



Februar 2008

Das bankbetriebliche Reputationsrisikomanagement und dessen Umsetzung

WWZ Forschungsbericht 01/08

Michael Pohl, Simon Zaby

Der Autor/ die Autoren:

Dr. Michael Pohl

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ)
Abteilung Bankmanagement und Controlling
Petersgraben 51, CH-4051 Basel
michael.pohl@unibas.ch

Simon Zaby

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ)
Abteilung Bankmanagement und Controlling
Petersgraben 51, CH-4051 Basel
simon.zaby@unibas.ch

Eine Publikation des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel.

Diese Publikation und das in ihr dargestellte Forschungsprojekt wurde durch den Förderverein des WWZ finanziell unterstützt.

© WWZ Forum 2008 und der Autor/ die Autoren. Eine Reproduktion über die persönliche Nutzung des Papiers in Forschung und Lehre hinaus, bedarf der Zustimmung des Autors/ die Autoren.

Contact:

WWZ Forum | Petersgraben 51 | CH-4003 Basel | forum-wwz@unibas.ch | www.wwz.unibas.ch

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
A. Charakterisierung und Bedeutung von Reputationsrisiken in Banken	6
I. Definitorische Grundlagen und Abgrenzung zu weiteren Risikokategorien	6
II. Notwendigkeit und Wirkungsweise eines aktiven Reputationsrisikomanagements.....	10
III. Wahrnehmung der Bedeutung von Reputationsrisiken in der Bankpraxis	12
B. Reputationsrisikorelevante Faktoren und deren Quantifizierung	15
I. Mögliche Klassifizierung von bankbezogenen Reputationsrisiko-Treibern.....	15
II. Indikatorbasiertes Modell zur Reputationsmessung	20
III. Identifikation praxisrelevanter Risikotreiber	32
C. Controlling bankbetrieblicher Reputationsrisiken	37
I. Priorisierung von Handlungsfeldern und adäquate Steuerungsinstrumente	37
II. Kontrolle der Steuerungsmassnahmen.....	42
III. Umgang mit Reputationsrisiken in der Bankpraxis	43
Fazit	49
Abbildungsverzeichnis	50
Literaturverzeichnis	51

Einleitung

Unter der Reputation einer Bank versteht man ihren aus Wahrnehmungen der Anspruchsgruppen resultierenden öffentlichen Ruf bezüglich Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit. Für die Sicherung nachhaltiger Rentabilität ist Reputation ein entscheidendes Gut. Das Reputationsrisiko im weiteren Sinne bezeichnet ein negatives oder positives Abweichen von der erwarteten Reputation. Ein aktives Reputationsmanagement ist hierbei unabdingbarer Baustein des integrierten Controlling-Zyklus einer Bank. Dies zeigen eindrücklich die Auseinandersetzungen um Holocaust-Gelder auf Schweizer Bankkonten zu Beginn der 90er-Jahre, der Kollaps des Neuen Marktes in Deutschland im Jahre 2001, die „Sulzer-Affäre“ bei der Zürcher Kantonalbank (2007), die andauernde Subprime-Krise mit Ursprung im US-Immobilienmarkt und ihre Effekte auf den Ruf beispielsweise der UBS oder der neu zu untersuchende Skandal bei der französischen Société Générale (2008). Negative Auswirkungen, nicht zuletzt auf die Ertragslage einzelner Institute, waren bzw. sind die Folgen. Speziell die Beispiele der jüngsten Vergangenheit zeigen dabei die Brisanz respektive die aktuelle Problematik des konkreten Handlings im jeweiligen Bankbetrieb. Dies umso mehr, da branchenübergreifende Studien immer wieder die im Verhältnis geringere Reputation widerspiegeln, die Banken durch die Öffentlichkeit zugesprochen wird. So finden sich gemäss einer Reputationsstudie unter den 100 „Most Respected Companies“ der Welt mit der Sberbank (Russland) und mit der Bank of China nur zwei Kreditinstitute (vgl. WIEDMANN 2007, S. 1 ff.); Unter den hundert grössten Unternehmen der Welt (nach Umsatz) befinden sich dahingegen mit der Citigroup, der Bank of America, J. P. Morgan Chase, Wells Fargo und der Wachovia Corp. fünf – andere – Kreditinstitute (vgl. FORTUNE 2007). Zudem fordert auch die Bankenaufsicht, beispielsweise im Rahmen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – der deutschen Umsetzung von Basel II in nationales Recht –, explizit ein Reputationsrisikomanagement. Eine ganzheitliche, die Reputationsproblematik integrierende Definition, Identifizierung, Messung und Steuerung von Risiken, denen sich Finanzdienstleister im globalen Wettbewerb aussetzen, ist daher obligatorisch.

