



# Augen auf!

## Management des Reputationsrisikos

Die Anfänge des modernen Reputationsrisiko-Managements wurzeln in drei Ansätzen: zum einen liegen sie in der Analyse der erfolgreichsten US-Unternehmen, so wie sie das *Forbes-Magazine* in Form von Rankings publizierte. Das Reputation Institute in New York führt diesen Ansatz heute weiter. Zum anderen leiten sich aus der Praxis des Issues Managements gute Gründe ab, die Unternehmensreputation systematisch zu behandeln. Schließlich kommen auch die Überlegungen zum Thema „Excellence“ zu dem Punkt, an dem sich die R-Frage stellt. Diese drei Traditionen gilt es zu synchronisieren, um ein erfolgreiches Reputationsrisiko-Management aufbauen zu können.

Zusammen mit Wells Fargo, Fords T-Modell oder den Mississippi-Schauflerraddampfern gehört die Fluglinie Pan Am zu den großen Ikonen der amerikanischen Verkehrsgeschichte. Jedenfalls bis zum 4. Dezember 1991. Damals landete die letzte Maschine, Pan Am war pleite. Was war geschehen? Das 1928 gegründete Unternehmen mit Sitz in Miami wurde schnell zur größten Fluggesellschaft der Welt. Es bot als erster Wettbewerber Linienverbindungen über den Atlantik an und etablierte damit das Flugzeug im Personenverkehr. 1963 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 561 Millionen Dollar. Das waren die goldenen Zeiten für Pan Am. Danach kamen Deregulierung des Marktes, steigende Ölpreise und harter Wettbewerb: Pan Am, in den USA zumeist „Clipper“ genannt, schaffte nicht den Sprung in die neue Welt der Luftfahrt. Die achtziger Jahre brachten zwei Milliarden Dollar Verlust. Am 21. Dezember 1988 explodierte aufgrund einer Bombe nicht nur ein Pan Am-Jumbo über dem schottischen Lockerbie, sondern auch die Umsatzeinbußen durch verschreckte Kunden. Am Ende wurde die Konkursmasse unter den Konkurrenten aufgeteilt.

Was waren die Gründe? Die meisten Kritiker sind sich einig, dass Pan Am die Chance gehabt hätte, den Niedergang abzuwenden. Zentrales Argument für diese Meinung ist die enorm starke Marke, die tief im amerikanischen Bewusstsein verankert ist und weltweit auch heute noch eine positive Konnotation bewirkt. Es verwundert daher nicht, dass seit 1998 der Versuch unternommen wird, Pan Am als Charterfluggesellschaft wieder aufzubauen – vor allem durch die Kraft dieser großen Marke.

Natürlich gab es eine lange Kette von Managementfehlern angesichts der Herausforderungen neuer Marktparameter, entscheidend für den Konkurs war aber vor allem die Tatsache, dass die Instrumente, die eingesetzt wurden, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen, ausschließlich ökonomischer Natur waren: insbesondere Sparprogramme, Ausverkauf von Beteiligungen oder Besitz und Entlassungen. Die entscheidenden Stellschrauben aber, mit denen die Entwicklung nachhaltig hätte beeinflusst werden können, blieben unberührt. Der Service blieb mittelmäßig, so dass die Kunden den Premiumpreisen der vermeintlichen Premiummarke zunehmend skeptischer gegenüber standen. Die Mitarbeiter wurden schlecht informiert, kaum geschult und nicht motiviert. Die Märkte vermissten eine schlüssige und attraktive Equity Story, die Öffentlichkeit empfand Pan Am nicht mehr als zeitgemäßes Unternehmen, das sich zum Beispiel um eine modere Energiepolitik oder eine exzellente Sicherheitsphilosophie bemühte. Mit einem Wort: Pan Am kümmerte sich weder um Chancen und Risiken des Geschäfts noch um die Reputationstreiber in einer sich rapide verändernden Welt. Das rächte sich.

### Die Basis: Issues Management

Im Mittelpunkt der Überlegungen, wie es möglich sein könnte, Krisen von Unternehmen fernzuhalten, steht der Wunsch, Krisen rechtzeitig zu erkennen, um sie dann vermeiden zu können. Dass dies ein Wunsch ist, der weder der Praxis noch der Logik standhält, sollte inzwischen allerdings verstanden worden sein [vgl. Kinter, S. 113ff.]. Frühwarnsysteme, nicht nur in der Kom-



Autor

**Dr. Achim Kinter**

ist als Kommunikationsberater (tabula rasa corporate communication) für namhafte Unternehmen tätig.

