

# «Too big to succeed?»

von Bernhard Bauhofer

Die globale Finanzkrise hat sich schnell zu einer weltweiten Wirtschaftskrise ausgeweitet und führende Politiker weltweit zu einer konzentrierten Rettungsaktion mobilisiert. Von Asien über Europa bis Südamerika stehen inzwischen nicht nur Banken, sondern auch Staaten wie Ungarn oder Island vor dem Staatsbankrott. Als eine Ursache des Systemversagens wird immer wieder das fehlende Vertrauen der Akteure untereinander angeführt.

Der Vertrauensverlust, den allen voran die grossen Finanzkonzerne zu erleiden haben, ist auf ihre mangelnde Berechenbarkeit (Lateinisch «reputare»: rechnen, berechnen) zurückzuführen. Den Aktionären einen Gewinn in Aussicht zu stellen, um ihnen wenige Tage später einen Milliardenabschreiber beizubringen, erschüttert das Vertrauen unweigerlich. Noch schlimmer ist die Hiobsbotschaft an die Sparer, dass sich ihr vermeintlich sicheres Geld in Luft aufgelöst habe. Neben Verlusten in Milliardenhöhe haben Finanzkonzerne deshalb mit einem Reputationsverlust zu kämpfen. Wie der Fall UBS zeigt, fehlen dem Management die geeigneten Mittel, um dem Abstieg Einhalt zu gebieten. Schon im April 2008 wurde UBS-Chef Peter Kurer auf dem Titel der «Financial Times» zitiert, es brauche drei bis vier Jahre, um eine Reputation wiederherzustellen. Eine intakte Reputation wird spät – zu spät – als *Conditio sine qua non* für die Wiedergewinnung von Vertrauen erkannt. Doch die wirtschaftliche Krise fordert schnelle Erfolge – ein Dilemma.

Was noch vor einem Jahr unvorstellbar war: Die Aushängeschilder der Globalisierung wie UBS und AIG stehen vor dem Abgrund beziehungsweise sind zum Überleben auf staatliche Hilfe angewiesen. Die Öffentlichkeit verfolgt staunend den Wandel vom Neoliberalismus hin zum Sozialismus für Reiche. Als Grund für die Intervention hat der Staat das Argument «Too big to fail» angeführt. Aus Angst vor unkalkulierbaren wirtschaftlichen Folgen könne man diese Unternehmen nicht sterben lassen. Im Blick auf die Zukunft stellt sich die berechnete Frage: «Are they too big to succeed?»

Diese Frage müssten sich auch ganze Länder stellen, allen voran die USA, die in allen Dimensionen des Reputation Managements versagt haben und ihrer selbst ernannten Vorbildrolle nicht gerecht wurden. Trotz der Erfahrungen mit dem Enron-Skandal haben die Corporate Governance und die Aufsicht bei AIG und den Investmentbanken nicht funktioniert. Nicht nur im Zusammenhang mit dem Irakkrieg erwies sich die Kommunikation der Bush-Administration als ein Vorspielen falscher Tatsachen.

Am schwersten wiegt jedoch das Verhökern dessen, für was Amerika weltweit stand – gleiche Chancen für alle und das Paradigma der freien Märkte. Für die USA wird es sehr schwer werden, wie in der Vergangenheit die besten Talente der Welt anzuziehen, um so ihrem Ruf als weltweiter Innovationsführer weiterhin gerecht zu werden.

Wie China werden vor allem die USA in den nächsten Jahren angesichts der gigantischen Probleme mit sich selbst beschäftigt sein. Dabei sind sie Gefangene ihres alten Systems. Das eröffnet Chancen für kleine Länder wie die Schweiz und Liechtenstein. Sie können ihre Kleinheit, Agilität und Flexibilität in Politik und Wirtschaft ausspielen. In den Unternehmen werden wir eine Renaissance der Verantwortlichkeit und Haftung erleben. Hier profitieren die Schweiz und Liechtenstein von ihrer mittelständischen Wirtschaftsstruktur und der Kultur des inhabergeführten Unternehmens. In der Finanzbranche stehen die Privatbanken schon als Gewinner fest: Die aktuelle Bewegung von Kundengeldern von den Finanzkonzernen hin zu eigentümergeführten Finanzdienstleistungsunternehmen zeigt, dass Letztere in Krisenzeiten einen Vertrauensvorteil haben: *Small is smart*.



**Bernhard Bauhofer**

ist Founder & Managing Partner der Sparring Partners GmbH.