

Reporting: Relevanz treibt Reputation

Wie kann das Reporting auf die Reputation des Unternehmens einzahlen? Wie viel Transparenz macht Sinn? Wie erreiche ich meine Stakeholder? Dies sind wohl nur einige Fragen, die sich heute all jenen stellen, die mit der Berichterstattung ihres Unternehmens betraut sind und dafür verantwortlich zeichnen.

Von Walter Vaterlaus

Unternehmen haben sich früher allein auf das Management ihrer Brands konzentriert, ohne sich weiter um ihren Ruf zu kümmern. Getreu nach Henry Ford: «You can't build a reputation on what you are going to do.» Rufschädigende Krisen wie kürzlich bei Siemens, BP oder Volkswagen führen uns aber deutlich vor Augen, wie unerlässlich ein makelloser Ruf heute ist. Solch dramatische Krisen verändern die Sicht der Kunden, zerstören Vertrauen, führen aber immerhin dazu, dass immer mehr Unternehmen ihre Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend überdenken.

Abhängigkeit von Marke und Ruf nimmt zu

Setzen wir den Brand mit einem Versprechen gegenüber den Kunden und den Ruf mit Glaubwürdigkeit und Respekt bei Stakeholdern gleich, ist leicht zu erkennen, dass sich beide Elemente gegenseitig unterstützen. Zahlreiche Studien belegen, dass die Abhängigkeit zwischen der Marke und dem Ruf eines Unternehmens seit Jahren ständig zunimmt. Sie zeigen auch auf, dass das Verhältnis zu den Stakeholdern von zahlreichen neuen Faktoren bestimmt wird wie zum Beispiel der Leistung eines Unternehmens in den nichtfinanziellen Bereichen wie Umwelt, Nachhaltigkeit und CSR. Dieser Trend hat sich verstärkt und in vielen Unternehmen dazu geführt, Marke und Ruf mit einem langfristigen Fokus aktiv zu pflegen. Schon 2010 stellten die Befragten des Edelman Trust Barometers fest, dass «transparente und ehrliche Geschäftstätigkeit» und ein «Unternehmen, dem man vertrauen kann», die zwei wichtigsten Komponenten eines intakten Rufs sind, viel eher als exzellente Führung oder finanzieller Erfolg.

Durch den einfachen Zugang zu relevanten Informationen und den Einsatz sozialer Medien können Stakeholder heute viel mehr Druck auf ein Unternehmen ausüben, sein Verhalten zu ändern und sich jenen anzupassen, die die Dinge heute schon richtig tun. Unternehmensführer anerkennen zunehmend, dass es die gegenseitige Unterstützung vieler Anspruchsgruppen braucht, um Werte und Gewinne nachhaltig zu schaffen.

Relevanz als entscheidender Faktor

Diana Ingenhoff, Professorin für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität Fribourg, hält fest, dass es sehr schwierig sei, den Zusammen-

hang zwischen (erfolgreichem) Reporting und (guter) Reputation zu messen, weil es zahlreiche, diffuse Faktoren gibt, die die Reputation beeinflussen, und deshalb die Kausalität schwer messbar ist. Man müsse in einem dezidierten Strategieprozess diejenigen Indikatoren (sog. KPIs) identifizieren, die die Reputation des eigenen Unternehmens wesentlich prägen können – und diese dann kontinuierlich erfassen, kontextualisieren, evaluieren, um letztlich Wirkungsketten abbilden und kommunikativ steuern zu können. Dem stimmt auch Alexander Fleischer zu, Communications Leader DACH und Reputationsexperte beim Beratungsunternehmen EY: «Voraussetzung ist die Relevanz. Man muss sich gut überlegen, welche Stakeholder man mit welchen Inhalten anspricht. Entsprechend müssen auch die geeigneten Kanäle verwendet werden.» Man muss zudem wissen, nach welchen Kriterien die verschiedenen Stakeholder das entsprechende Verhalten beurteilen, und wie die finanziellen und nichtfinanziellen Faktoren in der Unternehmensmarke verankert werden können.

