

# MANAGEMENT

## Grosser Konzern, schlechter Ruf

Einige Firmen landen in **Image-Rankings** immer auf den letzten Plätzen. So lässt sich die Reputation wiederaufbauen.

Die Mitte der Zielscheibe: Es gibt Firmen, die schneiden in **Reputations-Rankings** immer wieder schlecht ab. Das einzige Mittel dagegen ist regelmässige, seriöse und ehrliche Kommunikation mit allen Stakeholdern.

TEXT: CONSTANTIN GILLIES  
ILLUSTRATION: JULIE BODY

**F**ür CEOs wie Laurent Freixe (Nestlé), Fabrizio Petrillo (Axa) oder Sergio Ermotti (UBS) ist die Veröffentlichung eines Image-Rankings selten Grund zur Freude. Denn ihre Unternehmen belegen meist die hinteren Plätze. So auch im aktuellen Reputations-Ranking des Marktforschungsunternehmens GfK: Während sich auf den Spitzenplätzen die üblichen Lieblinge wie Migros, Ricola oder Coop tummeln, landen Nestlé und Co. auf den letzten zehn Plätzen in der Top-fünfzig-Liste – wieder einmal. Es scheint, als würden diese Unternehmen Kritik und Ablehnung magisch anziehen. Was können die Unbeliebten tun, um aus dem Image-Keller zu kommen?

### Die Faktoren, die einen Ruf ausmachen

«Zunächst wäre es wichtig, einzuordnen, in welchen Bereichen der Ruf gut oder schlecht ist», erklärt Lukas Zihlmann, Geschäftsführer von Swissreputation Group. Der Zürcher Dienstleister ist darauf spezialisiert, den Ruf eines Unternehmens zu messen. Dieser hat verschiedene Dimensionen, die wirtschaftliche zum Beispiel: Wie gross ist der Gewinn, wie erfolgreich agiert das Management? Daneben spielt das Angebot eine wichtige Rolle – wie gut ist das Produkt oder die Dienstleistung? Dazu kommen zahlreiche weitere Faktoren, von der Attraktivität als Arbeitgeber bis hin zur Nachhaltigkeitsbilanz. Ein einheitliches Bild ergibt sich dabei selten, insbesondere nicht bei internationalen Konzernen. Nestlé zum Beispiel mag in der Heimat unbeliebt sein, doch im internationalen Marken-Ranking von Interbrand belegt der Konzern einen ordentlichen Platz 71 zwischen Nintendo und Colgate.

Sabrina Huber, eine auf Reputationsmanagement spezialisierte Beraterin aus St. Gallen, vergleicht eine gute Reputation mit guter Gesundheit. «Alles beginnt mit Prävention.» Dazu gehöre, dass ein Unternehmen ständig im Austausch mit allen Stakeholdern bleibe und Chancen, den Ruf zu verbessern, konsequent nutze. Huber gibt ein aktuelles Beispiel: «Nach einigen negativen Schlagzeilen im letzten Jahr nutzt die Migros jetzt ihr 100-Jahr-Jubiläum, um mit sympathischen Aktionen zu punkten.»

Um nicht an Beliebtheit einzubüssen, gilt es, die Stimmung im Markt und in der Gesellschaft zu beobachten. Swissreputation Group ermittelt die Reputation ihrer Kunden und versucht, negative Tendenzen früh zu erkennen. «Das Steuern der Reputationsdimensionen ist extrem wichtig – viele Unternehmen machen das nicht konsequent», sagt Geschäftsführer Zihlmann. Was können Unternehmen tun, die im Image-Ranking absacken, zum Beispiel aufgrund eines Skandals? «Zunächst einmal Verständnis zeigen», betont Roland Binz. Zuhören und auf Kritik eingehen sei eine bewährte Strategie: «Wer Problembewusstsein zeigt, bietet viel weniger Angriffsfläche.»

In «90 Prozent der Fälle» werde das allerdings nicht beherzigt, bedauert er. Stattdessen entwickelten viele Unternehmen bei Aufkommen eines Negativthemas reflexartig eine Abwehrhaltung. «So entsteht ein Teufelskreis der Skandalisierung», warnt Binz. Daneben würden sich viele Unternehmen zu stark auf die Kommunikation mit den Medien konzentrieren. «Viel

effektiver ist es, zuerst aktiv die Direktbetroffenen – die Kundschaft, Mitarbeitende, Geschäftspartner oder Aufsichtsbehörden – einzubeziehen», sagt Binz. «Das wird unter Druck und in der Hektik oft vergessen.»