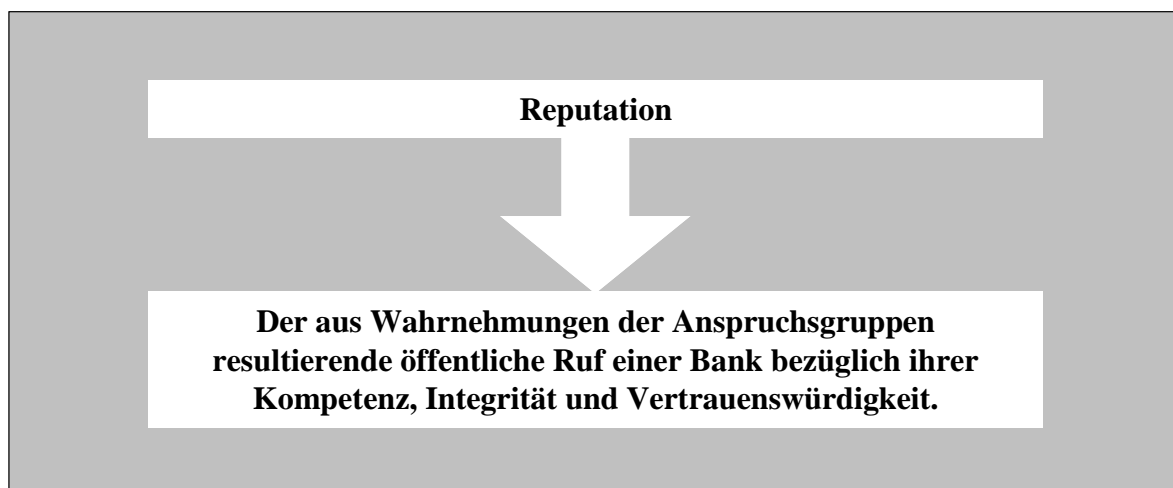
Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Forschungsbericht dem Management von Reputationsrisiken in Banken. Ziel im Teil A ist es zunächst, Reputationsrisiken zu de-

finieren und deren Bedeutung aufzuzeigen. Im Anschluss daran wird im Teil B dargelegt, in welcher Art und Weise für das bankbetriebliche Reputationsrisiko bedeutsame Faktoren in der Praxis eingeordnet bzw. erfasst sowie gemessen werden können. Teil C geht auf die Integration von Reputationsrisiken in den Controlling-Regelkreis einer Bank ein. Die drei Teile des Forschungsberichts enthalten zudem jeweils die Ergebnisse einer Ende 2007 durchgeführten empirischen Studie, welche Einblick in den in der Bankenpraxis gegenwärtigen Stand des Managements von Reputationsrisiken gewährt. Hierzu wurde ein Fragebogen an 49 Institute in der Schweiz und Deutschland versendet. Die Rücklaufquote liegt bei 43 % (21 Rückläufe). Viele Institute gaben zudem – durch Nutzung der auf dem Fragebogen zur Verfügung stehenden Freitextfelder – ausführliche, individuelle Antworten. Der vorliegende Forschungsbericht stellt eine überarbeitete und erweiterte Fassung des WWZ-Forschungsberichts 03/04 von SCHIERENBECK/GRÜTER/KUNZ (2004) dar.

