



 Union
Investment

Edition Risikomanagement 1.13

Management von Reputationsrisiken in der Finanzbranche

„Ein guter Ruf ist schneller kaputt gemacht
als ein schlechter wiederhergestellt.“ Willy Meurer



Inhalt

Vorwort	5
1 Reputation	6
1.1 Einleitung	7
1.2 Aktuelle Bedeutung	7
2 Reputationsrisiken	8
2.1 Charakterisierung	9
2.2 Abgrenzung von anderen Risikoarten und Wechselwirkungen	9
2.3 Reputationsrisiken in Versicherungen und in Banken	10
2.4 Praxisbeispiel: Umgang mit Anlagerisiken bei Union Investment	10
2.5 Reputationsrisiko und die Medien	13





3	Aktives Management von Reputationsrisiken	14	4	Reputationsbeeinflussende Faktoren/Reputationstreiber	22
3.1	Motivation und Notwendigkeit/Wirkungsweise	15	4.1	Mögliche Klassifizierung	23
3.2	Abgrenzung Reputationsrisikomanagement und Reputationsmanagement	15	4.2	Identifikation praxisrelevanter Risikotreiber	24
3.3	Prozess des Managements von Reputationsrisiken/Regelkreis	16	5	Messung der Reputationsrisiken	26
3.4	Organisation	18	6	Controlling von Reputationsrisiken	28
3.5	Praxisbeispiel Union Investment	18			
3.6	Status quo und Handlungsempfehlungen	21		Literaturliste	30



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit kann Reputationsschäden zur Folge haben und dem Geschäftserfolg massiv schaden. Das haben während der weltweiten Finanzkrise viele Unternehmen schmerzlich erfahren. Dabei ist das Risiko von Reputationsschwankungen in den letzten Jahren enorm gewachsen; das liegt an der erhöhten Aufmerksamkeit der Medien, der Tendenz zu einer „Skandalisierung“ von Ereignissen und mehr Transparenz im Reporting.

Für die Finanzbranche wächst damit die Notwendigkeit, ihre Reputation im Rahmen des Risikomanagements gezielt zu erfassen und zu steuern. Mittlerweile fordert zudem auch die Bankenaufsicht, beispielsweise im Rahmen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement, ausdrücklich ein Reputationsrisikomanagement.

Weil es auch für institutionelle Investoren immer wichtiger wird, Reputationsrisiken aktiv und professionell zu managen, möchten wir Ihnen mit dieser Broschüre einen Überblick über das Management von Reputationsrisiken in der Finanzbranche geben. Bei Investitionsentscheidungen fungieren Nachhaltigkeitsfaktoren als zusätzlicher Risikofilter. Schließlich haben Investoren die langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes sowie die Verbesserung des Risiko-Rendite-Profiles ihres Investments im Blick. Bettet man Nachhaltigkeitskonzepte gut in den Anlageprozess ein, werden mögliche Gefährdungen bei der Titelauswahl berücksichtigt: Die sogenannten ESG-Aspekte – „Environment“, „Social“, „Governance“ – gewinnen immer mehr Einfluss auf die Investmententscheidungen institutioneller Investoren.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Herzlichst

Ihr



Alexander Schindler



1 Reputation



1.1 Einleitung

Der Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie Reputationsschäden als Folge davon können stark und unmittelbar auf den Geschäftserfolg durchschlagen – das mussten viele Unternehmen der Finanzbranche im Zuge der Finanzkrise schmerzlich erfahren. Seitdem diskutiert man verstärkt die Lehren, die daraus zu ziehen sind. Ist es möglich, Reputationsrisiken so zu managen wie beispielsweise Bonitätsrisiken? Kann man der Belegschaft moralische Vorgaben machen, um den Mitarbeitern zu ermöglichen, Gewinnpotenzial und Reputationsrisiko eines Finanzgeschäfts gegeneinander abzuwägen?

Wie entstehen Reputationsrisiken? Sie entstehen, wenn das Vertrauen in eine Organisation negativ beeinflusst wird, etwa durch die öffentliche Berichterstattung über ein Finanzgeschäft. So drohen Reputationsschäden, wenn ein Geschäft gegen gesellschaftliche Wertvorstellungen verstößt, zum Beispiel wenn es um mögliche Auswirkungen einer Finanztransaktion auf die Umwelt geht. Gerade in der heutigen Zeit können solche Themen einen Glaubwürdigkeitsverlust – sei er berechtigt oder unberechtigt – innerhalb weniger Stunden weltweit mit sich bringen. Solche Entwicklungen lassen sich kaum mehr kontrollieren oder stoppen.

Um eine nachhaltige Rentabilität zu sichern, sind ein hohes Niveau und eine positive Entwicklung der Reputation der Unternehmen insbesondere wegen der hohen Vertrauenssensitivität in der Finanzbranche sehr wichtig. Ziel sollte es daher sein, das Management von Reputationsrisiken komplett in das Risikomanagement eines Unternehmens zu integrieren – gleichberechtigt mit den klassischen Risiken wie Kreditrisiko oder Marktrisiko.

1.2 Aktuelle Bedeutung

In den letzten Jahren stieg das Risiko von Reputationsschwankungen enorm. Grund dafür waren eine erhöhte Aufmerksamkeit der Medien, eine wachsende Tendenz zu einer „Skandalisierung“ von Ereignissen und mehr Transparenz im Reporting. Was bedeutet das für die Finanzbranche? Eine noch größere Notwendigkeit, ihre Reputation im Rahmen des Risikomanagements gezielt zu erfassen und zu steuern. Ein aktives Reputationsrisikomanagement ist also ein Hauptbaustein des integrierten Risikomanagements von Finanzunternehmen.

Zudem fordert auch die Bankenaufsicht, beispielsweise im Rahmen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement, ausdrücklich ein Reputationsrisikomanagement. Unabdingbar ist daher eine ganzheitliche, die Reputationsproblematik integrierende Definition, Identifizierung, Messung und Steuerung von Risiken, denen sich Finanzunternehmen im globalen Wettbewerb aussetzen.

2 Reputationsrisiken



2.1 Charakterisierung

Der Ausdruck „Reputation eines Unternehmens“ wird wie folgt definiert: Der aus Wahrnehmungen der Anspruchsgruppen resultierende öffentliche Ruf eines Unternehmens bezüglich seiner Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit. Zu den Anspruchsgruppen zählen dabei unter anderem Kunden, Anteilseigner, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Geschäftspartner, Wettbewerber, die financial community (Rating-Agenturen, Analysten, Fondsmanager), Regierungen und Regulierungsbehörden, Interessenvertretungen wie beispielsweise Verbraucherverbände und das gesellschaftliche Umfeld. Folglich setzt sich die gesamte Reputation eines Finanzunternehmens zusammen aus den Wahrnehmungen aller von den Handlungen des Finanzunternehmens betroffenen Anspruchsgruppen. Diese Wahrnehmungen können von den in Wirklichkeit existierenden Tatbeständen abweichen – kurzfristig. Man geht davon aus, dass die Wahrnehmung sich auf lange Sicht der Realität angleicht: Eine von der Realität erheblich abweichende Wahrnehmung kann also nicht längerfristig bestehen und nähert sich der Realität an.

Ein weiterer Ansatz, um Reputation und insbesondere ihre Veränderung zu definieren, berücksichtigt die Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen. Ein Beispiel dazu: Zwei Versicherungen räumen ihren Mitarbeitern einen recht hohen Grad der Mitwirkung bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ein. Haben die Mitarbeiter der Versicherung A schon im Vorhinein eine hohe Erwartung, was ihre Mitwirkungsrechte angeht, so wird die Bestätigung dieser Erwartungshaltung keinen Reputationszuwachs für die Versicherung A in dieser Anspruchsgruppe bringen. Haben die Mitarbeiter der Versicherung B dagegen von vornherein recht geringe Erwartungen bezüglich ihrer Mitwirkungsrechte schafft es die Versicherung diese Erwartungen zu übertreffen, dann ergibt sich daraus ein Zuwachs an Reputation.

