

Erfolgsfaktor Reputationsmanagement

Kerngedanken aus Sicht der Assekuranz
Von Patrick M. Liedtke und Kai-Uwe Schanz

Die Kaufentscheidung des Konsumenten wird zunehmend durch nichtmonetäre Faktoren beeinflusst. Dies gilt insbesondere für Branchen, die durch Informationsasymmetrien und wachsende Volatilität gekennzeichnet sind. Die jüngsten Erfahrungen der Versicherungswirtschaft können nach Ansicht der Autoren Denkanstöße auch für andere Wirtschaftszweige geben.

„Reputation“ ist ein schwer fassbarer Begriff. Unzählige semantische Abhandlungen zeugen davon. An dieser Stelle soll Reputation vereinfacht verstanden werden als die Gesamtheit dauerhafter Wahrnehmungen, Meinungen und Erwartungen der für den Unternehmenserfolg entscheidenden Stakeholder, das heißt von Kunden, Investoren und Mitarbeitern. Es besteht ein breiter Konsens dahingehend, dass Reputation ein kaum zu überschätzender Vermögenswert ist, auch wenn er sich regelmäßig der Quantifizierbarkeit in der Unternehmensbilanz entzieht.

Reputation ist aus ökonomischer Sicht insbesondere dann von wesentlichem Interesse, wenn Transaktionen der Gegenwart und Verbindlichkeiten der Zukunft von Faktoren beeinflusst wer-

„Kundenvertrauen ist somit eine notwendige Bedingung jedweder Geschäftsaktivität in der Versicherungsindustrie.“

den, die über die rein monetäre Dimension hinausgehen. Dies gilt umso mehr, wenn Informationsasymmetrien dem Käufer die Beurteilung von Gütern und Dienstleistungen erschweren. In solchen Fällen gehen von der Reputation der Beteiligten wichtige Informationssignale

aus. Es gibt wenige Branchen, für welche diese Überlegungen ähnlich eng mit dem Kern der Geschäftstätigkeit verbunden sind, wie für die Versicherungswirtschaft. Das Geschäft der Assekuranz beruht auf dem Vertrauen der Kunden in die Glaubwürdigkeit eines Zahlungsverprechens, das geknüpft ist an das Eintreten bestimmter künftiger Entwicklungen. Der tatsächliche Wert dieses Verprechens lässt sich jedoch in der Regel erst später, nämlich im Schadenfall, beurteilen. Kundenvertrauen ist somit eine notwendige Bedingung jedweder Geschäftsaktivität in der Versicherungsindustrie.

Vor diesem Hintergrund sollte man meinen, dass Reputationsmanagement seit je einen hohen Stellenwert auf der strategischen Agenda der Assekuranz einnimmt. Dem ist überraschenderweise jedoch nicht so. Jahrzehntlang bewegte sich die Branche in einem komfortablen Umfeld materieller staatlicher Regulierung und kontrollierten Wettbewerbs. Das Interesse der Kern-Stakeholder, aber auch der breiteren Öffentlichkeit an den Geschicken und Belangen der Versicherer war folglich vergleichsweise gering. Damit führte auch das Konzept des Reputationsmanagements, verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen, in der Assekuranz ein Schattendasein.

Seit den neunziger Jahren zerbröckelt dieses historische Paradigma. Die staatliche Festsetzung von Versicherungsprämien und unüberwindbare Marktzugangsbarrieren gehören weitgehend der Vergangenheit an. Dies allein hätte genügt, um die Versicherungsindustrie aus einer gewissen Lethargie zu reißen. Verschärfend kamen dann Anfang des neuen Jahrtausends radikale Veränderungen der Risikolandschaft sowie auf den Finanzmärkten hinzu. Aufgrund des neuen, sich zunehmend internationalisierenden Umfelds



wird die Branche nun als deutlich volatil und unberechenbarer wahrgenommen. Damit schließt sich der Kreis: Reputation als Surrogat für mangelnde Erfahrbarkeit und Transparenz von Unternehmen und deren Dienstleistungen fällt bei der Kaufentscheidung des Kunden noch stärker ins Gewicht.