A. Charakterisierung und Bedeutung von Reputationsrisiken in Banken

I. Definitiorische Grundlagen und Abgrenzung zu weiteren Risikokategorien

In der Literatur hat sich bislang keine einheitliche Definition des Begriffs „Reputation“ durchsetzen können (vgl. WIEDMANN/MEISSNER/FUSY 2003, S. 13 ff. und die darin angegebenen Quellen). Als Basis der Auseinandersetzung mit bankspezifischen Reputationsrisiken wird im Weiteren folgende Definition des Begriffs „Reputation“ zugrunde gelegt:



Zu den Anspruchsgruppen einer Bank zählen hierbei insbesondere:

- Kunden
- Anteilseigner
- Fremdkapitalgeber
- Mitarbeiter
- Geschäftspartner
- Wettbewerber
- Financial Community (Rating-Agenturen, Analysten, Fondsmanager)
- Regierung und Regulierungsbehörden
- Interessenvertretungen (z. B. Verbraucherverbände)
- Gesellschaftliches Umfeld

Die „globale“ Reputation einer Bank setzt sich also aus den **Wahrnehmungen** aller von den Handlungen der Bank betroffenen Anspruchsgruppen zusammen. Es liegt in der Natur von Wahrnehmungen, dass diese kurzfristig von real existierenden Tatbeständen abweichen können. Langfristig allerdings wird hier davon ausgegangen, dass Realität und Wahrnehmung konvergieren, d. h. dass eine von der Realität substantiell abweichende Wahrnehmung nicht längerfristig bestehen kann und in einem Anpassungsprozess der Realität angenähert wird. So ist es kurzfristig denkbar, dass die Reputation einer Bank, die beispielsweise ihren Gewerbekunden insgesamt eine gute Betreuung bezüglich bestehender Finanzierungsalternativen anbietet, aufgrund einer missglückten Beratung in einem Einzelfall Schaden nimmt. Langfristig allerdings werden die Wahrnehmungen der mit der Beratungsleistung zufriedenen Kreditkunden die Reputation der Bank in einem positiven Sinne wieder herstellen oder zumindest stabilisieren.

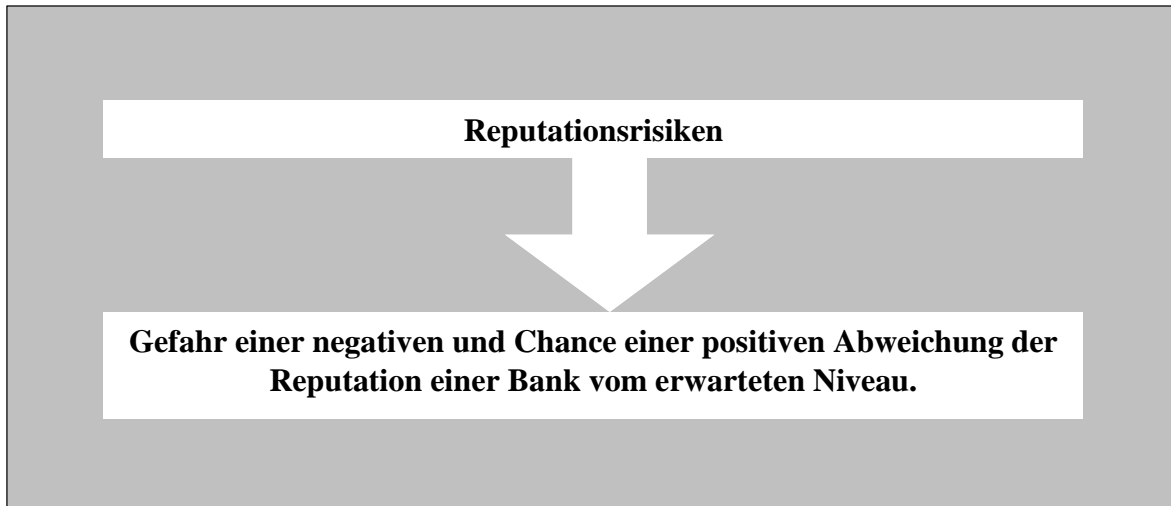
Ergänzend dazu besteht ein weiterer sinnvoller Ansatz zur Definition von Reputation und insbesondere ihrer Veränderung darin, die **Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen** bei der Reputationsbildung zu berücksichtigen. Betrachtet sei der Fall, dass zwei Banken A und B ihren Mitarbeitern einen vergleichsweise hohen Grad der Mitwirkung bei der Entwicklung eines neuen Vergütungssystems einräumen. Haben z. B. die Mitarbeiter der Bank A ex ante eine hohe Erwartung bezüglich ihrer Partizipationsrechte, so wird die Bestätigung dieser Erwartungshaltung keinen Reputationszuwachs für die Bank A in dieser Anspruchsgruppe verursachen. Bestehen andererseits bei den Mitarbeitern der Bank B ex ante nur geringe Erwartungen bezüglich ihrer Mitwirkungsrechte und gelingt es der Bank B, die Erwartungen ihrer Mitarbeiter zu übertreffen, so resultiert daraus ein Reputationszuwachs.