... die Öffentlichkeit empfand Pan Am nicht mehr als zeitgemäßes Unternehmen.



munikation, sind notwendig und sinnvoll, allerdings tunlichst nicht mit dem Anspruch zu verbinden, dass sie ihrem Namen gerecht werden. Sie basieren im Wesentlichen auf dem Konzept der „Schwachen Signale“ von Igor Ansoff. Im Mittelpunkt stehen dabei die Erkennung und Auswertung von schlecht beziehungsweise unstrukturierten Informationen aus dem Unternehmen selbst sowie aus seinem Umfeld. Diese Informationen zeigen plötzliche und unerwartete strukturelle Veränderungen an. Der „Weak Signal“-Ansatz von Ansoff geht davon aus, dass unerwartete exogene Störungen nicht vollständig unvorhersehbar eintreten. Den Ereignissen gehen vielmehr so genannte „Vorläufer“ – also Frühindikatoren einer möglichen Veränderung – voraus. Strukturbrüche und Krisen lassen sich, so die These, daher frühzeitig noch vor ihrem eigentlichen Eintreten wahrnehmen. Man kann in der Praxis diesen Ansatz mit einem einfachen Vergleich kommentieren: wenn bereits große Krisen, und um die geht es, nur durch schwache Signale erkennbar werden, wie viel schwächer mögen dann die Signale sein, die „alltägliche“ Krisen ankündigen könnten? Und um diese geht es in der Regel. Mit anderen Worten: man braucht keinen Seismographen, der den großen Tsunami ankündigt, sondern einen Prozess, der die tagtäglichen Krisenfälle handhabbar macht.

Auffassungen und Definitionen von Issues Management die Aussage, dass diese Organisationsaktivität die frühzeitige Auseinandersetzung mit den für eine Organisation relevanten Issues verfolge. Issues werden dabei meist als Themen von öffentlichem Interesse, denen hohes Konfliktpotenzial zugeschrieben werden kann, verstanden. Auffällig scheint, dass Issues Management bislang keine wirklich neuen Instrumente hervorbringt, sondern die PR eher um eine strategische Komponente erweitert. Am ehesten lässt sich Issues Management wohl als ein komplexeres PR-Verfahren innerhalb der Gesamtaktivitäten von Organisationskommunikation beschreiben. Bislang existieren zwei große Forschungsrichtungen im Issues Management: die betriebswirtschaftliche und die kommunikationswissenschaftliche Perspektive. Während kommunikationswissenschaftliche Definitionen oft Anspruchsgruppen beziehungsweise Teilöffentlichkeiten nennen, die mit den Issues potenzielle Ansprüche an das Unternehmen stellen, steht in wirtschaftswissenschaftlichen Auffassungen meist die strategische Bedeutung von Issues im Vordergrund. Prinzipiell erscheint es sinnvoll, Issues Management normativ-organisatorisch der PR (innerhalb der Unternehmenskommunikation) zuzuordnen, da dort die Strukturen, nach denen das kommunikative Vorgehen im Issues-Management-Prozess verlangt, bereits gegeben sind. In der Praxis ist dies zu meist auch der Fall.

Die Ideen und Instrumente, die sich diesem Thema widmen, hat man mit den Jahren auf den Begriff des Issues Management gebracht. Dabei sind eine Fülle von Definitionen in der deutschen, vor allem aber in der amerikanischen PR-Literatur zu finden. Gemeinsam ist den meisten

Der klassische Issues-Management-Prozess lässt sich als erweitertes Krisenmanagement beschreiben. „Links“ und „rechts“ der Krise kom-

Frühwarnsysteme basieren im Wesentlichen auf dem Konzept der „Schwachen Signale“ von Igor Ansoff.

