

„Es geht um Berechenbarkeit“

Erwartungen konsequent erfüllen – auch wenn diese gegensätzlich ausfallen: Genau das sei die Grundbedingung für gute Reputation, aber keine leichte Aufgabe, meint Bernhard Bauhofer. Liechtenstein sei klein, aber fein und inzwischen auch Vorbild. Wo noch Potenzial liegt, warum geschlossenes Auftreten entscheidend ist und wie wichtig Social Media schon heute sind, erklärt der Reputations-Experte im Interview.

Interview mit Bernhard Bauhofer

Herr Bauhofer, Sie beraten und unterstützen zahlreiche Unternehmen im Bereich Reputationsmanagement. Was heisst es genau, eine gute Reputation zu haben?

Eine gute Reputation (lateinisch reputare: berechnen) hat, wer die zum Teil sehr konträren Erwartungen der unterschiedlichen sogenannten Stakeholder, von den Mitarbeitenden, über Kunden, Aktionäre, Behörden bis hin zu Nichtregierungsorganisationen, kontinuierlich erfüllt. Es geht also um die Berechenbarkeit aus der Sicht der Menschen, zu denen das Unternehmen in Beziehung steht. Was sich einfach anhören mag, ist in der Realität angesichts der sich permanent verändernden Erwartungen, der Vernetztheit und der Dynamik der sozialen Medien eine tägliche Herausforderung, zu der jedes Mitglied der Organisation einen Beitrag leisten muss.

„Ich bin überrascht, wie viele Firmen sich der neuen Welt verschliessen.“

Was ist im 21. Jahrhundert und in Anbetracht der Social Media-Trends das beste Mittel, um an einer guten Reputation zu arbeiten?

Vor allem muss man sich – sei es als Land, Organisation oder Individuum – dieser neuen Realität stellen. Ich bin überrascht,

wie viele Firmen sich – aus Desinteresse oder aus Angst, Fehler zu machen – dieser neuen Welt verschliessen oder sie gar verteufeln, während sich ihre wichtigsten Anspruchsgruppen längst darin bewegen. Das ist ein fataler Fehler. Unternehmen müssen – je früher, desto besser – im Rahmen ihrer Geschäftsstrategien ihren Platz in dieser virtuellen Welt finden. Ansonsten laufen sie Gefahr, nicht mehr am Puls des Geschehens zu sein und wirtschaftlich ins Hintertreffen zu geraten.

Welche Bedeutung werden die Medien in Zukunft hier noch haben?

Der minütlichen Aktualität des Internets und der sozialen Medien können die klassischen Medien wie die gute alte Tageszeitung Hintergrundinformationen, Kommentare oder Analysen gegenüberstellen. Wenn sie sich durch Qualitätsjournalismus von der grossen Masse abheben, sind sie für die Unternehmen und deren reputationsbildende Kommunikationsarbeit nach wie vor unverzichtbar. In jedem Fall ist die Integration der sozialen Medien in das traditionelle Geschäftsmodell notwendig, wie das Beispiel der Washington Post zeigt. Der Einstieg des Internet-Milliardärs und Amazon-Gründers Jeff Bezos hat zu einem Kulturwandel und einem regelrechten Boom beim Traditionshaus geführt. Diese Zukunftsstrategie setzt Kapital, Know-how und vor allem den Willen zur Veränderung voraus. Ich befürchte, dass im Rahmen einer grossen Konsolidierung einzelne Medien-Anbieter auf der Strecke bleiben werden.

Bernhard Bauhofer

Bernhard Bauhofer ist Managing Partner von Sparring Partners mit Sitz im Schweizer Wollerau. Nach seinem Studienabschluss als Diplom-Soziologe an der Ludwig-Maximilian-Universität München arbeitete Bauhofer unter anderem in der Marketingabteilung von BMW wie auch als Berater bei international agierenden Agenturen. Seit 1999 berät er Unternehmen im Reputation Management und gründete 2004 die darauf spezialisierte Unternehmensberatung Sparring Partners. Der 55-Jährige ist Autor von Fachbüchern zum Thema Unternehmensreputation, Respekt und persönliche Reputation und seit einigen Jahren mit dem Finanzplatz Liechtenstein gut vertraut.



