

# «Die Linie zwischen engen Netzwerken und Korruption ist sehr dünn»

**Analyse** Für Reputationsmanager Bernhard Bauhofer hat Liechtenstein einen sehr guten Ruf. Im «Samstagsgespräch» erklärt der Profi, was der Unterschied zwischen Image und Reputation ist und was Liechtenstein vom Raiffeisen-Skandal lernen kann.

MIT BERNHARD BAUHOFFER  
SPRACH STEPHAN AGNOLAZZA

**Herr Bauhofer, auf einer Skala von eins bis zehn: Wie gut beziehungsweise wie schlecht ist die Reputation von Liechtenstein als Ganzes gesehen?**  
**Bernhard Bauhofer:** Eine Neun. Die Reputation ist sehr gut.

**Woran machen Sie das fest?**  
Wichtig ist bei der Betrachtung, dass man den internationalen Blickwinkel verwendet. Wenn ich reise – gerade in den USA, Südamerika und Asien – und ich höre etwas über die Schweiz und Liechtenstein, dann wird zwar nicht unbedingt differenziert, aber sie sind in puncto Lebensqualität, Entwicklungsstandards, Wettbewerbsfähigkeit absolute Weltspitze. Dazu kommt, dass es wenig Korruption gibt. Dabei spielt natürlich auch der Wohlstand eine wichtige Rolle. Unter dem Strich kann man also sicher sagen, dass Liechtenstein und die Schweiz zu den meistbewunderten Ländern auf dem Planeten gehören.

**Sofern man das Land überhaupt kennt.** Das ist der Punkt. Man sah es erst vergangene Woche wieder beim Börsengang von Spotify, dem schwedischen Musikdienstleister. Statt einer schwedischen Flagge hängt man an der New Yorker Börse das Schweizerkreuz auf. Es gibt also noch viel zu tun, selbst für die Schweiz (lacht). Wichtig aber ist, dass man auch bei geringen Kenntnissen über die beiden Länder überwiegend positive Assoziationen hat. Und wer sich intensiver mit den Staaten auseinandersetzt, redet noch besser über Liechtenstein und die Schweiz.



**Wenn wir auf die Ausgangsfrage zurückkommen: Was fehlt noch zwischen neun und zehn?**

Ganz wenig. Sowohl Liechtenstein als auch die Schweiz sind in Bezug auf globale Standards bei Umweltfragen oder bei Menschenrechten zwar schon gut dabei, doch es könnten beide bei diesen für die Menschheit zentralen Herausforderungen sicher auch eine aktivere Rolle spielen. Was einzelne Privatpersonen oder Stiftungen in Liechtenstein im Bereich globaler Philanthropie beispielsweise bereits machen, könnte auf Staatsebene eine Fortführung in der Katastrophenhilfe finden. Gerade angesichts der sich weltweit abzeichnenden isolationistischen Tendenzen sind Kräfte, die sich für eine liberale Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung einsetzen, notwendiger denn je. Wer hat hier mehr Glaubwürdigkeit als das Fürstentum, das sich seit eh und je für Freiheitlichkeit einsetzt?

**«Image ist ein Konzept der 80er-Jahre – also die Zeit vor dem Internet»**

**Reden wir etwas über Ihren Job. Sie sind Reputation Manager. Was unterscheidet Ihren Job von demjenigen eines klassischen Werbers oder Verkäufers?**

Er ist fundamental anders. Wir müssen aufhören, die Begriffe Image und Reputation zu verwechseln. Image ist ein Konzept aus den 80er-Jahren – also die Zeit vor dem Internet und der damit einhergehenden Transparenz –, als globale Firmen wie Coca Cola oder McDonald's riesige Kampagnen führen, um sich als beste Firmen überhaupt zu positionieren. Es ging darum, die Fassade gegenüber der Öffentlichkeit so schillernd zu malen wie nur irgendwie möglich. Die Realität punkto Nachhaltigkeit, gesellschaftlicher Verantwortung oder

«Die höchste Führungs- und Regierungsebene ist gefordert.»

**Bernhard Bauhofer**, Gründer und CEO von Sparring Partners GmbH

Diversität sah natürlich ganz anders aus, als es einen die glitzernde Imagekampagne glauben lassen wollte.