Reputationsrisiken können wie folgt definiert werden: Gefahr einer negativen und Chance einer positiven Abweichung der Reputation eines Finanzunternehmens vom erwarteten Niveau.

2.2 Abgrenzung von anderen Risikoarten und Wechselwirkungen

Will ein Finanzunternehmen seine Reputationsrisiken eigenständig managen, ist es zunächst notwendig, auf der Ebene des Gesamtunternehmens Reputationsrisiken von anderen finanztypischen Risikokategorien abzugrenzen. Hier kann erst einmal unterschieden werden zwischen reputationswirksamen und reputationsunwirksamen Risiken; dabei sind die reputationswirksamen Risiken die eigentlichen Reputationsrisiken.

Um Reputationsrisiken von anderen Risikokategorien abzugrenzen, kann als Basis der aufsichtsrechtliche Definitionsansatz herangezogen werden. So klammerte die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich 2003 neben den strategischen Risiken die Reputationsrisiken explizit aus der Kategorie der operationellen Risiken aus. Grund dafür war weniger die Klassenlogik denn die schwierige Quantifizierbarkeit von Reputationsrisiken und damit die fehlende Möglichkeit, eine Eigenkapitalunterlegung zu berechnen.

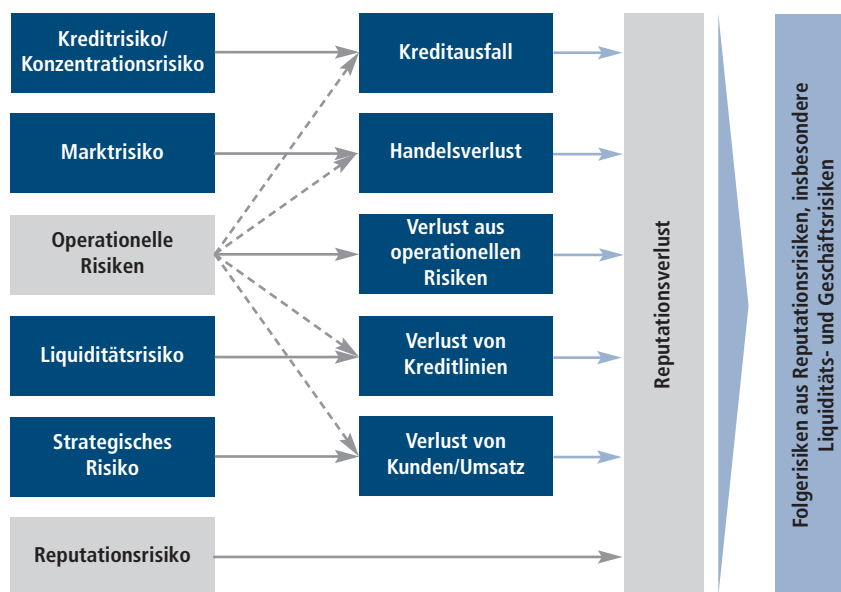
Wie kann man Reputationsrisiken inhaltlich abgrenzen? Operationelle Risiken können gleichzeitig Reputationsrisiken sein. Ein Beispiel: Der Ausfall des Zentralservers einer Bank und ein wegen mangelhafter Back-up-Systeme dadurch verursachter Verlust an Kundendaten führen zu einem Reputationsverlust. Das heißt jedoch nicht, dass sämtliche operationellen Risiken gleichzeitig auch Reputationsrisiken darstellen. So ist etwa im Fall von Naturkatastrophen nicht damit zu rechnen, dass die damit einhergehenden operationellen Verluste zwingend zu einem Reputationsverlust der Bank führen; schließlich liegt der Auslöser des Ereignisses beziehungsweise des Verlusts außerhalb des Einflussbereichs der Bank. Die Anspruchsgruppen können deshalb keine Rückschlüsse auf die Qualität der Bank ziehen.

Auch Finanzrisiken können gleichzeitig Reputationsrisiken darstellen. Berichten die Medien beispielsweise von hohen Kreditausfällen einer Bank, kann damit ein Reputationsverlust einhergehen. Andererseits führen auch Finanzrisiken nicht zwingend zu Reputationsverlusten. Es bestehen also insgesamt Schnittmengen – sowohl

zwischen operationellen Risiken und Reputationsrisiken als auch zwischen Finanz- und Reputationsrisiken. Damit könnte man Reputationsrisiken auch als reputationswirksamen Teil der operationellen und der Finanzrisiken auffassen.

Dazu kommt, dass Reputationsrisiken auch in Wechselwirkung mit anderen Risikoarten treten können. So können sie zum Beispiel verstärkend wirken: Im Extremfall können Auswirkungen auf die Liquiditätsbeschaffung der Finanzinstitute beispielsweise das System als Ganzes gefährden.

Abbildung 1: Wechselwirkungen zwischen Reputationsrisiken und anderen Risikoarten



Quelle: Kaiser, Kreditwesen 03/2010, Reputationsrisikomanagement in Banken

2.3 Reputationsrisiken in Versicherungen und in Banken

In den aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen – MaRisk VA – wird das Reputationsrisiko als eigenständige Risikokategorie gesehen. Es ist definiert als „Risiko, das sich aus einer möglichen Beschädigung des Rufes des Unternehmens infolge einer negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit (zum Beispiel bei Kunden, Geschäftspartnern, Aktionären, Behörden) ergibt“.

In den MaRisk BA, den aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken, ist das Reputationsrisiko dagegen nicht als eigenständige Risikokategorie festgelegt – noch nicht. Erwähnt wird es aber, und zwar im Rahmen der allgemeinen Anforderungen an die Steuerung von Liquiditätsrisiken: Demnach sind „Auswirkungen anderer Risiken [...] (zum Beispiel Reputationsrisiken) [...] zu berücksichtigen“.

2.4 Praxisbeispiel: Umgang mit Anlagerisiken bei Union Investment

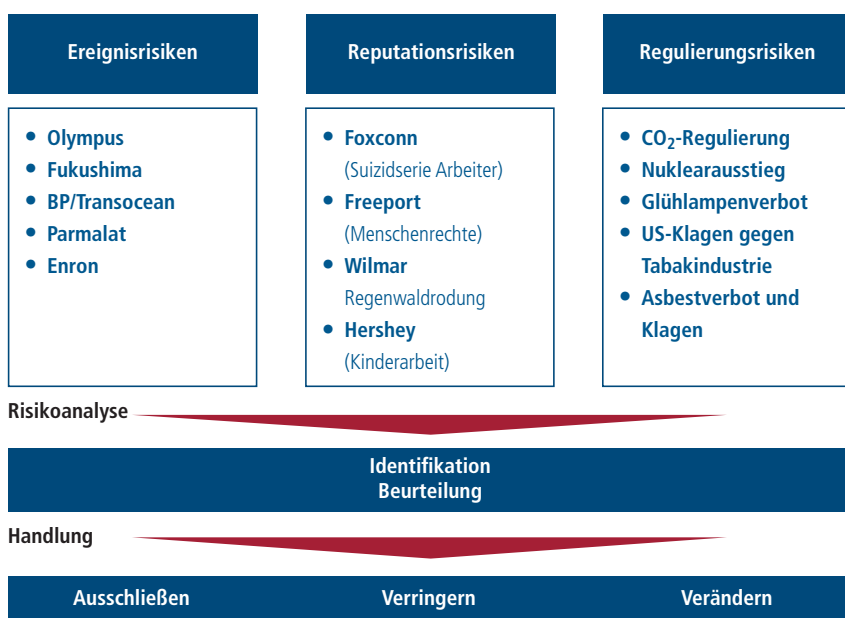
Auch bei der Kapitalanlage gewinnt das frühzeitige Erkennen und Einordnen von Reputationsrisiken an Bedeutung. Hauptgrund dafür ist, dass Nachhaltigkeitsfaktoren als zusätzlicher Risikofilter bei Investitionsentscheidungen fungieren. Denn was haben Investoren im Blick? Die langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes sowie die Verbesserung des Risiko-Rendite-Profiles ihres Investments. Bettet man