Zuviel Transparenz führt zu Intransparenz

Diana Ingenhoff warnt jedoch weiterführend vor einem Paradoxon: «Je transparenter man rapportiert, desto grösser kann durch das zunehmende Mass an Information die Intransparenz werden. Wer es nicht schafft, die Informationen auf das Wesentliche zu reduzieren und zielgruppengerecht anzubieten, gewinnt nichts. Ziel müsste es sein, so zu kommunizieren, dass andere über einen berichten. Das heisst, im Alltag eher zurückhaltend sein, in Krisenzeiten dagegen die Stakeholder aktiv ansprechen.»

Damit verweist Diana Ingenhoff implizit auf einen aktuellen Trend in der integrierten Berichterstattung. Geschäftsberichte weisen heutzutage oft mehrere hundert Seiten auf – oftmals durch den Regulator gefordert –, während ein integrierter Bericht eine Herangehensweise erfordert, die sich auf das Wesentliche beschränkt und so eine bessere Verständlichkeit der materiellen Aspekte der Strategie, Leistung und Aussichten ermöglicht. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob ein <IR> in der Lage ist, langfristig ein Mehr an Reputation zu schaffen – oder lediglich frühen Anwendern ermöglicht, sich als Vorreiter zu positionieren (ohne langfristigen Effekt am Kapitalmarkt und bei weiteren Stakeholdern). So auch Alexander Fleischer: «Es besteht die Gefahr,

dass ein solcher Bericht allein ein aufgesetzter Fremdkörper bleibt. Denn eine gute Reputation ist nicht mit grösstmöglicher Transparenz zu erreichen, sondern vielmehr mit authentischer und stimmiger Kommunikation über alle Zielgruppen und Kanäle hinweg.»

Wirkungsmessung – für eine strategische Steuerung

Festzuhalten ist, dass

- Reputation unternehmensindividuell aufgebaut wird;
- das Reporting eine Möglichkeit darstellt, um eine gewünschte Reputation zu erlangen – sofern Handlung und Kommunikation übereinstimmen;
- Stakeholder-Engagement und eine zielgerichtete Kommunikation entscheidender sind als Transparenz und eine blosse Flut von Information;
- und Steuerung nur durch das Abbilden von Wirkungsketten und Ermittlung des Wertbeitrags des Reportings anhand vorab gesetzter strategischer Unternehmens- und Kommunikationsziele möglich ist.

Standardisierung bringt in Bezug auf den Reputationaufbau nicht viel Mehrwert: «Standardisiertes Reporting sollte nicht allzu aufwändig sein, da sich das Ausmass der Transparenz vor allem an Branchenstandards orientieren muss», so Diana Ingenhoff. Und weiter: «Jedes Instrument, mit dem sich Reputation potenziell aufbauen lässt, ist gerechtfertigt, denn eine gute Reputation ist in schlechten Zeiten ein <Reservoir of Goodwill.>» Die Experten sind sich entsprechend einig: Berichterstattung als Rahmen der Unternehmensführung bietet Unternehmen heute eine starke Plattform zur Pflege von Werten und Reputation.



**Jedes Instrument, mit dem
sich Reputation potenziell
aufbauen lässt, ist
gerechtfertigt, denn eine
gute Reputation ist
in schlechten Zeiten ein
<Reservoir of Goodwill.>**



WALTER VATERLAUS

ist selbstständiger Kommunikationsmanager und Inhaber der Communtia GmbH. Nach vielen Jahren als Chief Communication Officer von internationalen Firmen verfügt er über eine ausgewiesene Expertise in den Bereichen Strategie-, Veränderungs- und Krisenkommunikation sowie Organisationsentwicklung. Seit 2015 ist er für die PR und Kommunikation des Center for Corporate Reporting zuständig und schreibt Artikel für The Reporting Times.