Wie kann ein Unternehmen gezielt Reputationsförderung betreiben? Zum einen lässt sich direkt ansetzen bei jener Anspruchsgruppe, bei welcher sich die Reputation eines Unternehmens am unmittelbarsten auswirken dürfte, das heißt bei den Kunden. Hier steht Reputationsmanagement ganz im Zeichen einer Verbesserung der unternehmerischen Leistungserbringung, zum Beispiel einer rascheren und unbürokratischeren Schadenabwicklung. Zum anderen jedoch zielt Reputationsförderung in der Regel auch auf jene Anspruchsgruppen, deren Meinungsbildung primär durch die Medien beeinflusst wird. Die direkte Interaktion mit dem Unternehmen und konkrete Erfahrungen mit seinen Produkten oder Dienstleistungen stehen hier eher im Hintergrund. Wichtiger ist hier die Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens als Teil eines breiter angelegten Stakeholder-Dialogs. In der unternehmerischen Praxis wird in der Regel eine Kombination beider Ansätze verfolgt. Dabei stehen die Entscheidungsträger vor der Herausforderung, ein optimales Gleichgewicht zwischen aktiver Reputationsförderung auf der einen Seite und Wahrung der bestehenden Reputation auf der anderen Seite zu finden. Es überrascht nicht, dass in einer Industrie, welche Schadenkontrolle und -begrenzung in den Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeit stellt, nicht selten eine Neigung zu eher passivem und defensivem Reputationsmanagement besteht – zumal es ungleich „leichter“ ist, eine bestehende Reputation zu zerstören, als sie zu mehr.

Es gilt als Binsenweisheit, dass sich ein herausragender Ruf letztlich bezahlt macht, während eine schlechte Reputation ein Unternehmen an den Rand des Abgrunds und darüber hinaus führen kann. Im günstigen Falle kann das Versicherungsunternehmen auf den Absatzmärkten von höheren Verkaufszahlen profitieren. Der Versicherer kann unter Umstän-

den sogar eine Prämie auf den herrschenden Marktpreisen erzielen, wenn die Kunden bereit sind, für die mit einer starken Reputation einhergehenden Informationssignale zu zahlen. Auf den Kapitalmärkten kann sich eine erstklassige Reputation für ein Unternehmen bezahlt machen in Form einer besseren Bonität und einer deutlich über dem Buchwert liegenden Börsenbewertung. Reputation trägt damit letztlich zur Sicherung einer eigenständigen Zukunft bei. Eine überdurchschnittliche Reputation dürfte sich auch auf den Arbeitsmärkten positiv niederschlagen. Bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften tut sich die Versicherungsbranche aufgrund historisch gewachsener Vorurteile nach wie vor schwer.

Auf der anderen Seite kann ungenügende Reputation eine Versicherungsgesellschaft in eine existentielle Krise stürzen. Falls zum Beispiel Zweifel an der Finanzkraft aufkommen, drohen Kunden abzuwandern, Leistungsträger das Un-

„Die Versicherungswirtschaft muss mit der Realität eines zunehmend volatileren Geschäftsumfeldes leben.“

ternehmen zu verlassen und die Kapitalkosten drastisch zu steigen: eine hochgefährliche Konstellation, deren Sprengkraft sich durch einen gezielten Aufbau von Vertrauenskapital im Vorfeld von Krisen zumindest eindämmen lässt.

Die Versicherungswirtschaft muss – wie andere Wirtschaftszweige auch – mit der Realität eines zunehmend volatileren Geschäftsumfeldes leben. Damit gehen wachsende Konfliktpotentiale zwischen den Unternehmen und ihren Kern-Stakeholdern einher: Kunden müssen drastische Prämienhöhungen nach verheerenden Naturkatastrophen hinnehmen. Investoren sehen sich über Jahre hinweg konfrontiert mit unbefriedigenden Renditen. Die Beschäftigten müssen Abschied nehmen von einer langen Tradition weit überdurchschnittlicher Arbeitsplatzsicherheit. Reputationsmanagement wird im Lichte dieses herausfordernden Umfelds zum kritischen Erfolgsfaktor für die Versicherungswirtschaft. Die Branche hat dabei jedoch allen Grund, offensiv und selbstbewusst aufzutreten, indem sie zum Bei-

spiel ihren häufig übersehenen Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum sowie gesellschaftlichen und technologischen Fortschritt herausstreicht: vom Rückversicherer, der durch die Übernahme von Spitzenrisiken Unternehmertum und Innovationstätigkeit erst ermöglicht, bis zum Lebensversicherer, der Millionen von Policeninhabern die Gewissheit fi-

nanzieller Absicherung verleiht.

Patrick M. Liedtke ist Generalsekretär und Managing Director der Geneva Association, des Think-Tank der globalen Versicherungswirtschaft, dem etwa 80 CEOs aus aller Welt angehören. Kai-Uwe Schanz, ist Leiter der Abteilung Unternehmens-Kommunikation und -Strategie beim Schweizer Rückversicherer Conventum, Zürich.