

# «Too big to fail» vs. «Small is beautiful»

Mit fortschreitender Globalisierung offenbart sich die grosse Krisenanfälligkeit der Konzerne. Doch auch Kleinheit schützt vor Krisen nicht und macht ein professionelles Reputation Management auch für KMU unerlässlich.

Text: Bernhard Bauhofer\*

Eine gute Reputation (Latein *reputare*: rechnen, berechnen) zu haben, heisst, für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) berechenbar zu bleiben und sie vor negativen Überraschungen zu schützen. Die wachsende Wirtschaftsdynamik, die globale Vernetztheit und Interdependenz der Akteure entlang der Wertschöpfungskette machen die Sicherstellung der Berechenbarkeit in der Praxis jedoch zu einem höchst anspruchsvollen Unterfangen. Umweltkatastrophen wie das von BP verursachte Öldesaster oder weltweite Rückrufaktionen von Auto-

mobilerstellern zeigen, welches gigantische Auswirkungen Unternehmenskrisen haben können.

Wie geraten ehemalige Vorzeigekonzerne wie BP, UBS, oder Goldman Sachs nahezu aus heiterem Himmel in existenzbedrohende Schieflage? Ab einer bestimmten Grösse laufen diese Unternehmen Gefahr, primär mit sich selbst zu beschäftigen und unter dem Druck der Shareholder Value-Maximierung die Interessen der Kunden und anderer Stakeholder aus den Augen zu verlieren. Dieses Kurzfristen-denken rächt sich. Der Fall BP ist auch eine Lektion in Sachen Gefahren, welche das Out-

sourcing mit sich bringt. Unternehmen geben ihre Reputation aus der Hand, als Konsequenz schlagen die von Lieferanten und unabhängigen Partnern verursachten Krisen brutal auf die eigene Reputation durch.

## Das Stakeholder Value-Paradigma

Im 21. Jahrhundert steht deshalb jedes Unternehmen – unabhängig von seiner Grösse oder Rechtsform – vor der Herausforderung, aus seiner unverwechselbaren Identität heraus den immer schneller sich vollziehenden Wandel der global vernetzten Geschäftswelt für sich und seine Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden,

Anzeige



Aktionäre, Non Government Organisationen und andere – gewinnbringend zu gestalten. Das Stakeholder Value Unternehmen managt im Rahmen einer übergreifenden Strategie ganzheitlich die so genannten Reputationstreiber «Produkt- und Servicequalität», «Human Resources», «Innovation», «Kommunikation», «Corporate Governance» und «gesellschaftliche und soziale Verantwortung» in der Beziehung zu den unterschiedlichen Stakeholdergruppen. Über die Zeit entsteht dadurch eine konsistente und krisenresistente Unternehmenskultur, die über das Unternehmen hinausreicht und die wichtigsten Anspruchsgruppen mit einbezieht.

Für auf schnelle Resultate bedachte Manager mag Reputation Management als unfokussiert und wenig erfolgsversprechend. Ein voll entfaltetes Reputation Management Programm entpuppt sich jedoch als eine messerscharfe und äusserst kompetitive Strategie, die nur schwer und – gerade wegen der über lange Jahre aufgebauten Beziehungen – schon gar nicht auf die Schnelle von der Konkurrenz zu kopieren ist.

## Reputation Management in der Praxis

Die Entwicklung und Implementierung eines Reputation Management Programms erfolgt schrittweise unter Einbeziehung eines spezialisierten Beraters. Ausgehend von dem ermittelten «Reputation Gap» – der oftmals grossen Kluft zwischen der durch eine Stakeholder-Befragung erhobenen Ist- und der avisierten Soll-Reputation – wird die Reputation

Management-Strategie entwickelt und darauf aufbauend ein 360° Reputation Management-Programms unternehmensübergreifend implementiert. Ein periodischer Audit dokumentiert in der Folge die Entwicklung der Reputation im Hinblick auf die Zielreputation und zeigt die Notwendigkeit von Anpassungen von Strukturen und Abläufen auf.

## KMU Erfolgsbeispiel

Nicht zuletzt aufgrund ihrer überschaubaren Grösse haben KMU ihre Reputation besser im Griff als Konzerne. Unabhängigkeit, schnelle Entscheidungswege und ein Festhalten an der langfristigen Strategie sind eine ihrer zahlreichen Stärken. Ein Beispiel dafür ist das in Schaan ansässige Versicherungsunternehmen Liechtenstein Life (LLA). Das private Unternehmen hat von der ersten Stunde an seit der Gründung in 2008 auf ein ganzheitliches Reputation Management gesetzt. Für den Reputationserfolg von LLA sind diverse Faktoren verantwortlich: Im Zentrum der Wertschöpfung steht der Kunde. Die Vorsorge- und Versicherungsprodukte, die im Ranking unabhängiger Ratingagenturen ganz oben stehen, sind nach dem Motto «Designed by your life» auf die sich ständig verändernden Lebenssituationen und Bedürfnisse der Versicherten konzipiert. Im Rahmen des Best in Class-Geschäftsmodells arbeitet LLA mit den besten Vertriebs- und Fondspartnern zusammen. Von zentraler Bedeutung für die Glaubwürdigkeit und den nachhaltigen Erfolg von Liechtenstein Life war die sich selbst auferlegte Verpflichtung, nur mit deklarierten Kundengeldern zu arbeiten. Im Zentrum der Unternehmenskommunikation steht der laufende Dialog mit allen Stakeholdern, wobei LLA alle relevanten Kommunikationstools inklusive Social-Media-Angebote integriert einsetzt. LLA zählt zu den am schnellsten wachsenden Lebensversicherungsunternehmen in Europa.

*\*Bernhard Bauhofer ist Gründer von Sparring Partners GmbH in Wollerau. Das international operierende Beratungsunternehmen ist auf Reputation Management spezialisiert. Bernhard Bauhofer ist Buchautor und Dozent an diversen internationalen Universitäten.*

**Kontakt:** Bernhard Bauhofer, Sparring Partners GmbH, 8832 Wollerau, +41 43 888 2704  
bauhofer@sparringpartners.ch  
www.reputationmanagement.ch