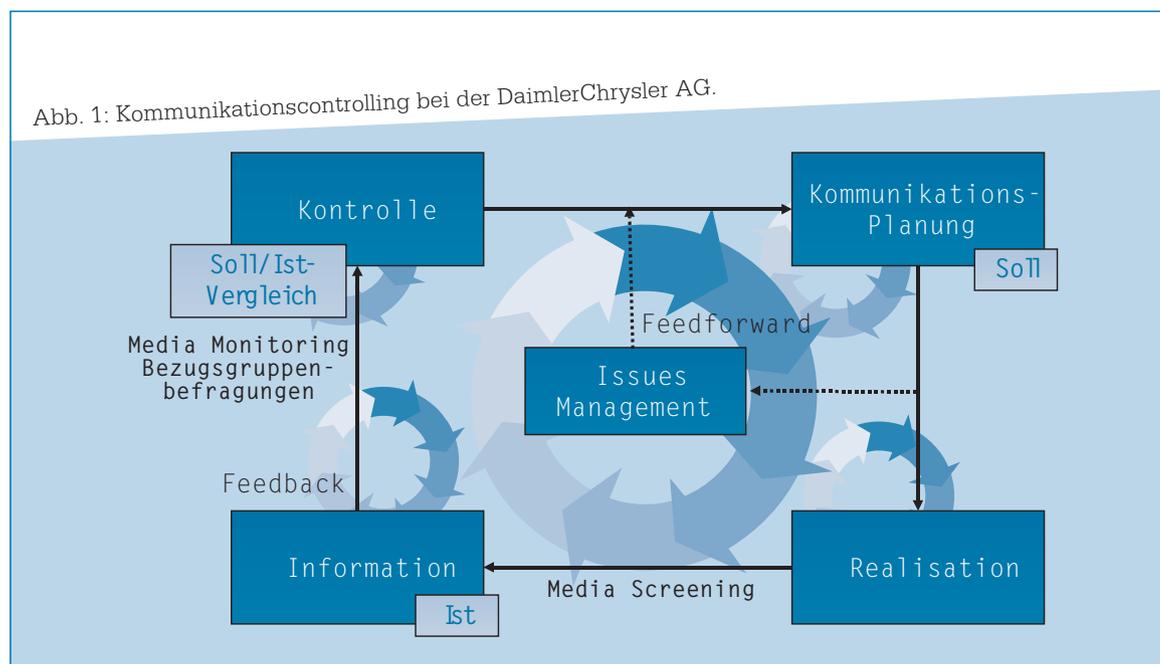


Abb 2: IM-Net bei der Bertelsmann AG



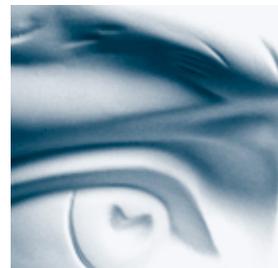
men Instrumente und Verfahren zum Einsatz, die der Krise vorgreifen und sie nacharbeiten. Daraus entsteht, sofern dieser Prozess ernsthaft betrieben wird, eine Issues Management-Kultur, die bewusst Risiko- und Potenzialthemen systematisch und nachhaltig behandelt. Bei der DaimlerChrysler AG beispielsweise gehört zum „Global News Bureau“, ein stringenter Vor- und Nachsorgeprozess, der wöchentlich via Telefonkonferenz die globalen Issues-Management-Aktivitäten synchronisiert. Das als Managementbriefing reportierte Ergebnis erlangt in seiner Penetranz langfristig eine zusätzliche Qualität – über die Ad-hoc-Information hinaus dient es als eine Grundlage der allgemeinen Kommunikationsplanung.

Das technische System, das aktuell die größte Bandbreite und die umfangreichsten Features zu bieten hat, findet sich bei der Bertelsmann AG. Das „IM-Net“ dient innerhalb des Issues Managements der Lokalisierung und Filterung relevanter Informationen. Man könnte es angesichts seiner innovativen Natur als die S-Klasse der Monitoring-Systeme bezeichnen. Es ist nicht für jedes Unternehmen einsetzbar, aber fungiert jedem Unternehmen als wertvolles Best-Practice-Modell.

Die Entwicklung des Issues Management darf als Erfolg auf dem Weg gewertet werden, die Kommunikation in Unternehmen zu professionalisieren und das Bewusstsein zu schärfen für

#### IMAGE e.V.

In Deutschland hat sich eine Gemeinschaft von Unternehmen, Wissenschaftlern und PR-Fachleuten gebildet, die sich zum einen mit dem Thema Issues Management theoretisch befasst, zum anderen dieses in den Unternehmen – quasi im Feldversuch – weiterentwickelt. Die Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V. definiert Issues als „Themen, Ereignisse, Prozesse und Entwicklungen, die eine sichtbare und nachhaltige Wirkung auf Unternehmen und Organisationen entfalten“. Issues Management steht folgerichtig für die Erkenntnis, „dass Risiko- und Potenzialthemen, die für ein Unternehmen relevant sind, frühzeitig erkannt, evaluiert sowie professionell gemanagt werden sollten“. Issues Management zielt „auf die sowohl kurz- wie langfristige Sicherung und Stärkung des Marken- und Unternehmenswertes“. Ziel ist es, „die Akzeptanz des Unternehmens und dadurch seine wirtschaftliche Handlungsfähigkeit“ zu erhalten. IMAGE e.V. fungiert als offenes Kompetenzzentrum. Nähere Informationen: [www.image-ev.com](http://www.image-ev.com)





den systematischen und langfristigen Umgang mit Risiken (und Chancen). Heute ist die Idee des Issues Management weitgehend akzeptiert und etabliert – und kann als Grundlage und Vorstufe für ein umfassenderes Reputationsrisiko-Management angesehen werden.