Nachhaltigkeitskonzepte gut in den Anlageprozess ein, werden mögliche Gefährdungen bei der Titelauswahl berücksichtigt. So gewinnen die sogenannten ESG-Aspekte – „Environment“, „Social“, „Governance“ – immer mehr Einfluss auf die Investmententscheidungen institutioneller Investoren. Die ESG-Aspekte sind als die drei Säulen des modernen Nachhaltigkeitsverständnisses nicht isoliert zu betrachten, sondern greifen ineinander.

Zentrales Kriterium ist die Corporate Governance. Schließlich strahlt eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auf das Gesamtunternehmen ab und kann eine langfristig erfolgreiche Wertentwicklung und somit den Fortbestand des Unternehmens sichern. Studien zeigen, dass gut entwickelte Aufsichtsstrukturen einen direkten Investorennutzen stiften. Und auch die Intensität der Schwankung von Aktienkursen ist abhängig vom Stellenwert der Corporate Governance im Unternehmen. Für eine sorgfältige Investmententscheidung ist es daher erforderlich, die zugrunde liegende Corporate Governance des jeweiligen Unternehmens im Detail zu analysieren, um Risiken und damit Vermögensverluste zu vermeiden, die Folge fehlerhafter oder unzureichender Kontrolle sind. Hier helfen nachhaltige Inhalte dabei, Risiken frühzeitig zu identifizieren und eine wirksame Kontrollfunktion auszuüben.

Bei der Titelauswahl selbst gilt es hauptsächlich, drei Risikotypen zu analysieren: Ereignis-, Regulierungs- und Reputationsrisiken. Ereignisrisiken treten plötzlich auf; das können beispielsweise Unfälle, gefährliche Fehler in der Produktion oder Bilanzskandale sein. Im Gegensatz dazu kündigen sich durch Regulierungsmaßnahmen bedingte Risiken meist mit einer längeren Vorlaufzeit an, allein schon wegen der Dauer gesetzgeberischer Abläufe. Reputationsrisiken müssen ganzheitlich betrachtet werden, weil sich Ereignis- und Regulierungsrisiken auf die Reputation eines Unternehmens auswirken. Je stärker ein Sachverhalt in der Gesellschaft geächtet wird, desto höher ist das mögliche Reputationsrisiko für das Unternehmen.

Abbildung 2: Nachhaltigkeitsanalyse unterstützt Risikomanagement

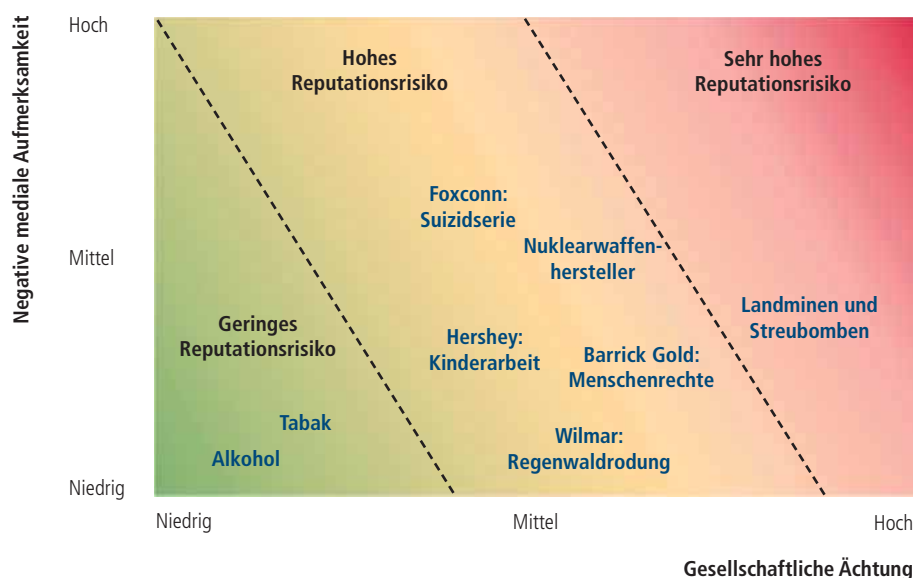


Viele Investoren verbinden traditionell ESG-Aspekte mit Aktieninvestments, doch Nachhaltigkeit ist inzwischen auch bei Investitionen in Staatsanleihen relevant. So steht bei der ESG-Analyse von Staatsanleihen insbesondere der Governance-Aspekt der Korruption im Vordergrund. So ist für Investoren bei Staaten mit hoher Korruption besondere Vorsicht geboten. Nachhaltigkeit ist also inzwischen ein anlageklassenübergreifendes Thema und die Analyse von ESG-Aspekten für ein umfassendes Verständnis von Kapitalmarktrisiken unerlässlich. ESG-Indikatoren sind daher eine wichtige Ergänzung der modernen Risikosteuerung bei Kapitalanlagen.

Durch aktives Management minimiert Union Investment Reputationsrisiken in Investmentfonds. Versucht wird, die Reputationsrisiken zu verstehen und auch ein Stück weit zu bewerten. Wie geht man nun auf Portfolioebene mit einem potenziellen Imageverlust um? Zu Beginn steht ein sorgfältiger Analyseprozess, bei dem die Unternehmen auf mögliche Reputationsrisiken hin untersucht werden. Hier steht vor allem Risikoidentifikation im Vordergrund. Erkennt man entsprechende Gefährdungen, muss beurteilt werden: Wie wahrscheinlich ist ein Schadenseintritt? Mit welchen Folgen muss gerechnet werden? Ist der Vorwurf seriös? Zum Schluss werden Schritte unternommen, um etwaige negative Auswirkungen auf die Fondsvermögen zu reduzieren. Zur Auswahl stehen dabei drei Optionen: Zunächst wird versucht, im Dialog mit dem Unternehmen den Zustand genauer zu analysieren und aktiv auf Veränderungen hinzuwirken, um dem Risiko die Grundlage zu entziehen. Ist das nicht zielführend, wird das Risiko durch Abbau des Aktienbestandes im Portfolio verringert. Als letzte Möglichkeit verbleibt der Ausschluss des Titels aus dem Anlageuniversum. Es erfolgt dann grundsätzlich keine Investition mehr in dem Unternehmen. So ist das zum Beispiel bei Unternehmen der Fall, die Teil der Wertschöpfungskette von Landminen und Streubomben sind. Es gibt aber auch positive Beispiele für den Umgang mit einer Krise, wie beispielsweise den Umgang von Siemens mit der Korruptionsaffäre: Hier hat das Unternehmen konsistent und glaubwürdig dargestellt, dass es das Problem in den Griff bekommen hat.