**Und das macht Reputation – hinter die Fassade schauen?**

Ja, das ist unsere Aufgabe. Wir verfolgen einen strategischen, systemischen Ansatz. Wir befragen in einer Analysephase alle Stakeholder eines Unternehmens: Wie wird das Unternehmen erlebt in Bezug auf sogenannte Reputationsstreiber? Dabei geht es um Qualität, die gesellschaftliche Verantwortung, um Governance, Innovation, die Kommunikation und vieles mehr. Mittels einer qualitativen Befragung finden wir heraus, wie das Unternehmen von den Stakeholdern im täglichen Miteinander, bezogen auf diese Faktoren, erlebt wird. Auf der anderen Seite befragen wir das Management, wie sie glauben, dass die Firma, bezogen auf diese Dimensionen, erlebt wird. Und hier zeigt sich in vielen Fällen, dass sich Unternehmen falsch – also zu gut – einschätzen. Es ist ein sehr schonungsloses Vorgehen, die Schwachstellen werden einem vorgehalten.

**Und dann wird korrigiert.**

Das ist dann die zweite Phase, genau. Zusammen mit dem Management gehen wir in die Strategie-Konzeption. Dabei betrachten wir die Zukunft eines Unternehmens in einer gewissen Branche, erarbeiten gemeinsam die Vision für die Firma und leiten daraus eine Soll-Reputation ab. Unser 360-Grad-Programm definiert, wie sich Unternehmen zukünftig in den Beziehungen mit den Stakeholdern aufstellen sollen. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz, der auf die Veränderung der Unternehmenskultur abzielt. Also ein fundamental anderes Konzept als Werbung.

**Der Begriff «Reputation» war unlängst auch in aller Munde, als es beispielsweise um die Skandale bei Postauto oder Raiffeisen ging. Zu den Fällen wurden auch Sie befragt. Zuvor in der Öffentlichkeit als grundsätzliche wahrgenommene Firmen mussten plötzlich um ihren guten Ruf fürchten. Solchen kriminellen Energien kommt man doch auch mit einem professionellen Reputationsmanagement nicht bei?**

Bei ihren beiden Beispielen sehe ich vor allem ein Problem bei der Führung und der Aufsicht – also bei der Governance. Nehmen wir das Beispiel Raiffeisen. Dem Verwaltungsratspräsident, verhandelt mit dem CEO, fehlte die kritische Distanz diesem gegenüber. Selbst die externen Gutachter prüften die Sachverhalte nicht kritisch genug. Doch zurück zu Ihrer Frage: Mit einem guten

## STECKBRIEF

**Name:** Bernhard Bauhofer  
**Funktion:** Gründer und CEO von Sparring Partners GmbH in Wollerau

**Karriere:** Bernhard Bauhofer ist Diplom-Soziologe (Ludwig Maximilian Universität München) mit Spezialisierung in Statistik, empirische Sozialforschung, Nationalökonomie und Business. Im Jahr 2000 war er Teilnehmer des MBA Highlights-Programms der Columbia Business School Executive Education in New York. Seit 2000 beschäftigt sich Bernhard Bauhofer intensiv mit Corporate Reputation Management und hat dazu einen eigenen gesamtheitlichen Reputation-Management-Ansatz entwickelt. In der Zwischenzeit hat er zahlreiche Bücher über Reputationsmanagement geschrieben.

**Das Unternehmen:** Die Firma Sparring Partners berät Firmen, Organisationen und Einzelpersonen rund ums Thema Reputation.



Reputationsmanagement hat man keinen falschen Respekt vor grossen Namen. Es wäre deshalb wichtig, dass man auch einen Verwaltungsrat so besetzt, dass kritische und unbequeme Geister Platz finden, die auch von niemandem abhängig sind.

**Das dürfte aber gerade in Liechtenstein, wohl aber auch in der Schweiz, aufgrund der Grösse nicht einfach sein. Etwas überspitzt formuliert kennt hier sowieso jeder jeden – und wenn man nicht verwandt ist, so kennt man sich aus dem Fussballverein oder dem Männerchor. Wo findet man denn unabhängige, kritische Geister?**

Um etwas vorzuschicken: Die Frage ist, wer die treibende Kraft in einem Unternehmen ist. Wenn man ein privat geführtes Unternehmen hat, so hat meist ein Familienpatron ein grosses Interesse daran, dass die Reputation nicht gefährdet ist. Schliesslich hängt der Name der Familie nicht selten mit der Firma zusammen. Bei börsenkotierten Firmen kommt der Druck von den Aktionären

Reputation Manager Bernhard Bauhofer befragt bei seinen Analysen Stakeholder sowie Manager nach ihren Einschätzungen. Schon oft hat er dabei erlebt, dass sich die Unternehmen besser einschätzen, als sie wirklich sind. Bilder: Tatjana Schnalzer



und kritischen Anspruchsgruppen. Für alle Unternehmen wächst der Druck von aussen und damit verbunden steigt die Sensitivität gegenüber potenziellen Gefahrenherden und die Agilität. Wir sind also heute schon sehr weit.

