

Totalschaden für die Reputation

Eine gute Unternehmensreputation steigert das Empfehlungs- oder Kaufverhalten von Kunden, Aktionären und anderen wichtigen Stakeholdern gegenüber der jeweiligen Firma. Dieser gut belegte Kausalzusammenhang funktioniert leider nicht nur in die positive Richtung, sondern auch umgekehrt: Das Geschäftsergebnis leidet messbar unter einer negativen Reputation, wie wir auch bei VW sehen werden.

Aber in der aktuellen Krise geht es nicht nur um den guten Ruf von VW. Durch den offenbar systematisch und im großen Stil angelegten Vertrauensbruch, den der halbstaatliche Konzern zugunsten kurzfristiger Gewinnmaximierung herbeigeführt hat, steht nicht weniger als das Gütesiegel „made in Germany“ zur Disposition. Dieses repräsentiert weltweit deutsche Qualität und Zuverlässigkeit - ein nicht zu kopierender globaler Wettbewerbsvorteil.

Die global agierenden US-Leitmedien, welche das Thema VW jetzt investigativ im Visier haben, werden dauerhaft und unablässig über alle Facetten des Falls berichten. Dadurch werden sie weltweit für eine nachhaltige Beschädigung der Marke „made in Germany“ sorgen - und ganz nebenbei der eigenen US-Autoindustrie helfen.

Markus Renner ist
Co-Vorsitzender der
International Brand &
Reputation Community
(INBREC).



Die Demission von Martin Winterkorn war unter diesen Umständen nur die unausweichliche Ouvertüre. Wichtig wäre, dass sich alle Konzerne, die wie VW das Deutschland-Bild im Ausland maßgeblich prägen, ein systematisches Reputationsmanagement verordnen. Dazu müssen sie erstens klar und nachvollziehbar definieren, was sie unter Vertrauen und Reputation für ihre Unternehmen verstehen, zweitens Vertrauen und Reputation bei ihren wichtigsten Stakeholder-Gruppen systematisch und regelmäßig messen und drittens aus diesen Erkenntnissen Verbesserungsziele ableiten, deren Erreichung Auswirkungen hat auf die persönlichen Boni des gesamten Managements weltweit.

Die komplette Führungsmannschaft - und letztlich auch jeder Mitarbeiter - muss sich bewusst sein, dass ein potenzieller Reputationsschaden für ihre Firma im Zweifel auch ökonomisch betrachtet schwerer ins Gewicht fällt als der kurzfristige Verlust von Marktanteilen. Im Fall VW ist deutlich zu erkennen, dass gerade die dritte Voraussetzung - die Koppelung der Boni mit den Reputationszielen sowie der Vorrang der Reputation vor kurzfristigen Vertriebszielen - nicht gegeben war.

Ein verhängnisvoller Strategiefehler, den nicht nur Martin Winterkorn zu verantworten hat, sondern auch und vor allem die obersten Aufsichtsgremien.