Im Union Investment Reputationsrisikoradar übernimmt RepRisk als Tool die Bewertung von Reputationsrisiken von Einzelwerten. RepRisk ist ein 1998 gegründetes unabhängiges Forschungsinstitut mit Hauptsitz in Zürich. Es erstellt Analysen von Reputationsrisiken durch Umwelt-, soziales- und Governance-Aspekte und liefert die Ergebnisse in Form von Watch-Lists, einem Alert Service und einem RepRisk-Index. Der Research-Umfang umfasst 15.000 Unternehmen, 3.000 Projekten sowie 18 Analysten in Asien, den USA und Europa. Der Research-Ansatz: Täglich werden öffentlich zugängliche Quellen in neun Sprachen auf Kritik an Firmen und Projekten hin analysiert – ca. 500 Printmedien, über 800 NGOs, über 10.000 Online-News-Seiten.

Abbildung 3: Einstufung des Reputationsrisikos bei Union Investment: aktives Monitoring von kontroversen Themen und Einzelwerten



2.5 Reputationsrisiko und die Medien

Die Berichterstattung in den Medien über ein Unternehmen kann enorm auf die Reputation wirken – sei sie zutreffend oder nicht. Daher ist die Darstellung eines Unternehmens in den Medien sehr bedeutend. Die Medien erreichen derzeitige oder eventuell künftige Anspruchsgruppen, die oft von den eigentlichen Ereignissen überhaupt nicht betroffen sind. Daher sollten Finanzunternehmen die Auswirkungen der Medienberichterstattung auf die Reputation ihres Unternehmens genau beobachten – unter Berücksichtigung der Verbreitung, der Dauer und der Darstellung in den Medien.

Die Darstellung von Unternehmen in den Medien lässt sich grob in vier Hauptkategorien unterteilen.

Das Opfer: In diesen Beiträgen wird ein Unternehmen als unschuldiges Opfer widriger Umstände dargestellt, wie etwa als Opfer von Naturkatastrophen oder konjunkturellen Schwierigkeiten. Dies kann große Auswirkungen auf die Reputation haben, weil die Darstellungen in den Medien das Vertrauen in die Stabilität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erschüttern. In den meisten Fällen fügen solche Darstellungen dem Unternehmen jedoch keinen langfristigen Schaden zu.

Der Inkompetente: Berichten die Medien über Mankos oder Fehler eines Unternehmens, kann auch das Schaden anrichten. Insbesondere trifft das auf Branchen zu, in denen Kompetenz eine bedeutende Rolle spielt, wie etwa auf die Finanzbranche. Die größte Gefahr besteht darin, dass diese Darstellung dazu führen kann, dass Anspruchsgruppen die Kompetenz des Unternehmens insgesamt infrage stellen – und zwar auch in anderen Bereichen als in denen, über die berichtet wurde. So könnten Anspruchsgruppen aus Fehlern in einem Unternehmenssegment schließen, dass das Management auch in anderen Segmenten oder im Unternehmen insgesamt Fehler macht.

Der Felsblock: Stellen die Medien ein Unternehmen als Felsblock dar, ist gemeint, dass dieses Unternehmen gefühllos und verantwortungslos agiert. Es hat den Kontakt zu seinen Mitarbeitern, Kunden, Partnern – allgemein zu seinen Anspruchsgruppen – verloren und achtet nicht mehr auf ihre Probleme und Bedürfnisse. Verbraucherschützer setzen oft auf diese Art der Darstellung. Ihr Ziel dabei? Sich mit PR-Kampagnen die Medienaufmerksamkeit zunutze zu machen, um dem „kleinen Mann“ zu helfen.

Der Schurke: Hierbei wird ein Unternehmen in den Medien so dargestellt, als würde es seine Anspruchsgruppen auf böartige Art und Weise ausbeuten. Diese Darstellung ist für jedes Unternehmen eine Gefahr.

Die Übergänge zwischen den vier Darstellungskategorien sind fließend, in der Praxis existieren oft Mischformen. Unternehmen bemühen sich, die Wahrnehmung eines Ereignisses positiv zu beeinflussen, um so eine negative Wahrnehmung abzuschwächen.

3 Aktives Management von Reputationsrisiken



3.1 Motivation und Notwendigkeit/Wirkungsweise

Je nachdem, wie die unterschiedlichen Anspruchsgruppen handeln oder reagieren, wirken sich Reputationsrisiken zum Vor- oder Nachteil eines Finanzunternehmens aus. Im Fall von Reputationsverlusten können sie auch negative Auswirkungen auf den Marktwert des Unternehmens haben. Ein sehr großer Reputationsverlust kann sogar die Existenz eines Unternehmens bedrohen. Entsprechend können Reputationsgewinne den Marktwert positiv beeinflussen.

Die durch Reputationsveränderungen ausgelösten Handlungen und Reaktionen sind vielfältig und schlagen sich in im Vorhinein nicht quantifizierbaren Kosten- und Erlösveränderungen nieder. In der Anspruchsgruppe der Kunden führen Reputationsverluste beispielsweise zu weniger Neugeschäft und zum Verlust von Bestandskunden. Fremdkapitalgeber fordern eine höhere Risikoprämie, die zu höheren Kapitalkosten des Finanzunternehmens führt. Anteilseigner ziehen Eigenkapital ab oder veräußern ihre Anteile auf dem Sekundärmarkt, was bei börsennotierten Unternehmen zu fallenden Aktienkursen führen kann. Die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifizierung mit dem Unternehmen nehmen ab. Kommt es dazu noch zu einer negativen Berichterstattung in den Medien und kritischen Meinungsäußerungen von Interessenverbänden kann ein „Teufelskreis“ von Reputationsverlusten entstehen.

Analog zu diesem Teufelskreis kann sich bei wachsender Reputation ein „Tugendkreis“ in Bewegung setzen: mehr Neugeschäft, niedrigere Kapitalkosten, höhere Mitarbeitermotivation, bessere Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung und positive öffentliche Berichterstattung.

Nachfolgend seien beispielhaft einige positive Wirkungen der Reputation auf den Erfolg eines Unternehmens genannt. Diese Wirkungen konnten auch empirisch nachgewiesen werden:

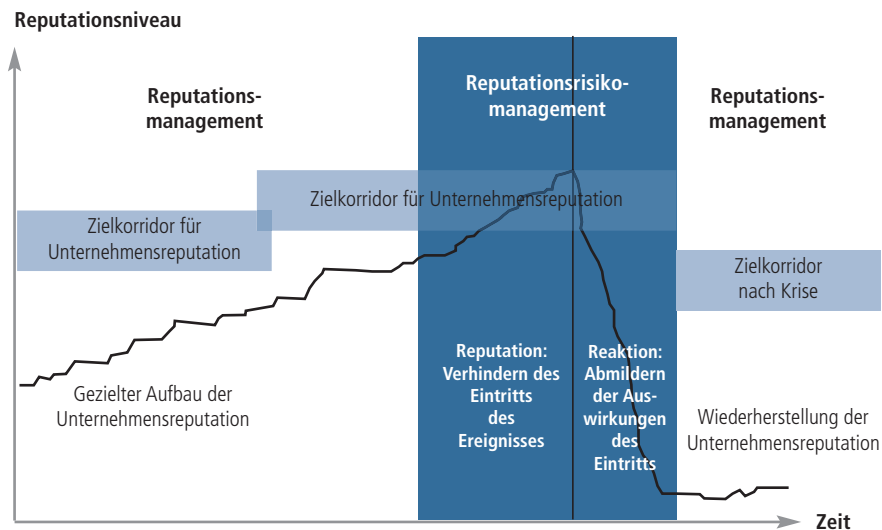
- gestiegene Attraktivität der Arbeitsplätze
- höhere Zahlungsbereitschaft bei Investoren – bei unveränderten Risiko- und Gewinnerwartungen
- Profitabilität über dem Branchendurchschnitt
- grundsätzlicher positiver Zusammenhang zwischen Reputation und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens

Vor diesem Hintergrund kann ein aktives Reputationsrisikomanagement erheblich zur Marktwertsicherung und -steigerung eines Finanzunternehmens beitragen. Es identifiziert Reputationsrisiken, vermeidet und begrenzt Reputationsverluste und entwickelt gleichzeitig Maßnahmen, um Reputationsgewinne zu erzielen. Reputationsrisikomanagement kann dabei wie folgt definiert werden: gezielter Prozess der Definition, Identifikation, Messung und Steuerung von Reputationsrisiken.