In der Praxis wird das Reputationsrisiko beispielsweise wie folgt definiert:

„Die Gefahr, dass durch die öffentliche Berichterstattung über eine Transaktion, einen Geschäftspartner oder eine Geschäftspraxis, an der ein Kunde beteiligt ist, das öffentliche Vertrauen in unsere Organisation negativ beeinflusst wird.“

(Vgl. DEUTSCHE BANK 2007, S. 57)

Im Rahmen dieses Forschungsberichts wird, aufbauend auf dem Konstrukt der Reputation, folgende Definition von Reputationsrisiken zugrunde gelegt:



Mit dieser Definition werden Reputationsrisiken ausdrücklich nicht auf die Gefahr von **Reputationsverlusten** beschränkt, sondern als Reputationsrisiken im weiteren Sinne auf die Chance von – gegebenenfalls auch aktiven und gezielten – **Reputationsgewinnen** erweitert. Es ist also nicht nur möglich, etwa durch eine schleppende Antragsbearbeitung, unzureichende Beratung oder marktferne Konditionenpolitik im Kreditgeschäft an Reputation einzubüßen, sondern es besteht ebenso die Möglichkeit, durch eine kundenorientierte Prozessgestaltung, kompetente Beratungsleistungen oder attraktive Konditionen die bank-eigene Reputation zu erhöhen.

Entscheidet sich eine Bank für ein eigenständiges Management von Reputationsrisiken, so ist es notwendig, im Sinne eines kohärenten Begriffsrahmens für das Risikomanagement auf Gesamtbankebene eine **Abgrenzung zu den anderen banktypischen Risikokategorien**, insbesondere den operationellen Risiken, vorzunehmen. In Anlehnung an die in der Literatur zum bankbetrieblichen Risikomanagement und insbesondere zur Abgrenzung von Risikokategorien erfolgende Bildung von dichotomischen Begriffspaaren (z. B. Finanzrisiken vs. operationelle Risiken, vgl. SCHIERENBECK 2003, S. 3 ff.) kann im Fall von Reputationsrisiken zunächst die Unterscheidung von Risikoereignissen in reputationswirksame Risiken (= Reputationsrisiken) und reputationsunwirksame Risiken vorgenommen werden. Als Ausgangspunkt der Abgrenzung kann der aufsichtsrechtliche Definitionsansatz herangezogen werden. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) klammert hierbei neben den strategischen Risiken die Reputationsrisiken explizit aus der Kategorie der operationellen Risiken aus (vgl. BIZ 2006, S. 127). Dies erfolgt allerdings weniger aus klassen-

logischen Gründen, als vielmehr aus Gründen der unzureichenden Quantifizierbarkeit von Reputationsrisiken und damit der fehlenden Möglichkeit der Berechnung einer Eigenkapitalunterlegung, wie dies für die operationellen Risiken im Rahmen von Basel II grundsätzlich angestrebt wird.

Eine **inhaltliche Abgrenzung** könnte auf der Grundlage folgender Überlegung vorgenommen werden: Operationelle Risiken können gleichzeitig Reputationsrisiken darstellen. So ist leicht vorstellbar, dass etwa ein Ausfall des Zentralservers einer Bank und ein aufgrund mangelhafter Backup-Systeme dadurch verursachter Verlust an Kundendaten zu einem Reputationsverlust der entsprechenden Bank führt. Dennoch stellen keineswegs sämtliche operationellen Risiken gleichzeitig auch Reputationsrisiken dar. Im Fall von Naturkatastrophen etwa ist nicht damit zu rechnen, dass die damit einhergehenden operationellen Verluste zwingend zu einem Reputationsverlust der Bank führen, da hier der Verlustauslöser ausserhalb des Einflussbereiches der Bank liegt und die Anspruchsgruppen deshalb keine Rückschlüsse auf die Qualität der Bank ziehen können. Führt man diese Überlegung weiter, lässt sich feststellen, dass teilweise auch Finanzrisiken gleichzeitig Reputationsrisiken repräsentieren können. Wird in der Presse beispielsweise von hohen Kreditausfällen oder gravierenden Eigenhandelsverlusten einer Bank berichtet – wie dies bei der aktuellen Subprime-Krise der Fall ist –, so kann damit ein Reputationsverlust einhergehen. Andererseits führen auch hier schlagend werdende Finanzrisiken nicht zwingend zu Reputationsverlusten. Gegebenenfalls kann sich ein Institut in Zeiten einer Marktanspannung durch relativ geringere Verluste sogar einen Reputationsgewinn verschaffen. Insgesamt bestehen also Schnittmengen sowohl zwischen operationellen Risiken und Reputationsrisiken als auch zwischen Finanzrisiken und Reputationsrisiken. Letztere könnten damit auch als reputationswirksamer Teil der operationellen und der Finanzrisiken aufgefasst werden. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