### Reputation als Risiko

Die Bedeutung der Reputation von Unternehmen wächst beständig. Dafür sind insbesondere drei Gründe verantwortlich (vgl. Abb. 3):

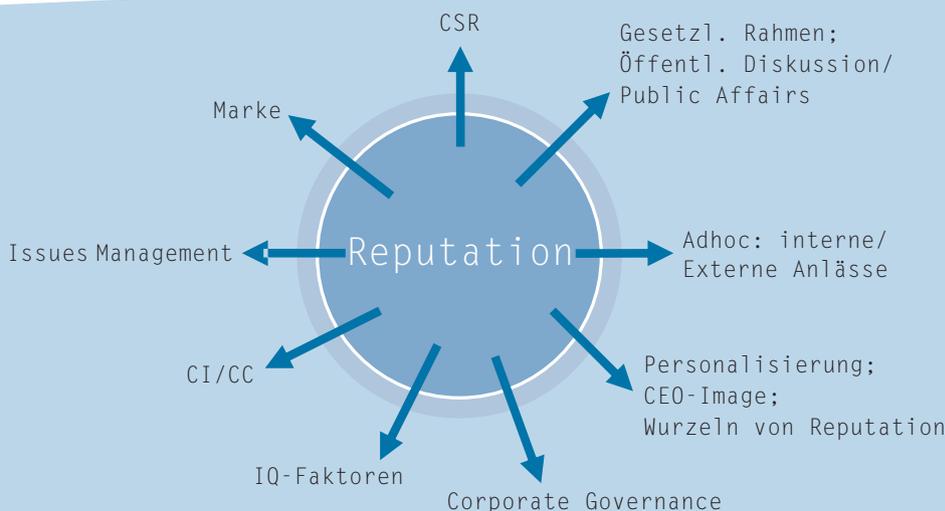
1. Der schärfere Wettbewerb, nicht nur durch Globalisierung (neue Reputationsparameter wie zum Beispiel Diversity) oder europäische Konkurrenz, sondern wegen einer allgemeinen Differenzierungstendenz, zwingt Unternehmen dazu, sich stärker zu profilieren. Stärkere Profilierung bedeutet dabei bessere Kommunikation unter anderem der Kernkompetenzen, Ziele und Visionen nach innen und außen. Hierfür existieren viele Felder.
2. Die Personalisierung der Reputation von Unternehmen hat dramatisch zugenommen, nicht zuletzt auf Grundlage einer komplexen, schwer durchschaubaren Unternehmenslandschaft respektive Marktsituation. Mit der Person zum Beispiel des CEOs oder persönlich haftenden Gesellschafters wird die Beurteilung von Unternehmen durch neue Kriterien erweitert. Erfolg ist nun auch abhängig von der effektiven Nutzung des Reputationskapitals der handelnden Personen.
3. Reputation in allen ihren Facetten wird immer mehr in den Rang eines valuierbaren, prüfba-

ren ökonomischen Kapitals gehoben. Deswegen wird hier das Beispiel der Bankenbranche angeführt, die durch die Basel-II-Vorgaben in dieser Hinsicht einen Sensibilisierungsvorsprung vor anderen Branchen besitzen, den es zu nutzen gilt. Ähnliches gilt – wenn auch in zeitlicher Nachfolge – durch Solvency II für die Versicherungsindustrie.

Die beste Grundlage eines Reputationsrisiko-Managements bietet der Reputation Quotient (RQ) des New Yorker Reputation Institutes. In Deutschland entwickelt Klaus-Peter Wiedmann an der Universität Hannover dieses Instrument weiter und adaptiert es für den deutschen Markt.