Wenn Sie sich umhören in Ihrem Umfeld, wie spricht man über Liechtenstein?

Das Fürstentum hat definitiv die dunkle Epoche der Zumwinkel- und LGT Datenklau-Affäre, welche die Reputation des Landes schwer belasteten, hinter sich gelassen. Kleinheit, Agilität und die Bestimmtheit zur Aufarbeitung der Probleme waren die für die erfolgreiche Neupositionierung relevanten Faktoren. Heute ist Liechtenstein international ein Vorbild und fährt wieder in ruhigen Gewässern. Ein grosser Verdienst dafür kommt dem Fürstenhaus zu, das in diesen schwierigen Zeiten Weitblick aber auch Rückgrat bewiesen hat.

„Der Finanzplatz hat sich punkto Transparenz und Aufsicht enorm entwickelt.“

Welche Reputation würden Sie aus externer Sicht Liechtensteins Finanzplatz zuschreiben?

Klein, aber fein. Der Finanzplatz hat bezüglich Positionierung und Weissgeldstrategie seine Hausaufgaben gemacht. Die Übernahme der Centrum Bank durch die VP Bank war ein wichtiges Zeichen im Rahmen der Konsolidierung der Branche. Das vor-

herrschende Wealth- und Asset Management ist ein stabiles Geschäftsmodell, das weniger anfällig ist als das Investment Banking, mit dem beispielsweise die Universalbanken wie UBS oder CS immer wieder mal ihre liebe Mühe haben. Die EWR-Mitgliedschaft ist ein zusätzliches Argument für den liechtensteinischen Finanzplatz. Besonders ausserhalb Europas wird Liechtenstein aber noch in einen Topf mit der Schweiz geworfen. Hier gibt es noch Potenzial zur Differenzierung.

Sie haben die Entwicklungen am Finanzplatz in den letzten Jahren verfolgen können. Wie beurteilen Sie diese Entwicklungen?

Auch auf Druck von aussen hat sich das Land geöffnet und schnell gehandelt. Der Finanzplatz hat sich in puncto Transparenz und Aufsicht enorm entwickelt. Die Internationalisierung und die Onshore-Banking-Strategie versprechen breit abgestütztes nachhaltiges Wachstum. Wie für andere Länder stehen aber auch für Liechtenstein neue Herausforderungen wie FinTech oder Blockchain an, welche traditionelle Geschäftsmodelle zu erschüttern drohen.

Was müsste aus Ihrer Sicht noch für die Verbesserung des Liechtenstein-Bildes unternommen werden?

Liechtenstein zählt zu den wohlhabendsten Flecken auf der Erde und wird als Insel der Seligen wahrgenommen. Sicherheit und Stabilität sind die zentralen und differenzierenden Werte, die

Fortsetzung von Seite 43

gerade aus Investorensicht für das Land sprechen. Meiner Meinung nach sollten das Land und der Finanzplatz noch mehr Präsenz und Selbstbewusstsein markieren und sich in internationale Diskussionen zu politischen und wirtschaftlichen Themen stärker einbringen. Demokratie, nationale Selbstbestimmung, liberale Wirtschaftsordnung sind weltweit bedrohte Werte – zu diesen und weiteren Themen kann das Fürstentum mit seinem Gedankengut und Think Tanks wertvollen Input leisten.

„Reputationskrisen sind die Konsequenz einer fehlgeleiteten Unternehmenskultur.“

Was ist der grösste Risikofaktor im Reputationsmanagement?