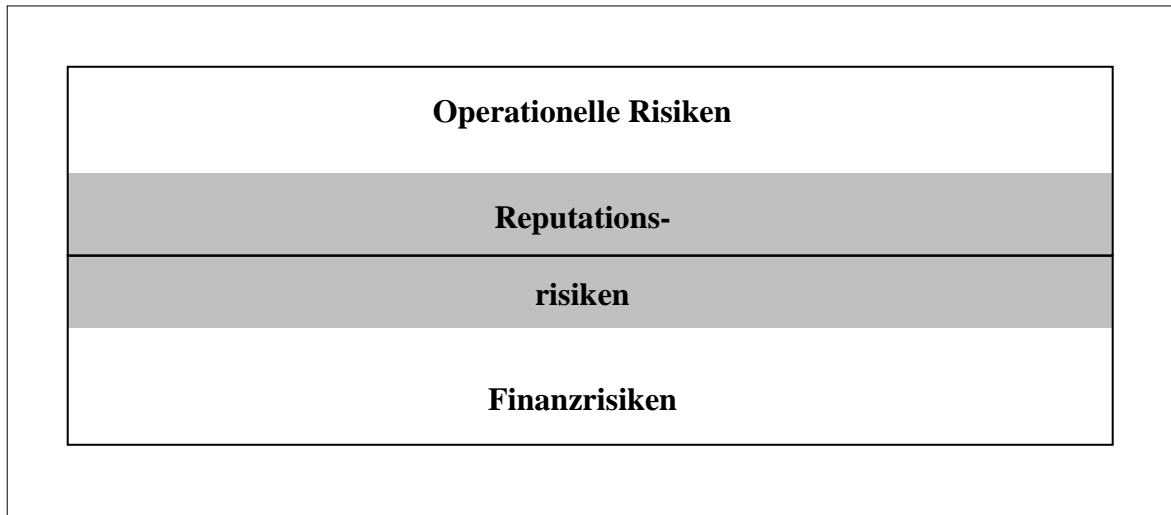


Abbildung 1: Inhaltliche Abgrenzung von Risikokategorien (in Anlehnung an die dichotomische Trennung von Finanzrisiken und operationellen Risiken nach SCHIERENBECK 2003, S. 3 ff.)

II. **Notwendigkeit und Wirkungsweise eines aktiven Reputationsrisikomanagements**

Schlagend werdende Reputationsrisiken wirken sich über Handlungen und Reaktionen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zum Vor- oder Nachteil der Bank aus und **führen im Fall von Reputationsverlusten zu einem sinkenden Marktwert der Bank**. Im Extremfall kann ein sehr grosser Reputationsverlust sogar zur Existenzbedrohung für eine Bank werden. Reputationsgewinne schlagen sich analog in einem höheren Marktwert nieder. Die durch Reputationsveränderungen ausgelösten, anspruchsgruppenspezifischen Handlungen und Reaktionen sind dabei vielfältig und äussern sich in ex ante nicht quantifizierbaren Kosten- und Erlösveränderungen.