Ein einfaches Beispiel: Hacker brechen in das Computersystem des Unternehmens ein und stehlen Kundendaten. Anstatt eine Pressekonferenz anzuberaumen, sollte der Betrieb die betroffene Kundschaft informieren. «Betroffene sind die wichtigsten Botschafter. Wer sie gut einbezieht, kann Krisen verhindern, eindämmen und kollaterale Folgekrisen vermeiden.»

Aber was ist, wenn die Kritik an einem Unternehmen völlig unberechtigt ist? Krisenexperte Binz schmunzelt, weil er das häufig genug selbst erlebt hat. «Dann dürfen Sie nicht verzweifeln.» Wenn Kritikerinnen zum Beispiel längst aufgearbeitete Skandale hervorholen, müsse man als Unternehmen weiterhin Problembewusstsein zeigen. Heisst: einräumen, dass es ein Problem gab, und ruhig darlegen, wie sich die Situation heute darstellt.

In welche Richtung sich der Ruf einer Organisation entwickelt, hängt massgeblich vom CEO ab. «Er oder

sie sollte eine starke Reflexionsfähigkeit mitbringen», betont Beraterin Huber. Daneben seien regelmässige Medientrainings für die Person an der Spitze Pflicht, damit sie in Krisensituationen keine kommunikativen Fehler begeht – also zum Beispiel in einem LinkedIn-Post aus ihrer Sicht alles «richtigstellt».

### Wie umgehen mit unberechtigter Kritik?

Ausserdem sei es wichtig, dem CEO eine (wenn immer möglich externe) Sparringspartnerin zur Seite zu stellen. «Ein ehrliches Gegenüber kann verhindern, dass blinde Flecken entstehen.» Wird das Topmanagement persönlich angegriffen – und das ist leider häufig der Fall –, ist umfassende Unterstützung gefragt. Jeder CEO brauche vertraute Menschen an seiner Seite, sagt Huber.

Wie aber kann ein Unternehmen seine Positionen in den Beliebtheits-Rankings dauerhaft verbessern? Reputationsexperte Zihlmann sieht nur einen Weg: «Arbeiten Sie an der Realität – mit Geduld und Kontinuität.» Anders ausgedrückt: Wenn ein Unternehmen lange genug seriös, verantwortungsvoll und glaubwür-

dig handelt, wird sich das früher oder später auch im Beliebtheitsgrad spiegeln.

Solche Turnarounds gelingen immer wieder, ein Beispiel ist der Zementhersteller Holcim. Der Konzern aus Zug hatte jahrelang vor allem Negativschlagzeilen gemacht: Arbeitsunfälle, Umweltverschmutzung, Menschenrechtsverletzungen, Schmiergeldzahlungen, Klimasünden. Doch Zihlmann sieht Anzeichen für einen Turnaround. «Durch eine konsequente Net-Zero-Strategie ist es gelungen, das Image in den Medien erheblich zu verbessern und in Sachen Nachhaltigkeit eine führende Rolle zu übernehmen.»

Wobei nicht jede Firma zum Publikumsliebbling aufsteigen kann. «Zum Reputationsmanagement gehört auch, sich einzugestehen, dass es nach oben ein Limit gibt», so Zihlmann. Tabakkonzerne, Rüstungsfirmen und Mineralölkonzerne wissen das. In der Wirtschaft wie im Privatleben gilt: Man kann nicht immer «Everybody's Darling» sein. Kritik im normalen Mass und sogar ein gelegentlicher Shitstorm sind unvermeidlich, sagt Krisenprofi Binz: «Es gibt immer Meckerer – das müssen Sie mit breitem Rücken aushalten.»



Diese Illustration wurde vom KI-Modell Luma Dream Machine generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert.

### Diese Manager haben Ärger

♦ **Laurent Freixe**  
Der Nestlé-Chef sieht sich besonders im deutschsprachigen Raum immer wieder mit Kritik konfrontiert.



♦ **Fabrizio Petrillo**  
Der Axa-CEO wird zur Zielscheibe unzufriedener Versicherter, die ihre Schadensfälle lamentieren.



♦ **Sergio Ermotti**  
Der Held in der Not der UBS – aber wegen seines hohen Lohns hagelt es Kritik. Die Firma gewinnt in Rankings nicht an Beliebtheit.