3.2 Abgrenzung Reputationsrisikomanagement und Reputationsmanagement

Wichtig ist es auch, die Themen Reputationsrisikomanagement und Reputationsmanagement klar voneinander zu trennen. Als Teil der Unternehmensstrategie sollte eine angestrebte Reputation operationell definiert werden, gegebenenfalls in Dimensionen wie Kundenservice oder Produktqualität. Dazu implementieren Unternehmen unter anderem Marketingkampagnen und PR-Maßnahmen. Diese Aktivitäten fallen unter das Reputationsmanagement und sind meist im Unternehmen in Abteilungen wie Kommunikation oder anderen Stabsstellen angesiedelt. Während es also beim Reputationsmanagement darum geht, einen Zielkorridor für die Unternehmensreputation zu definieren, diese gezielt aufzubauen und gegebenenfalls nach einer Krise die Reputation wiederherzustellen, zielt das Reputationsrisikomanagement auf Prävention gegen und Reaktion auf öffentliche Ereignisse ab: Reputationsrisikomanagement will den Eintritt eines Ereignisses verhindern beispielsweise die Auswirkungen des Eintritts abmildern.

Abbildung 4: Reputationsrisikomanagement versus Reputationsmanagement



Die Prävention gegen und Reaktion auf öffentlichkeitswirksame Ereignisse sind Teil des Reputationsrisikomanagements

Quelle: Kaiser, Kreditwesens 03/2010, Reputationsrisikomanagement in Banken

3.3 Prozess des Managements von Reputationsrisiken/Regelkreis

Während die aktive Gestaltung des öffentlichen Images im Sinne eines Reputationsmanagements mittlerweile schon fester Bestandteil in den meisten Unternehmen der Finanzbranche ist, befindet sich das Reputationsrisikomanagement oft noch in einem Anfangsstadium. Bis dato gibt es flächendeckend noch keine ausgereiften Methoden und Prozesse des Umgangs mit drohenden Reputationsrisiken. Grund dafür ist auch, dass es noch keine verbindlichen aufsichtsrechtlichen Regelungen gibt, was die Ausgestaltung des Reputationsrisikomanagements angeht. Bislang waren Reputationsrisiken oft nur als „niedrig zu priorisierende“ Komponente der Säule 2 von Basel II betrachtet worden. Doch eine Folge der Finanzmarktkrise ist, dass die Reputationsrisiken stärker in den Fokus der Aufsichtsbehörden rücken. Das liegt auch daran, dass Reputationsrisiken auf andere Risikoarten verstärkend wirken können. Demnach ist es wichtig, dass die Unternehmen der Finanzbranche in Zukunft ihre Reputationsrisiken systematisch identifizieren und bewerten und geeignete Steuerungsmaßnahmen ergreifen.

Der Prozess des Reputationsrisikomanagements als solcher ist eine Abfolge von Schritten in einem kontinuierlich ablaufenden Prozess. Dieser Prozess ist nicht nach einem Durchlauf beendet, sondern muss immer wieder erneut durchlaufen werden.

Reputationsrisikoidentifikation

In dieser Phase sollen potenzielle Reputationsrisiken systematisch und vollständig erkannt werden. Ferner sollte eine Differenzierung der Reputationsrisiken in Primär- und Folgerisiken erfolgen. Monitoring- und Frühwarnsysteme kommen zum Einsatz, um Unternehmen zu alarmieren. Unter anderem können Social Media Monitoring und Medienresonanzanalysen darauf aufmerksam machen, wenn sich die Kommunikation in einer Gefahrenzone bewegt. Am Ende der Phase der Reputationsrisikoidentifikation steht die Dokumentation der identifizierten Reputationsrisiken in einem Reputationsrisikokatalog – geordnet nach Kategorien.

Reputationsrisikobewertung

Hier geht es darum, die Reputationsrisiken und deren Folgerisiken qualitativ beispielsweise quantitativ zu bewerten. Ebenso werden die Reputationsrisiken in Risikoklassen eingeteilt, wobei Korrelationen oder Abhängigkeiten sowie die Aggregation der Reputationsrisiken zu berücksichtigen sind.

Nun gilt es, die Reputationsrisiken analog zum Unternehmensrisikomanagement hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Schadenshöhe/Auswirkung zu bewerten. Durch die Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe wird der sogenannte Schadenserwartungswert ermittelt.

Anschließend ist das Ausmaß der Reputationsrisiken zu ermitteln: zum Beispiel unbedeutende, mittlere, bedeutende, schwerwiegende und bestandsgefährdende Risiken. Dabei ist die letzte Kategorie besonders wichtig, um die Anforderung des § 91 Abs. 2 AktG erfüllen zu können: Er fordert, dass „die den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden können“. Auch muss anhand der Klassifizierung zu erkennen sein, ab wann von einer Krise gesprochen wird und als Folge dann die Krisenkommunikation einsetzt. Derzeit existiert noch kein einheitliches Vorgehen bei der Bewertung von Reputationsrisiken.

Reputationsrisikosteuerung

Was ist das Ziel dieser Phase? Kommunikationsmaßnahmen zu starten, die den Eintritt von Reputationsrisiken verhindern sollen, sowie Maßnahmen einzuleiten, die eine angemessene Reaktion auf eingetretene Risiken darstellen – Krisenkommunikation. Es geht also darum, die ermittelten Reputationsrisiken durch Maßnahmen aktiv zu beeinflussen. Dabei lassen sich Strategien der Reputationsrisikosteuerung unterscheiden, zum Beispiel Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung und Risikoakzeptanz.

Reputationsrisikoreporting

Für die Verantwortlichen in den operativen Bereichen, die Unternehmensleitung und die Aufsichtsgremien sind handlungsorientierte Berichte regelmäßig zu erstellen. Dabei hat die Unternehmensleitung sicherzustellen, dass sie von allen relevanten Risiken Kenntnis erlangt – und damit auch von den Reputationsrisiken. Eingeführt wird dazu ein System des Reputationsrisikoreportings mit unterschiedlichen Berichtsformaten und definierten Schwellenwerten; unterschieden wird dabei zwischen regelmäßigen Berichten und „Ad-hoc-Berichten“.

Reputationsrisikoüberwachung

Die Unternehmenskommunikation muss die Gegensteuerungsmaßnahmen regelmäßig überwachen und ihre Wirksamkeit, was die Reputationsrisikoziele angeht, überprüfen.

Bei der Risikoüberwachung ist zu unterscheiden zwischen

- der Risikoüberwachung im engeren Sinne, das heißt laufende Überwachung der einzelnen Reputationsrisiken, um die Steuerungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen,
- und der Risikoüberwachung im weiteren Sinne, das heißt laufende Überwachung des Reputationsrisikomanagementsystems durch eine unabhängige Kontrollinstanz.