Abgesehen von externen, wie branchenbezogenen Einflüssen lauern die meisten Reputationsrisiken im Unternehmen selbst. Reputationskrisen sind die Konsequenz einer fehlgeleiteten Unternehmenskultur, in der die kurzfristige Gewinnmaximierung im Rahmen des Shareholder Value-Denkens über allem steht; der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Kunden und anderer Anspruchsgruppen. Legitimiert durch den Verwaltungsrat und fern von jeden meritokratischen Prinzipien bereichert sich in diesen Unternehmen

ein entrücktes Management durch überzogene Vergütungen und schafft damit böses Blut. Mitarbeitende, die sich ungerecht und respektlos behandelt fühlen, richten sich gegen das Unternehmen oder fügen ihm Schaden zu, Kunden kommen und gehen, Aktivist*innen gehen auf die Barrikaden und boykottieren das Unternehmen. Ohne einen fundamentalen Kulturwandel kommen diese aus diesem Krisenmodus nicht mehr heraus.

Liechtenstein als kleiner Finanzplatz hat nur begrenzte Ressourcen für ein professionelles Reputationsmanagement. Wie gelingt es dennoch, mit kleinen Mitteln Grösseres zu erreichen?

Durch die Kleinheit bedingte Nachteile lassen sich durch ein konzertiertes Auftreten der Akteure kompensieren. Man spürt, dass man im Ländle an einem Strick zieht. Mit erfolgreichen Anbietern und Einrichtungen wie das „Institut für Finanzdienstleistungen“ sind attraktive Rahmenbedingungen geschaffen, welche die Talente auch aus den Nachbarländern anziehen. Neben dem geschlossenen Auftreten ist die Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale des Finanzplatzes matchentscheidend. Bei allen diesen Aufgaben kommt dem Bankenverband als zentrale Interessensvertretung und Sprachrohr der Branche eine strategische Rolle zu.

Der Liechtensteinische Bankenverband ist – ebenfalls mit begrenzten Ressourcen – seit Jahren im Public Affairs-Bereich aktiv und



betreibt Aufklärungsarbeit im In- und Ausland, bei Medien und in der Politik. Wie ist Ihre Erfahrung mit diesem Instrument – dem persönlichen Gespräch?

Diese professionelle und strategische Interessenvertretung ist auch für die liechtensteinische Bankenindustrie unerlässlich und wird richtigerweise in enger Abstimmung mit der Politik und anderen Allianzpartnern betrieben. Im Rahmen von multimedialen und integrierten Kommunikationskampagnen werden die persönlichen Gespräche mit Entscheidungsträgern und Beeinflussern im In- und Ausland immer wichtiger. Nichts ersetzt bekanntlich den persönlichen Kontakt. Jedoch ist dies auch ein sensibler Bereich: aufgrund der wachsenden Einflussnahme auf die Politik gerät das Lobbying international vermehrt in Verruf.

Es ist das erklärte Ziel, den Finanzplatz in Zukunft noch aktiver als One-Stop-Shop und die Vielzahl seiner Dienstleistungen gemeinsam nach aussen zu vermarkten. Wo sehen Sie Vor- und Nachteile gegenüber einer „Einzelkür“ verschiedener Branchen (Versicherung, Treuhand, Banken etc.)?

Durch sein komplettes Cluster aus Banken, Vermögensverwaltern, Treuhändern, Anwälten und Versicherern bietet Liechtenstein aus meiner Sicht exzellente Voraussetzungen für diese „Alles aus einer Hand“-Positionierung. Die entscheidende Frage ist, welchen Preis die Kunden für dieses Angebotspaket zu zahlen bereit sind. Durch eine intelligente, auf die Bedürfnisse der Kun-

den zugeschnittene Kooperation zwischen Banken und Versicherungen liesse sich das in der Vergangenheit gescheiterte Allianz-Modell neu positionieren. Die kollektive Vermarktung stärkt die Positionierung jedes einzelnen Anbieters, was diesen jedoch nicht davon befreit, sich in erster Linie aus eigener Kraft und im Rahmen der begrenzten finanziellen Ressourcen auf den Märkten zu behaupten. Es braucht also beides: die Einzelkür und das geschlossene Auftreten.