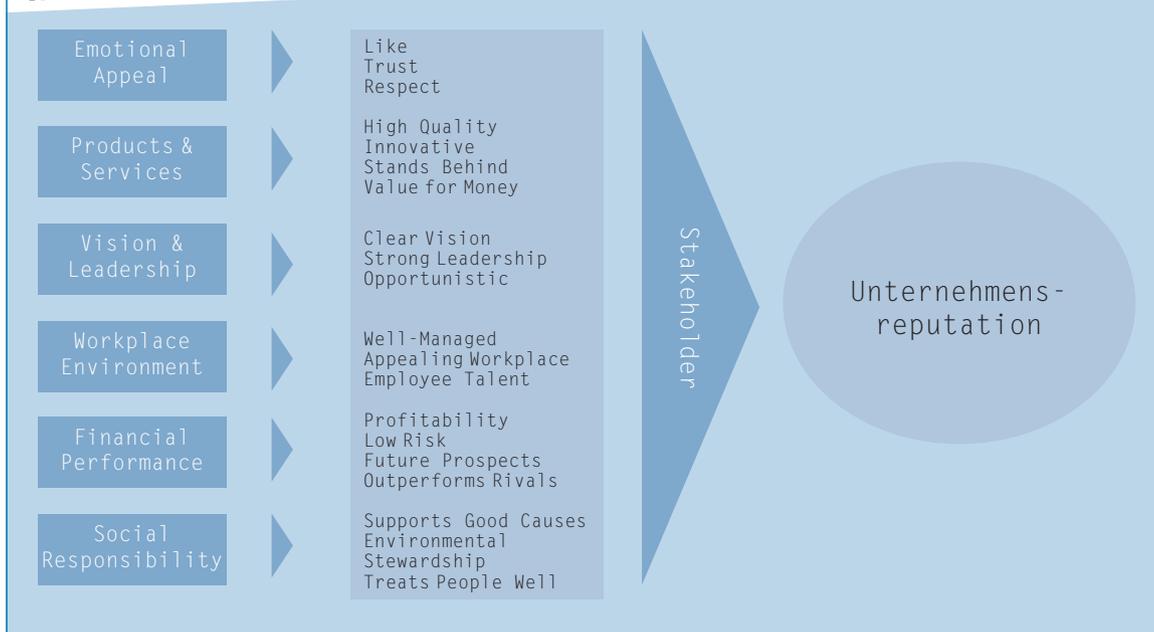
Der klassische RQ ist die Grundlage eines umfassenderen Mess- und Analysesystem, das den unschlagbaren Vorteil hat, dass es bereits seit langer Zeit mit Hilfe empirischer Daten Vergleiche zwischen Unternehmen erstellt. Auch wenn man die Passgenauigkeit des US-amerikanischen RQ auf deutsche Verhältnisse beklagen mag und man im Detail justieren muss, bildet er doch den einzigen ernstzunehmenden Ansatzpunkt für ein solides Reputationsrisiko-Management. Seine Kategorien sind heute allgemein anerkannt und decken sich, wie später angeführt wird, sinnvollerweise mit den Excellence-Kategorien. Auf der anderen Seite erkennt man, wenn man die RQ-Kategorien ernstnimmt, wie weit die ersten Ansätze entfernt sind von einem routinierten und schlagkräftigen System. In jedem Fall ist der RQ der Ausgangspunkt für die folgenden, aber

Abb. 3: Welches Umfeld markiert Reputation?



Die Personalisierung der Reputation von Unternehmen hat dramatisch zugenommen.

Abb. 4: Das Standard-RQ® Modell zur Messung der Reputationsstärke



auch für alle verwandten Überlegungen (vgl. Abb. 4).

## Reputation bei Banken

Die Situation beim Thema Reputation ist bei Banken spezifisch. Die unter dem Stichwort Basel II verhandelte Eigenkapitalvereinbarung gibt der Debatte einen eigenen Impuls (u.a. § 91,2 AktG, § 25,1 KWG). Man kann sagen, dass Basel II die Festlegung von Minimalanforderungen und Methodik eines Reputationsrisiko-Managements als „Projektauftrag“ direkt an die Branche mit dem Ziel weitergibt, den regulatorischen Anforderungen von Bundesbank, BaFin und Wirtschaftsprüfern in organisierter, prüfbarer Form zu genügen. Generell wird den Themen „Risiko“ und „Reputation“ eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg attestiert. Sie sind letztlich ein Bestandteil von unternehmerischem Handeln überhaupt. In einer Pressemitteilung der Europäischen Zentralbank vom 15.11.2002 ist stellvertretend zu lesen: „Rechts- und Reputationsrisiken haben für die Banken an Bedeutung gewonnen.“

Der „Paradigmenwechsel“ (EZB) hin zu einer stärker qualitativ ausgerichteten Bankenaufsicht konkretisiert sich in zwei regulatorischen Novellen:

Bereits am 4.3.1998 findet sich in der Bundesdrucksache 13/10038 eine folgenschwere Ände-

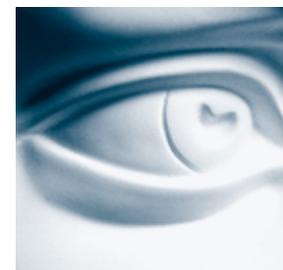
rung des Aktiengesetzes, das sogenannte „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“. Dort heißt es: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Im Klartext bedeutet dies nichts anderes als die Verpflichtung, ein Risikomanagementsystem zu installieren.

Dieser erste Schritt legt den Finanzdienstleistern implizit bereits nahe, ein integriertes, also quantitative wie qualitative Faktoren umfassendes Risikomanagement aufzubauen. Mit Basel II wird dieser Ansatz weitergetrieben.