3.4 Organisation

Voraussetzung für ein effizientes Reputationsrisikomanagement ist die konstruktive Zusammenarbeit von Unternehmenskommunikation, Unternehmensrisikomanagement und anderen Fachbereichen. In der Regel definiert man in der Unternehmenspraxis folgende Rollen (die Bezeichnung ist aber je nach Unternehmen unterschiedlich):

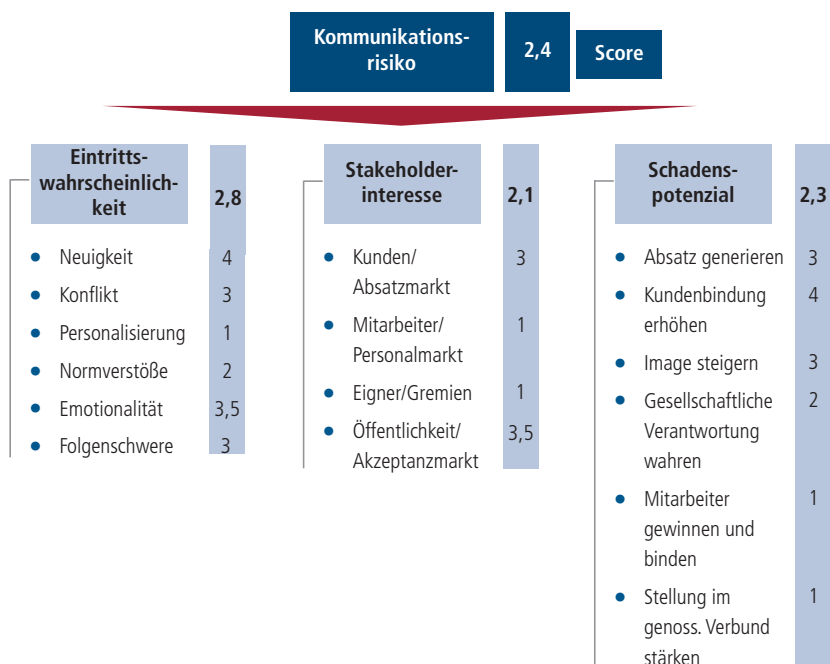
- Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation
- Reputationsrisikobeauftragte der Fachbereiche
- Reputationsrisikomanager der Unternehmenskommunikation
- Bereichs- und Abteilungsleiter der Unternehmenskommunikation
- Reputationsrisikoausschuss
- Reputationsrisikocontroller
- interne Revision und Abschlussprüfer

Im Reputationsrisikomanagementhandbuch sind zu dokumentieren: die eingesetzten Methoden, die Aufbau- und die Ablauforganisation.

3.5 Praxisbeispiel Union Investment

Union Investment setzt ein pragmatisches Verfahren zur Bewertung von Reputationsrisiken ein: Self-Assessment. Die Bewertungssystematik ist dabei nachvollziehbar und methodisch belastbar. Die Ergebnisse des Verfahrens werden aufbereitet und in eine eingängige Form gebracht und geben auch Handlungsempfehlungen an das Management. Es soll auch ein Anschluss an das Risikomanagementsystem des Unternehmens erfolgen.

Abbildung 5: beispielhafte Bewertungskriterien im Überblick – Bewertungskriterien für Kommunikationsrisiken –



Ausgangsüberlegungen waren dabei, dass sich die Einflussfaktoren auf das Kommunikationsrisiko aus den folgenden drei Komponenten zusammensetzen:

1. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Kommunikationsrisikos hängt maßgeblich vom Nachrichtenwert eines Ereignisses ab.
2. Kommunikationsrisiken wirken sich über Handlungen und Reaktionen der Anspruchsgruppen zum Vorteil oder Nachteil für das Unternehmen aus.
3. Eine öffentliche Diskussion und Thematisierung in der Medienberichterstattung kann die Erreichung von Unternehmenszielen verhindern oder erschweren.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird anhand von Nachrichtenfaktoren bewertet. Anschließend erfolgt die Bewertung der Stakeholderinteressen und des Schadenspotenzials. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch). Aus den Einzelwerten wird ein Mittelwert gebildet.

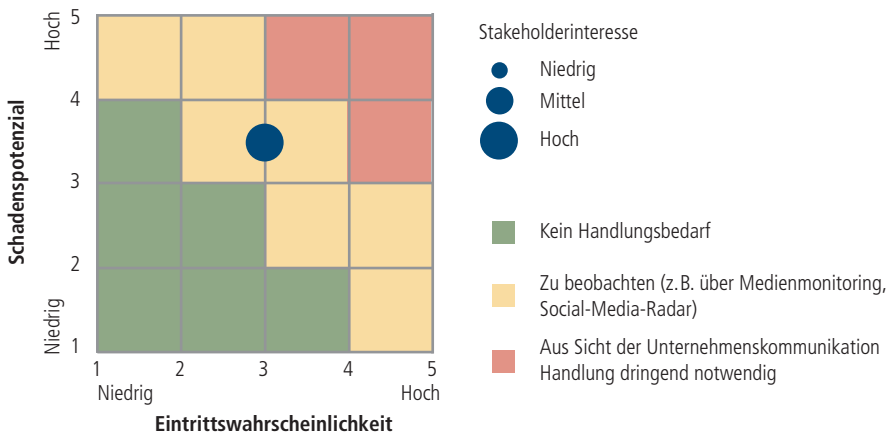
Abbildung 6: zur Bewertungssystematik

Score	Eintrittswahrscheinlichkeit	Stakeholderinteresse	Schadenspotenzial
5	Hoch	Hoch	Hoch
4	Eher hoch	Eher hoch	Eher hoch
3	Mittel	Mittel	Mittel
2	Eher niedrig	Eher niedrig	Eher niedrig
1	Niedrig	Niedrig	Niedrig

Der Kommunikations-Score wiederum wird aus dem Mittelwert der drei Bewertungskriterien berechnet: $(\text{Eintrittswahrscheinlichkeit} + \text{Stakeholderinteressen} + \text{Schadenspotenzial})/3 = \text{Kommunikationsrisiko-Score}$.

Die gesamten Scoring-Ergebnisse werden am Ende in einer Kommunikationsrisiko-Matrix dargestellt, die wie folgt aussehen kann:

Abbildung 7: Darstellung der Scoringergebnisse in einer Kommunikationsrisiko-Matrix



3.6 Status quo und Handlungsempfehlungen

KPMG hat im März 2013 Befragungen unter 23 führenden deutschen Finanzinstituten durchgeführt, um einen Überblick über den Stand der Umsetzung des Managements und Controllings der Reputationsrisiken im Finanzsektor zu erlangen. Die KPMG-Studie zeigt, welche Strukturen, Methoden und Prozesse bei deutschen Finanzinstituten bereits vorhanden sind, und formuliert erste vorläufige Handlungsempfehlungen.

Aus den Befragungen lässt sich schließen, dass sich das Management und Controlling von Reputationsrisiken in Finanzinstituten noch in einem ähnlichen Entwicklungszustand befindet wie das für operationelle Risiken Ende der 1990er-Jahre. Noch scheint nicht klar zu sein, welche Methoden und Prozesse die besten sind. Auch gibt es noch keinen etablierten Marktstandard für eine klare Definition von Reputationsrisiken und die Abgrenzung von anderen Risikoarten. Immerhin hat die Mehrzahl der befragten Unternehmen das Reputationsrisiko als „wesentlich“ eingestuft. Noch nicht überall werden Reputationsrisiken explizit in die Risikostrategie eingebunden und nur bei einem Teil der Studienteilnehmer gibt es eine eigene Strategie für Reputationsrisiken. Das Ergebnis der Studie zeigt aber auch, dass es bereits etliche Institute gibt, die Reputationsrisiken systematisch erfassen oder dabei sind, ein entsprechendes Regelwerk aufzubauen.

