passen. In dieser Hinsicht hat Nestlé schon früh viel richtig gemacht. Harvard-Professor Michael Porter entwickelte eigens für die Schweizer ein Modell, das bestimmt, welche Themengebiete zu dem Nahrungsmittelriesen passen – und welche nicht. Mehr als 100 Projekte betreibt das Unternehmen seit 2005 weltweit mit dem Schwerpunkt: Ernährung, Wasser, Agrarentwicklung.

Die Kitkat-Episode zeigt, dass das allein nicht reicht. Im Onlinezeitalter wird alles, was ein Unternehmen tut, in die Öffentlichkeit gezerrt. „Die Bewegung lässt sich nicht eindämmen. Sie sprudelt aus 1000 Quellen", schreiben Charlene Li und Josh Bernoff in ihrem Managementbuch „Facebook, Youtube, Xing & Co". Firmen bliebe nur eine Chance, um im anschwellenden Redestrom nicht unterzugehen: „Mitmachen!"

Die anfängliche Irritation hat Nestlé schnell überwunden. Der Konzern kündigte seinen Vertrag mit der Palmölfirma und trifft sich seither regelmäßig mit Nichtregierungsorganisationen und Bloggern. „Das größte Risiko ist Schweigen", sagt Gahmann, „der regelmäßige Austausch bietet die Chance, seinen Standpunkt zu erklären und voneinander zu lernen."

Am öffentlichen Ansehen orientieren sich nicht nur Kunden, sondern auch potenzielle Mitarbeiter. „Das Image ist extrem wichtig, wenn man hoch qualifizierte Kräfte für sein Unternehmen begeistern will", sagt Mathias Hiebeler, geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung Heads. Ein mieser Arbeitgeber zu sein, kann sich im „War for Talent" keiner leisten. Siemens bekam dieses Phänomen jüngst zu spüren. Nach der Korruptionsaffäre rutschten die Münchner in der Liste der Top-100-Arbeitgeber des Beratungsinstituts Trendence von Rang drei auf Rang zwölf.

Wen der Zorn des Volkes getroffen hat, der braucht lange, um das Vertrauen wiederherzustellen. „Wichtig ist, dass man das, was man nach außen predigt, auch nach innen lebt", sagt Esch.

Klingt banal, trifft aber zu.

Wie wichtig ein konsistentes Auftreten ist, lässt sich am Beispiel Schlecker beobachten. Jahrzehntelang scherte sich die erfolgreichste Drogeriekette Deutschlands wenig um die Meinung von Kunden und Mitarbeitern. Firmengrün- ▶

Reputation Top Ten

Welche Unternehmen das höchste Ansehen genießen

Rang	International	Deutschland
1	Google	SONY
2	Apple	VW
3	The Walt Disney Company	SENNHEISER
4	BMW	FERRERO
5	LEGO	amazon.com
6	SONY	dm
7	DAIMLER	adidas
8	Canon	Audi
9	intel	Apple
10	VW	ROSSMANN

Quelle: Reputation Institute, Frühjahr 2011

Deutsche Bahn
Langsame Annäherung an die moderne Welt

Früher stand die Deutsche Bahn für Pünktlichkeit, heute für kaputte Klimaanlagen und vereiste Weichen. Überdies ärgern sich die Passagiere über die katastrophale Kommunikation. Seit ein paar Wochen twittert der Konzern, bislang mit wenig Erfolg. Denn so nett die Mitarbeiter auch erklären, warum ein Zug verspätet ist – das Problem ist damit nicht gelöst.

der Anton Schlecker verkaufte mit karger Ladenausstattung und dünner Personaldecke Spülmittel, Duschgel, Windeln, Kaugummi und verdiente damit prächtig. Irgendwann bot jeder Discounter in schöneren Läden mehr Ware, und das oft billiger.

Als Schlecker seine Mitarbeiter mit Überwachungskameras bespitzeln ließ, unter Tarif bezahlte, erst Abmahnungen, dann Kündigungen schrieb und schließlich die Bundesarbeitsministerin dazu brachte, über eine „Lex Schlecker" gegen den Missbrauch von Zeitarbeit nachzudenken, war es mit der Kundentreue endgültig vorbei. Über 2000 Filialen machten dicht, im vergangenen Jahr sank der Umsatz um neun Prozent.

Lass nicht nur Logos sprechen

Nun tingeln Schleckers Kinder Lars und Meike durch die Republik, um den Menschen in Allmendingen und Schwalmstadt zu beweisen, dass sich wirklich etwas geändert hat: „Wir wollen nicht mehr der Buhmann für Deutschland sein."

In der Firmenzentrale im schwäbischen Ehingen bläut der Juniorchef Bezirks- und Vertriebsleitern höchstpersönlich die neuen Führungsgrundsätze ein, in die sogar die Anregungen der Gewerkschaft Verdi geflossen sind: „Respekt und Höflichkeit". Seine Schwester streift im schlichten Hosenanzug und flachen Schuhen durch die Filialen und schüttelt verdutzten Verkäuferinnen die Hände.

230 Mio. Euro lässt sich Schlecker den radikalen Kurswechsel kosten. Der in Versalien gestanzte Firmenname wurde durch einen weichen, runden Schriftzug ersetzt. Innen erwarten den Kunden nicht mehr Muff und Enge, sondern breite Gänge mit freundlicher Beleuchtung, halbhohen Regalen und bunten Piktogrammen.

„For You. Vor Ort" heißt die Imagekorrektur. Sie hat dem Unternehmen im Netz zwar reichlich Häme eingebracht, doch die Kunden scheinen dem Geschwisterpaar den Sinneswandel abzunehmen. 60 Märkte sind bereits umgebaut, alle haben im Umsatz zugelegt.