Der professionelle Umgang mit Risiken zählt zu den wichtigsten Leistungen von Finanzintermediären. Hiervon hängen Sicherheit, Solidität und Vertrauen ab. Im Kern geht es bei der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) darum, die Kapitalanforderungen an Banken stärker als bisher vom ökonomischen Risiko abhängig zu machen und dabei ein zeitgemäßes Risikomanagement der Institute einzufordern.

In den neuen Richtlinien gibt es erstmals eine Eigenmittelerfordernis für operationale Risiken. Operationale, auch operationelle Risiken (Operational Risks) umfassen nach der Definition des Baseler Ausschusses „die Gefahr von Verlusten

Reputationsrisiken unterscheiden sich ihrer Natur nach von Kredit- und Marktrisiko. Sie sind schwerer fassbar, weil sie vielen Aktivitäten innewohnen, oft nicht bewusst eingegangen werden, aber dennoch unvermeidlich auftreten.





als Folge der Unangemessenheit beziehungsweise des Versagens von Mitarbeitern, internen Prozessen oder Systemen sowie aufgrund externer Ereignisse.“ Diese Risiken werden in Basel II erstmals als „neue“ Risiko-Kategorie zusammengeführt, auch wenn Reputationsrisiken explizit ausgeschlossen werden. Implizit sind sie aber hiermit gesetzt.

Der aufsichtliche Prüfungsprozess verlangt nach Basel II von der Bankenaufsicht im Rahmen qualitativer Prüfungen sicherzustellen, dass in jeder Bank die geeigneten internen Abläufe und Verfahren existieren, funktionieren und beständig verbessert werden, die zur Beurteilung der institutsspezifischen Risiko-Situation notwendig sind.

Ein entscheidender Punkt, der gelegentlich durch die Formalität der Richtlinien nicht berücksichtigt wird, ist, dass der regulatorische Paradigmenwechsel eigentlich ein Paradigmenwechsel in der Bewertung von Managementqualität und Unternehmensstrategie ist.

Reputationsrisiken unterscheiden sich ihrer Natur nach von Kredit- und Marktrisiko. Sie sind schwerer fassbar, weil sie vielen Aktivitäten innewohnen, oft nicht bewusst eingegangen werden, aber dennoch unvermeidlich auftreten. Die Konzepte zu ihrer Abgrenzung, Quantifizierung und Steuerung sind im Vergleich zu anderen Risikokategorien noch nicht entwickelt. Fest steht nur, dass aus Operationalen Risiken signifikan-

te, ja existenzbedrohende Verluste für Finanzdienstleister entstehen können.

Diese Lage der Dinge ist inakzeptabel und die notwendigen Standards sind dringend zu erarbeiten, um den regulatorischen Anforderungen und nicht zuletzt den Marktforderungen gerecht werden zu können.

Konsens ist:

- Reputationsrisiken sind nicht quantifizierbar und nicht Eigenkapitalunterlegungspflichtig.
- Ihr Management ist keiner bereits vorhandenen Risiko-Funktion zuzuordnen.
- Die Bewertung kann nur im Zusammenspiel von Risiko-Funktionen und Unternehmenskommunikation geleistet werden.
- Eine direkte Anbindung an zentrale unternehmensstrategische Entscheidungsprozesse ist unerlässlich.

Um einem Reputationsrisiko-Management für Banken auf die Spur zu kommen, wären somit folgende Minimalanforderungen angebracht:

- Das Reputationsrisiko-Management ist integraler Bestandteil einer guten Corporate Governance.
- Es findet auf allen Ebenen der Bank statt.
- Es ist an die Unternehmensführung angebunden.
- Es findet in Identifikation und Bewertung in allen Geschäftsprozessen Anwendung.