Einige ausgewählte Handlungsempfehlungen aus der KPMG-Studie:

- „Soweit nicht bereits geschehen, sollte die Wesentlichkeit der Risikoart Reputationsrisiko anhand geeigneter Kriterien untersucht und die Einstufung nachvollziehbar dokumentiert werden. Aus der Einstufung als wesentliches Risiko folgt, dass für Reputationsrisiken ein MaRisk-konformer Risikomanagementprozess etabliert werden muss“
- „Die Wirksamkeit der Reputationsrisiko-Kommunikation sollte im Einzelfall geprüft und gegebenenfalls sollten Auswahl flankierende Maßnahmen eingeführt werden. Dabei kommt es auch auf die richtige Auswahl und Kombination von Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen an“
- „Insbesondere mit Blick auf die zunehmende Bedeutung von Risikokonzentrationen und Abhängigkeitsstrukturen in Modellen zum ökonomischen Kapital sollte eine stärkere Verankerung in entsprechenden Entscheidungsgremien stattfinden“



4 Reputationsbeeinflussende Faktoren/Reputationstreiber



4.1 Mögliche Klassifizierung

Grundsätzlich kann die Reputation als gut oder schlecht bewertet werden: Eine gute Reputation bedeutet dabei, dass die wahrgenommene Reputation über einem Niveau liegt, das für die jeweilige Branche mindestens erwartet wird. Entsprechend spricht man von einer schlechten Reputation – mit eventuell schädigenden Auswirkungen –, wenn das Mindestmaß nicht erreicht wird. Dies lässt sich auch auf die Ebene der Reputationstreiber übertragen. Ein einzelner Treiber beeinflusst dann die Gesamtreputation positiv, wenn die zugehörigen Teilreputationstreiber über dem erwarteten Niveau liegen.

Die folgenden vier Treiber lassen sich herleiten:

1. **Gesellschaftliche Anforderungen:** Hiermit sind rein unternehmensextern bestimmte Einflussgrößen gemeint. Wirtschaftliches Handeln muss sich innerhalb der gesellschaftlichen Richtlinien abspielen. Folglich muss sich das Handeln der Finanzunternehmen diesen gesellschaftlichen Anforderungen unterordnen. Ein aktuelles Beispiel ist die öffentliche Diskussion um die Angemessenheit von Managergehältern.
2. **Finanzielle Performance:** Ein wichtiger Einflussfaktor im Zusammenhang mit der Reputation eines Finanzunternehmens ist die nachhaltige finanzielle Performance. Aber auch Verstöße gegen regulatorische Vorschriften können die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in der Finanzbranche schädigen.
3. **Qualität interner Prozesse:** Bestimmt wird die Qualität der internen Prozesse vor allem durch Corporate Governance sowie durch die Qualität des Kommunikations- und Krisenmanagements und des Managements der Mitarbeiter.
4. **Kundenzufriedenheit:** Eine gute Reputation ist gerade in einem hart umkämpften Markt ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor. Bei Produkten und Dienstleistungen sollten die Erwartungen der Kunden daher immer im Fokus stehen.

Abbildung 8: Reputationstreiber



Quelle: Pohl/Zaby (2008), Das bankbetriebliche Reputationsrisikomanagement und dessen Umsetzung

Natürlich gibt es bei der Quantifizierung von reputationsrisikorelevanten Faktoren über die vier Klassen von Haupttreibern hinaus weitere Klassen beziehungsweise Einflussfaktoren – insbesondere unternehmensspezifische.

4.2 Identifikation praxisrelevanter Risikotreiber

Voraussetzung dafür, jede Risikokategorie gut steuern zu können, ist die genaue Identifizierung: Auf welcher Ebene oder in welchem Bereich eines Finanzunternehmens können welche Arten von Reputationsrisiken auftreten? Die oben genannte allgemeine Klassifizierung der Reputationsrisikotreiber ist Ausgangspunkt für einen Prozess, der die Ursachen von Reputationsverlusten und -gewinnen identifizieren soll, um möglichst weitgehende Informationen über explizite und implizite Reputationsrisiken des Unternehmens zu erhalten. Resultat dieses Managementprozesses ist ein differenziertes Reputationsrisikoprofil. Es berücksichtigt sowohl die spezifische Struktur des einzelnen Unternehmens als auch das individuelle Umfeld.

Für die Identifizierung bietet sich ein Self-Assessment an: Dabei werden auf unterschiedliche Art und Weise unternehmensintern die spezifischen Risiken detailliert erfasst und bewertet. Das Self-Assessment kann „bottom-up“ erfolgen. Zunächst identifizieren die Führungskräfte und Mitarbeiter der einzelnen Geschäftsbereiche die Reputationsrisiken, die ihrer Meinung nach in ihrem Bereich vorhanden sind. Dies kann auf verschiedene Art geschehen, zum Beispiel durch strukturierte Interviews durch das Reputationsmanagement, externe Berater, moderierte Workshops oder Brainstormings.

In einer empirischen Studie wurde die vorgenommene Klassifizierung in die vier Hauptreputationsrisikotreiber, mit ihren Messgrößen und -methoden, empirisch weitgehend bestätigt. Dabei sahen alle Studienteilnehmer die Kundenzufriedenheit als wichtigsten Einflussfaktor, als nahezu gleichbedeutend bewerteten sie gesellschaftliche Anforderungen. Auch die finanzielle Performance und die Qualität der internen Prozesse wurden als wichtig angesehen – aber als weniger wichtig als die beiden anderen Treiber. Darüber hinaus gaben die Studienteilnehmer die folgenden Treiber für Veränderungen der Reputation des eigenen Instituts an: Medien, Krisen anderer Institute, gesetzgeberische und regulatorische Vorgaben und die zunehmende Kapitalmarktorientierung der Unternehmensführung.



5 Messung der Reputationsrisiken



Ein System, das Reputationsrisiken messen soll, muss als kontinuierlicher Prozess gesehen werden. Dabei kann der Aufbau vom Konzept her einfach und somit teilweise stark vereinfachend sein oder aber auch sehr komplex und aufwendig. So lassen sich anfangs stark vereinfachende Messgrößen für sämtliche Treiber recht unkompliziert ermitteln. Als Beispiel dient das Sammeln und Zählen von Beschwerden, wenn es um die Kundenzufriedenheit geht. Anschließend gilt es, die einzelnen Treiber zu analysieren: Was sind die eigentlichen Ursachen und wie kann man die Veränderung der Ursachen messen? Zieht man beispielhaft wieder die Kundenzufriedenheit heran, fragt man gezielt nach den Ursachen der Beschwerden und erfasst diese in verschiedenen Dimensionen.

Die folgende Aufstellung benennt mögliche Messgrößen -und methoden zur konkreten Messung der Reputationsrisiken für die verschiedenen Reputationstreiber. In der folgenden Abbildung findet sich eine Aufstellung möglicher Messgrößen.