Nicht jede Firma kann ihre Imageprobleme mit ein bisschen mehr Licht und gepflegten Umgangsformen beseitigen. Bei der Deutschen Bahn klappt das noch nicht so recht. Sie wirbt unermüdlich mit Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, steht aber nach wie vor für Verspätungen, kaputte Klimaanlagen und „Stuttgart 21". Die Liste der Vorwürfe ist lang. Seit ein paar Wochen twittert die Bahn gegen ihr mieses Image an. Doch solange sie es nicht schafft, ihr Kernversprechen einzuhalten, Fahrgäste pünktlich von A nach B zu bringen, wird ihr das nicht viel nutzen.

Unternehmen, die in einer Krise stecken, sollten vor allem einen Leitsatz

beherzigen: „Früh, schnell, umfassend und durch das Topmanagement zu informieren", sagt Esch. Anders, als es etwa Sony getan hat. Der Elektronikkonzern wurde Opfer eines Hackerangriffs, bei dem über 100 Millionen Kundendaten verloren gingen (siehe Titelgeschichte). Mehr als der Verlust der Daten ärgerte die Kunden, dass das Unternehmen sie nicht sofort darüber informierte. Da half auch die beschämte Verbeugung dreier Spitzenmanager nichts mehr.

Ähnlich ungeschickt verhielt sich der Versicherer Ergo. Erst wurde bekannt, dass ranghohe Vertriebsmitarbeiter der Tochter Hamburg-Mannheimer 2007 eine kostspielige Lustreise nach Budapest veranstaltet hatten. Dann kam heraus, dass die Hamburg-Mannheimer 2005 Kunden Riester-Verträge mit falschen Kostensätzen verkauft hatte. Schließlich wurden Praktiken von Victoria-Mitarbeitern publik, die Kunden ungeeignete Policen angedreht hatten.

In einer bundesweit geschalteten Anzeige kroch Ergo Ende Juni zu Kreuze. „Wenn Menschen Fehler machen, entschuldigen sie sich. Wenn Unternehmen Fehler machen, unternehmen sie etwas dagegen. Darum tun wir beides."

So einfach ist die Sache leider nicht. Die Druckerschwärze war noch nicht getrocknet, da hagelte es schon Kritik. Volker Klenk, Vorstand der Beratungsfirma Klenk & Hoursch, fand das Motiv nicht vertrauensbildend, sondern irritierend. Zwar gesteht das Unternehmen in der Reue-Reklame Verfehlungen ein und verspricht, mithilfe einer Prüfungsgesellschaft die Vorwürfe „mit maximaler Neutralität und Objektivität" zu untersuchen. Doch die Verantwortung übernimmt keiner. „Hier spricht ein Logo zu mir. Zu solch sensiblen Themen?", sagt Klenk. Das geht nicht. „Es muss klar sein, wer für welche Themen zuständig ist."

»Die Reputation steht bei keinem Unternehmen in der Bilanz, doch sie ist ein wertvolles Wirtschaftsgut«

Jürgen Strube, Ex-Vorstandschef BASF

Beim Textildiscounter Kik ist das Michael Arretz. Seit vorigem Sommer ist er in der Geschäftsführung der Mann für die Themen Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätssicherung und Nachhaltigkeitsmanagement – also für die weiße Weste. „Es ist gut, wenn man solchen Maßnahmen ein Gesicht verleiht und zeigt, dass man Dinge konsequent umsetzen möchte", sagt Esch. Damit allein ist es allerdings nicht getan.

Als Arretz seinen Job antrat, stand Kik hauptsächlich für die Ausbeutung von Näherinnen in Bangladesch und Verkäuferinnen in Deutschland. Ein kritischer Fernsehfilm hatte die negative öffentliche Meinung zementiert. Mitarbeiter wurden beschimpft, Filialen mit Parolen beschmiert. „Ich war schon überrascht, wie tief das geht", sagt Arretz. „Vor allem bei Leuten, die es gar nicht nötig haben, bei Kik einzukaufen."

Mühsam kämpft er nun um die Rehabilitierung seines Arbeitgebers. Alle zwei Monate fliegt er nach Bangladesch, um sich von den Arbeitsbedingungen zu überzeugen. Demnächst will Kik dort ein eigenes Büro aufmachen, um vor Ort präsenter zu sein.

Als erstes Unternehmen der Branche legte sich das Handelsunternehmen mit einem Basisverdienst von 7,50 Euro auf einen Mindestlohn fest. Für einen zweistelligen Millionenbetrag sollen nun die Filialen umgebaut werden, damit die Angestellten schönere Aufenthaltsräume bekommen. Über 800 Mitarbeiter wurden für eine neue Imagekampagne gecastet, die im Herbst anläuft.

Noch haben viele die Bilder aus dem Film im Kopf. „Aber langsam weicht es auf", sagt Arretz. Der Textildiscounter ist auf dem richtigen Weg. „Stark ist, wer keine Fehler macht", sagt Esch, „stärker ist, wer aus seinen Fehlern lernt." ■

Carolandker, Kik Textilien und Non-Food GmbH

Kik

Mühsamer Kampf gegen das Schmuddelimage

Egal wo Michael Arretz hinkommt, jeder kennt diesen Film. Jenen TV-Beitrag, in dem sein Arbeitgeber als unmenschliches Unternehmen geoutet wird. Seit einem knappen Jahr kämpft der Geschäftsführer gegen dieses Image an. In diesem Jahr will er einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen, in dem die Bereiche Mitarbeiter, Lieferanten, Produkte und Standorte beleuchtet werden. Im kommenden Jahr wird der Textildiscounter volljährig. Spätestens dann soll der Ruf gerettet sein.