Erfolg verändert den Menschen nicht. Er entlarvt ihn.  
Max Frisch

Abb. 5: Prozess des Reputationsrisiko-Managements

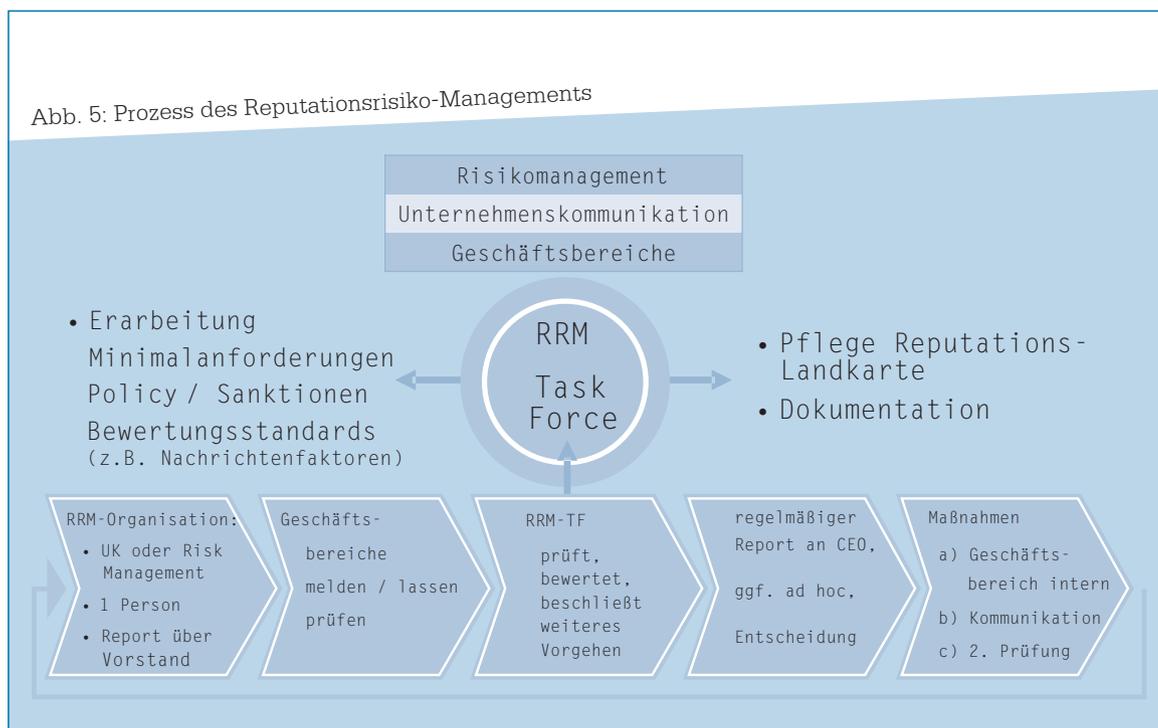
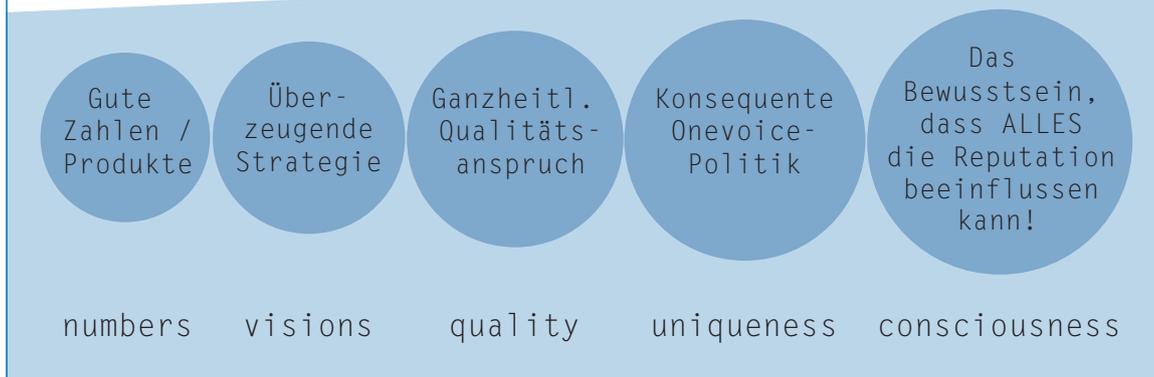


Abb. 6: Was beeinflusst Reputation?



- Es vermittelt unternehmensweit gültige Reputationskoordinaten.
- Es definiert einen Findungs-, Bewertungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozess.
- Es definiert einen gültigen Prozess der Eskalation und Sanktion.
- Es nutzt die Unternehmenskommunikation für die adäquate Moderation, Vermittlung, Positionierung respektive Intervention.

Ein Reputationsrisiko-Managementprozess könnte dann beispielsweise wie in Abb. 6 aussehen.

