

«In der Krise zeigt sich der gute Ruf»

In ihrem neuen Buch zeigt die Teufner Unternehmensberaterin Sabrina Huber CEOs, warum ihr Auftreten zentral für den Erfolg ihrer KMU ist.

Interview: Selina Schmid

Die Teufner Beraterin und Verwaltungsrätin Sabrina Huber will mit ihrem Buch Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von KMU ermutigen, ihre Unternehmen nach aussen bewusster zu repräsentieren. Ihr guter Ruf steigere den Unternehmenswert, sagt Huber.

Sie schreiben, dass die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer das Unternehmen repräsentiert. Oft scheint aber, dass die Appenzeller CEOs ungern im Mittelpunkt stehen. Warum sollen sie sich mit der eigenen Reputation befassen?

Sabrina Huber: Reputation taucht nicht in der Bilanz auf. Aber sie ist trotzdem Vermögen. Auch CEOs von KMU haben in den letzten Jahren bemerkt, dass die Welt schneller und transparenter geworden ist. Da kommt man früher oder später mit der eigenen Reputation in Kontakt, ob man will oder nicht.

Ihr Buch richten Sie spezifisch an die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von KMU. Warum haben Sie diesen Fokus gewählt?

99 Prozent aller Schweizer Unternehmen sind KMU. Und sie stehen immer mehr im Fokus der Öffentlichkeit und der Medien. Egal ob sie klein oder mittelgross sind, ob sie ein Start-up oder ein traditionsreiches Familienunternehmen sind, ihre CEOs sind die wichtigsten Botschafter.

Inwiefern?

Mit ihnen beginnt die Kultur, die Identität des Unternehmens. Mit ihrem Auftreten leben sie die Vision. Der oder die CEO sollten sich fragen, mit welchen Werten und Taten sie die Vision des Unternehmens repräsentieren. Das beginnt innen und wird nach aussen gezeigt. Durch mein Buch können sie anhand von fünf Faktoren reflektieren, wo sie stehen und wo ihr Potenzial liegt.

Also tue Gutes und rede darüber. Das wirkt oberflächlich.

Ist es nicht. Es geht dabei um keine Selfieshow, sondern eine au-



Sabrina Huber hat ein Buch über Reputationsmanagement für KMU geschrieben.

Bild: Donato Caspari

thentische Präsentation des Unternehmens. Das gelingt auch, wenn der oder die CEO introvertiert ist. Wichtig sind dabei Sozialkompetenz und eine starke Kommunikation, auch wenn diese Fähigkeiten fast nie explizit in der Jobbeschreibung stehen.

Wie baut man denn eine Reputation auf?

Ganz am Anfang steht die Identität: Meine Werte, Strategie und Vision. Das Reputationsmanagement ist schlicht die Arbeit an der Realität und an der Kommunikation. Die Reputation, das Fremdbild, ist die Summe dessen, was andere sehen. Damit das alles koordiniert abläuft, brauchen Unternehmen eine Strategie und ein gewisses Sensorium. Ein grosser Vorteil ist, wenn die Reputation einmal aufgebaut ist, ist sie relativ stabil.

Goba, Locher oder Bischofberger: Innerrhoder Unter-

nehmen sind im Gegensatz zu den Ausserrhoder Unternehmen schweizweit bekannt. Kümmern sich die Innerrhoder Firmen besser um ihren Ruf?

Das liegt unter anderem daran, dass sie sehr gute und beliebte Konsumprodukte haben. Damit

sind sie in der Bevölkerung sichtbar. In Ausserrhoden haben wir viel Industrie mit internationalem Fokus. Auch sie geniessen einen hervorragenden Ruf, aber wir Konsumentinnen und Konsumenten nehmen sie weniger wahr. Allerdings wird es auch für sie je länger je wichtiger, in der

Region eine gute Reputation zu haben und sichtbar zu sein.

Warum?

Die Bekanntheit wirkt sich auch auf die Unternehmen als Arbeitgeber aus. In Zeiten des Fachkräftemangels erhält die Reputation für die Arbeitgebermarke eine wesentliche Bedeutung. Wo wollen Sie lieber arbeiten? In einem Unternehmen, wo Sie CEO, Produkte und Vision kennen, oder lieber in einem Unternehmen, das Sie von aussen nicht einschätzen können?

Angenommen, ein Geschäftsführer will trotzdem nicht in der Öffentlichkeit stehen. Was kann er oder sie dann tun?

Es gehört zum CEO-Profil, repräsentative Aufgaben wahrzunehmen. Falsche Bescheidenheit ist unreflektiert und eine verpasste Chance. Manchmal passt es durchaus, das Team oder eine andere Person in den

Vordergrund zu stellen. Es kommt ganz auf die Situation an. Es geht darum, welche Botschaft man im Moment vermitteln will. Fakt ist: Menschen vertrauen Menschen.

Können CEOs private Profile in den sozialen Medien haben?

Solange sich CEOs bewusst sind, immer als CEO sichtbar zu sein. Denn die Leute unterscheiden nicht. Im Zweifelsfall rate ich: Privat nein, persönlich ja. Man soll nicht das ganze Privatleben ausbreiten und trotzdem persönlich bleiben. Das ist eine Gratwanderung.