Abbildung 9: mögliche Messgrößen der Reputationstreiber

Reputationstreiber	Mögliche Messgrößen und -methoden
Gesellschaftliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der wahrgenommenen sozialen Verantwortung • Befragung relevanter Anspruchsgruppen • Grad der Sponsoring-Aktivitäten
Finanzielle Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahl: Ist-RORAC/Ziel-RORAC • Kennzahl: effektive Solvabilität/8 Prozent • Daten aus dem Management Accounting (Regulatory Compliance) • Befragung relevanter Anspruchsgruppen (Pensionskassen, Analysten)
Qualität interner Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesskomplexitätsgrad • Anzahl der Fehlbuchungen • Produktivitätsergebnis • Prozessstandardisierungsgrad • Managementqualität • Grad der Mitarbeiterperspektiven • Diskriminierungsindikator • Qualität des Vorschlagswesens • Mitarbeiterinformationsgrad • Investor-Relations-Informationsqualität • Kennzahl: Menge der an Mitarbeiter weitergegebenen Informationen im Verhältnis zur Menge der aus Mitarbeitersicht relevanten Informationen • Befragung relevanter Anspruchsgruppen
Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahl: Menge der von Kunden gewünschten Produktspezifikata im Verhältnis zur Menge der effektiven Leistungsmerkmale der Produkte • Kennzahl: Anzahl Kundenbeanstandungen/Anzahl Geschäftsabschlüsse • Kundenbefragungen

Quelle: Schierenbeck/Grüter/Kunz (2004), Management von Reputationsrisiken in Banken

6 Controlling von Reputationsrisiken



Wesentlich für ein Konzept zum Controlling von Reputationsrisiken ist der Regelkreis von Planung, Steuerung und Kontrolle. Insbesondere sind Handlungsfelder zu priorisieren und adäquate Steuerungsinstrumente einzusetzen.

Das Ziel der Reputationsplanung ist es, ausgehend von den bestehenden Niveaus treiberbezogene Ziele zu definieren und diese nach Prioritäten zu ordnen. Die Reputationsplanung selbst stützt sich auf die Historie der Reputationsniveaus – auf Ebene der Treiber und Teiltreiber.

Geht es darum, die Handlungsfelder zu priorisieren, sind zwei Vorgehensweisen zu unterscheiden, die in Einklang zu bringen sind:

1. Priorisierung der Handlungsfelder auf Basis von Entwicklungen des Reputationsniveaus in der Vergangenheit
2. Priorisierung der Handlungsfelder auf Basis voraussagender Sachverhalte, beispielsweise aus einem Self-Assessment.

Um Steuerungsmaßnahmen zu kontrollieren, sind im Sinne eines Steuerungs-Regelkreises in zwei Bereichen Kontrollen durchzuführen:

- ein Soll-ist-Vergleich des angestrebten und des erreichten Reputationsniveaus. Im Nachhinein sollen die auf Ebene der Treiber formulierten Reputationsziele überprüft und Abweichungen festgestellt werden
- eine Prüfung daraufhin, inwieweit potenzielle Risiken, die beispielsweise durch Self-Assessment erkannt wurden, tatsächlich reduziert wurden. Dabei sind die Erkenntnisse des Self-Assessments zunächst in Maßnahmen zu überführen, die Risiken reduzieren oder vermeiden sollen. Zudem ist zu kontrollieren, ob diese Maßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen führten, ob also die potenziellen Reputationsrisiken reduziert oder vermieden werden konnten

Literaturliste

Bearing Point (2008): Management von Reputationsrisiken – Ein Ansatz zur Messung.

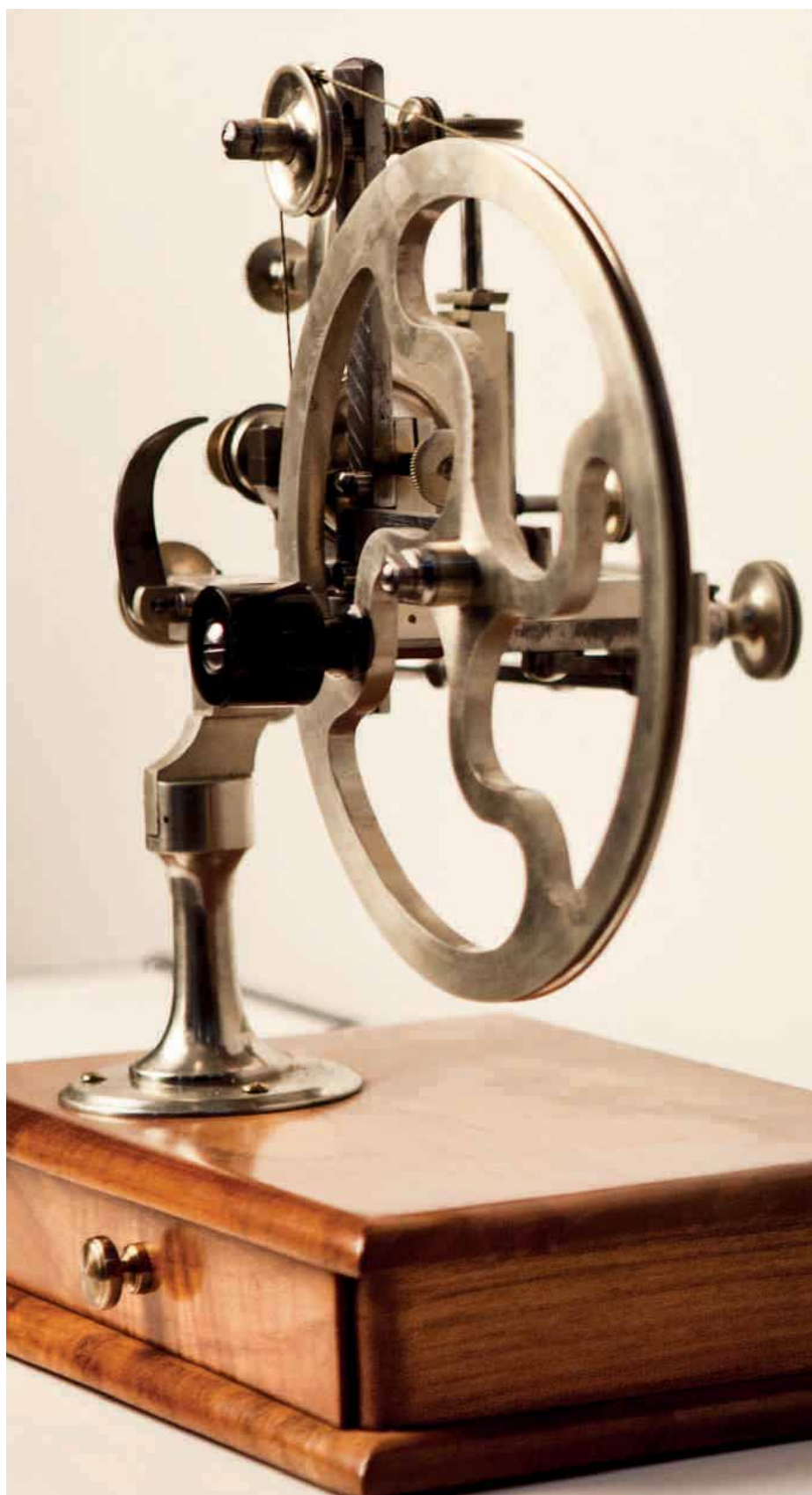
Berninger (2008): Management von Reputationsrisiken in Banken.

Kaiser (2010): Reputationsrisikomanagement in Banken.

KPMG (2012): Reputationsrisiko – Management und Controlling.

Pohl/Zaby (2008): Das bankbetriebliche Reputationsrisikomanagement und dessen Umsetzung.

Schierenbeck, Henner (2004): Management von Reputationsrisiken in Banken.





Herausgeber:

Union Investment Institutional GmbH
Wiesenhüttenstraße 10
60329 Frankfurt am Main

Telefon: 069 2567-7652
Telefax: 069 2567-1616

www.die-risikomanager.de

Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt entworfen und hergestellt, dennoch wird die Haftung auf grobes Verschulden beschränkt. Quelle aller Grafiken, sofern nicht anders angegeben, ist Union Investment

Stand: November 2013
005611 11.13