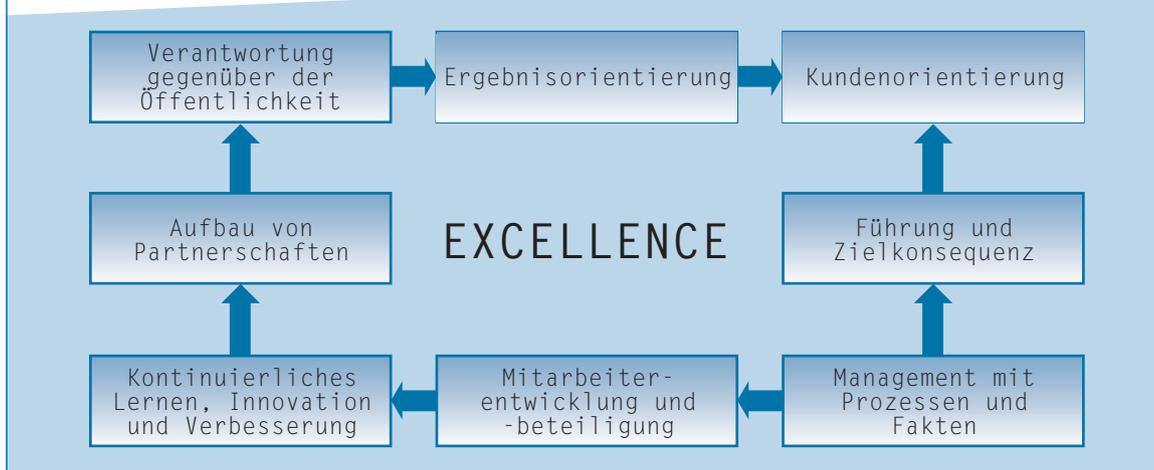
Letztendlich gibt es nur eine praktikable und ökonomisch sinnvolle Lösung: Eine Branche, oder zumindest ein vergleichbares Branchensegment muss sich dem Thema Reputation konzertiert stellen und gemeinsam einen Prozess definieren. Dieser ließe sich dann auf

Grundlage empirischer Messungen (siehe RO) verifizieren. Um das methodische und organisatorische Ungleichgewicht bei diesem in Theorie und Praxis gleichermaßen komplexen Thema zu umgehen, sollten sich Risk-Management und Kommunikation zusammenschließen. Denn wo es auf der einen Seite an Erfahrungen und Instrumenten fehlt, Reputationsrisiken kommunikativ zu begegnen, fehlt es auf der anderen Seite an Methodik und Durchsetzungskraft. In der Zusammenarbeit läge die Chance, dem Thema zum notwendigen Durchbruch zu verhelfen.

### Reputation und Excellence

Wenn man im Unternehmen diese Themen diskutiert, fällt eine begriffliche Differenzierung schwer. Ansätze überschneiden sich, wie am

Abb. 7: Excellence-Konzept





Beispiel des Excellence-Konzepts (vgl. Abb. 7) sichtbar wird. Hier geht es um den schwierigen Begriff der Qualität. Business Excellence nutzt konsequent Planungs- und Kontrollinstrumente, um Lieferzeiten zu verkürzen, Flexibilität zu erhöhen und höhere Qualität zu einem geringeren Preis bieten zu können, somit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Solche Instrumente sind unter anderem Balanced Scorecard, Value Based Performance Management, Return on Quality.

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) in Brüssel hat diese weitgehend akzeptierte Excellence-Matrix publiziert. Man stellt sofort fest, dass sich die Kategorien der Reputation (siehe RQ) und die der Excellence stark ähneln beziehungsweise überlagern. Deswegen liegt es nahe, an dieser konzeptionellen Schnittstelle weiterzudenken. Beispielsweise ließe sich überlegen, ob es sinnvoll wäre, Excellence als die Synthese von Reputation und Qualitätsmanagement zu definieren. Damit könnte man auf der einen Seite eine quantitative, „technische“ Pra-

xis verstehen, die sich darauf verlegt, Excellence zu messen und zu valuieren, auf der anderen Seite eine „fundamentale“, qualitative Praxis meinen, die zum Beispiel CEO-Image, CSR etc. subsumierte.

### Fazit

Der Excellence-Vergleich ist nur ein Beispiel dafür, wie man gegebenenfalls das Thema Reputationsrisiko-Management weiterdenken könnte. Entscheidend ist, dass es nicht allein darum geht, den richtigen Prozess zu finden und zu adaptieren, sondern insbesondere ihn im Unternehmen durchzusetzen. Deswegen ist eine Verbindung zur Unternehmenskommunikation unerlässlich. Dass Reputation inzwischen ein wichtiger Faktor ist, der mit verantwortlich ist für Unternehmenswert und -erfolg, sollte nicht mehr strittig sein. Die Frage ist: Wie kann man es organisatorisch am effizientesten anfangen, das Thema großflächig zu verankern? Vielleicht verläuft dann die nächste Pan-Am-Story glücklicher... ■

**Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise:** Michael Kuhn; Gero Kalt; Achim Kinter (Hg.): Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung, Frankfurt am Main 2003 / Ebda., Achim Kinter: Alles kann. Du musst! Gedanken zu einer emergenten Kommunikation, S.113–129 / Ebda., Michael Kuhn: A virtual Network. Das Global Issues Management bei DaimlerChrysler, S. 203–213 / Ebda., Bernd Bauer: Rund um die Uhr – weltweit. Issues Management bei der Bertelsmann AG, S. 214–236.