Was raten Sie, wenn ein Unternehmen eine schlechte Reputation hat?

Dann muss das Unternehmen an der Realität arbeiten. Versucht man, den Ruf nachzubessern, ohne am Inneren zu arbeiten, wird man scheitern. Die CEOs müssen sich fragen, welche Aspekte sie in der Strategie anpassen und wie sie die Veränderungen kommunizieren. Ab dann kann man darauf vertrauen, dass sich die Reputation von alleine verbessert. Man muss sich bewusst sein, dass der Prozess dauert.

Und wenn das Unternehmen in einer Krise ist?

Einerseits sollte die Geschäftsleitung auf die Krise vorbereitet sein, indem sie sich in guten Zeiten mit Krisenmanagement befasst hat. Geht der Shitstorm los, können sie den Krisenstab hochfahren und schnell und professionell reagieren. Andererseits gehört es dazu, auch mal einen Fehler zuzugeben. In der Krise zeigt sich, dass sich gutes Reputationsmanagement lohnt. Weil der Ruf eher träge ist, erträgt er auch mal einen Rückschlag.

Wie kamen Sie dazu, darüber ein Buch zu schreiben?

Im Prinzip ist das Buch eine Weiterführung meiner Masterarbeit von 2016. Ein erster Versuch mit einem Verlag scheiterte, darum lag das Projekt einige Jahre brach. Durch Zufall wurde dann der Verlag Springer Gabler aufmerksam und mein Thema aufmerksamer. Ein Glücksfall. Danach ging es ganz schnell.

«Die Welt ist schneller und transparenter geworden.»

«Fakt ist: Menschen vertrauen Menschen.»

40 Künstler erhielten Hilfe

Der Ausserrhoder Nothilfefonds hat Kulturschaffende mit insgesamt 247 000 Franken unterstützt.

Die Notwendigkeit eines Nothilfefonds für Kulturschaffende in Appenzell Ausserrhoden zeichnete sich ab, als der Bund Mitte März 2020 Massnahmen im Zusammenhang mit Covid-19 beschlossen hatte. Wie die Ausserrhodische Kulturstiftung mitteilt, bürsteten die meisten Künstlerinnen und Künstler vorübergehend ihre Erwerbsmöglichkeiten weitgehend ein. Die von Bund und Kanton eingerichteten Unterstützungsangebote konnten einen grossen Teil der

finanziellen Ausfälle entschädigen. Es zeigte sich jedoch schnell, dass es zahlreiche Ausserrhoder Künstlerinnen und Künstlern gab, die die Vorgaben für eine staatliche Unterstützung nicht erfüllten und daher in finanzielle Notlagen gerieten.

62 Gesuche eingegangen

Initiiert hatte den Nothilfefonds die Dr. Fred Styger-Stiftung, Herisau. Fünf weitere Stiftungen waren bereit, in regelmässigen

Abständen die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen, um die individuellen Notlagen von Ausserrhoder Künstlerinnen und Künstlern zu mildern: Johannes Waldburger-Stiftung, Dr. Karl Schönfeld-Brunner-Stiftung, Bertold-Suhner-Stiftung, Steinegg-Stiftung, Lienhard-Stiftung. Die Behandlung der Beitragsgesuche und die Verwaltung des Fonds wurde vom Stiftungsrat der Ausserrhodischen Kulturstiftung übernommen.

Der Nothilfefonds kam subsidiär zu den Leistungen von Bund und Kanton zum Tragen und stand Kulturschaffenden aller Sparten dann offen, wenn «Suisseculture Sociale» oder der Kanton aufgrund der gesetzlichen Vorgaben keine finanzielle Hilfe leisten konnten. Von April 2020 bis Anfang 2023 hatte der Stiftungsrat der Ausserrhodischen Kulturstiftung laut Mitteilung 62 Gesuche behandelt und in 40 Fällen einen Unterstützungsbeitrag

bewilligt. 2020: 13 Gesuche/8 Beiträge; 2021: 32 Gesuche/23 Beiträge; 2022: 15 Gesuche/9 Beiträge; 2023: 2 Gesuche/0 Beiträge. Die Unterstützungsbeiträge aus dem «Nothilfefonds für Kulturschaffende in Appenzell Ausserrhoden» wurden ausschliesslich «à fonds perdu» vergeben und bewegten sich in der Grössenordnung zwischen 2000 und 14000 Franken. Die beiden Hauptkriterien für die Höhe der Nothilfebeiträge waren die Lebens-

haltungskosten und Erwerbsausfälle.

«Die vielen, zum Teil sehr emotionalen Rückmeldungen von Künstlerinnen und Künstlern, die einen Beitrag erhalten haben, haben gezeigt, dass der Nothilfefonds in der von Covid-19 geprägten Zeit eine wichtige und notwendige Einrichtung war. Die grosszügige Unterstützung durch die oben genannten Stiftungen gilt es zu würdigen und zu verdanken», heisst es in der Mitteilung. (pd)