**Trotzdem: Wo findet man kritische Geister? Über der Grenze?**

Ja, es kann teilweise sein, dass man sie im Ausland findet. Solche Leute bringen keine «Altlasten» mit, sind nicht Teil des Filzes. Aber auch ein oder zwei Branchenfremde können einem Verwaltungsrat guttun. Sie sehen oft das grosse Ganze etwas besser als solche, die schon seit Jahrzehnten in der Branche tätig sind. Wichtig in einem Unternehmen sind auch immer Gegenpositionen. Sobald jemand allmächtig wird, spürt er keine Kritik mehr und die Versuchung wird immer grösser, auch die Grenze des Legalen zu übertreten. Es ist eine dünne Linie zwischen engen Netzwerken und Korruption.

**Wie schaut es bei uns aus?**

Liechtenstein ist ein kleines Land, man kennt sich. Da der Standort aber so international ausgerichtet ist, ist das Bewusstsein für Compliance und Governance sehr hoch.

**Bleiben wir gleich beim Land Liechtenstein als Wirtschaftsstandort. Wir sind auf der Weltkarte praktisch inexistent.**

Naja, das würde ich so nicht sagen. Natürlich wird Liechtenstein nie in aller Munde sein, wie das die grossen Länder sind. Liechtenstein sollte sich auf seine Stärken in den Nischen konzentrieren und sich dort positionieren. Das Land bringt hervorragende Voraussetzungen mit: Die Wirtschaft ist diversifiziert, breit aufgestellt und sehr spezialisiert. Dazu kommt ein enorm ausgeprägter Unternehmensegeist. Und hier sind die kurzen Wege auch ein Vorteil: Die Agilität des Standortes ist sehr hoch, Liechtenstein kann sich veränderten Bedingungen viel schneller anpassen als grosse Länder.

**Am Finance Forum gab es eine Umfrage, bei welcher die meisten Teilnehmer die Reputation als die wichtigste Herausforderung für den Finanzplatz benannten. Das geht mit den neun Punkten von Ihnen nicht zusammen. Warum nicht?**

**Weshalb soll es eine Herausforderung sein, wenn wir schon so eine gute Reputation haben?**

Bei der Reputation des Finanzplatzes geht es vor allem um Sicherheit. Auch hier hat Liechtenstein einen ausgezeichneten Ruf. Die grosse Frage aber ist: Was passiert in den aktuellen Umwälzungen, Stichwort Kryptowährungen, FinTech oder Blockchain? Die Frage ist auch hier: Wie schnell positioniert sich hier Liechtenstein? An der Reputation muss man ständig arbeiten. Nur weil sie heute gut ist, muss sie das morgen nicht mehr sein.

**Wo soll also der Finanzplatz ansetzen?**

Die Differenzierung zur Schweiz ist sehr wichtig. Von aussen gesehen wird Liechtenstein leider oft noch als «Ableger» der grossen Schweiz gesehen. Das ist natürlich nicht so. Gerade der EWR bietet enorme Vorteile. Zudem bietet das Land alle relevanten Services auf engstem Raum – vom Wealth über Asset Management bis hin zu Trust-Services. Ein grosser Standortvorteil.

**Welche konkreten Massnahmen könnte Liechtensteins Finanzplatz also annehmen?**

Da wäre auf der einen Seite sicher die Kommunikation. Roadshows an den grossen Finanzplätzen sind sicher eine gute Idee, um auch vor Ort den Standort bekannter zu machen. Dazu kommen Kampagnen im Internet, auf sozialen Medien und vieles mehr. Ein guter Kommunikationsmix ist aber nur das eine. Auf der anderen Seite ist auch die höchste Führungs- und Regierungsebene gefordert.