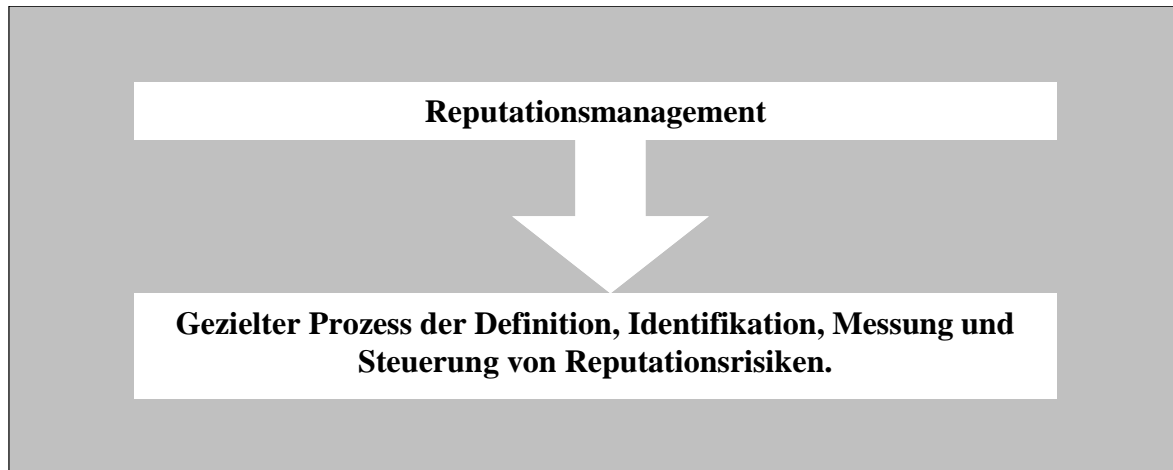
In der Anspruchsgruppe der Kunden führen Reputationsverluste zu geringerem Neugeschäft und zum Verlust bestehender Kundenverbindungen. Fremdkapitalgeber fordern eine höhere Risikoprämie, die zu höheren Kapitalkosten der Bank führt. Anteilseigner sehen sich veranlasst, Eigenkapital abzuziehen oder auf dem Sekundärmarkt zu veräussern, was zu sinkenden Aktienkursen (bei börsennotierten Banken) führt. Die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifizierung mit der Bank nehmen ab. Kritische Meinungsäusserungen

von Interessenverbänden und eine negativere Medienberichterstattung schliessen den „Teufelskreis“ von Reputationsverlusten.

Im Fall einer steigenden Reputation setzt sich analog ein „Tugendkreis“ in Form von vermehrtem Neugeschäft, niedrigeren Kapitalkosten, höherer Mitarbeitermotivation, ausreichenden Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung und günstiger öffentlicher Berichterstattung in Bewegung. Im Folgenden seien beispielhaft einige positive Wirkungen der Reputation auf den Erfolg eines Unternehmens genannt, welche auch empirisch nachgewiesen werden konnten (vgl. FOMBRUN/WIEDMANN 2001, S. 6 f.):

- Gestiegene Attraktivität der Arbeitsplätze (z. B. für Absolventen)
- Höhere Zahlungsbereitschaft bei Investoren – bei unveränderten Risiko- und Gewinnerwartungen
- Profitabilität über dem Branchendurchschnitt
- Grundsätzlicher positiver Zusammenhang zwischen Reputation und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens (z. B. gemessen anhand von ROI-Kennzahlen)

Aktives Reputationsmanagement kann vor diesem Hintergrund erheblich zur Marktwertsicherung und -steigerung einer Bank beitragen, indem es Reputationsrisiken identifiziert, Reputationsverluste vermeidet und begrenzt sowie gleichzeitig Massnahmen zur Erzielung von Reputationsgewinnen entwickelt. Reputationsmanagement kann dabei wie folgt definiert werden:



III. Wahrnehmung der Bedeutung von Reputationsrisiken in der Bankpraxis

Ein Grossteil der Teilnehmer der **empirischen Studie** (21 Schweizer und deutsche Kreditinstitute) erachtet Reputationsrisiken als sehr bedeutsam (vgl. Abbildung 2). Fast ein Drittel der Studienteilnehmer messen ihnen gar eine gegenüber beispielsweise Kredit- und Marktpreisrisiken höhere Bedeutung zu – 14 % dennoch eine geringere. Darüber hinaus hat die Relevanz von Reputationsrisiken im Verlauf der letzten 10 Jahre für nur drei Banken der Teilnehmergruppe nicht zugenommen (vgl. Abbildung 3).

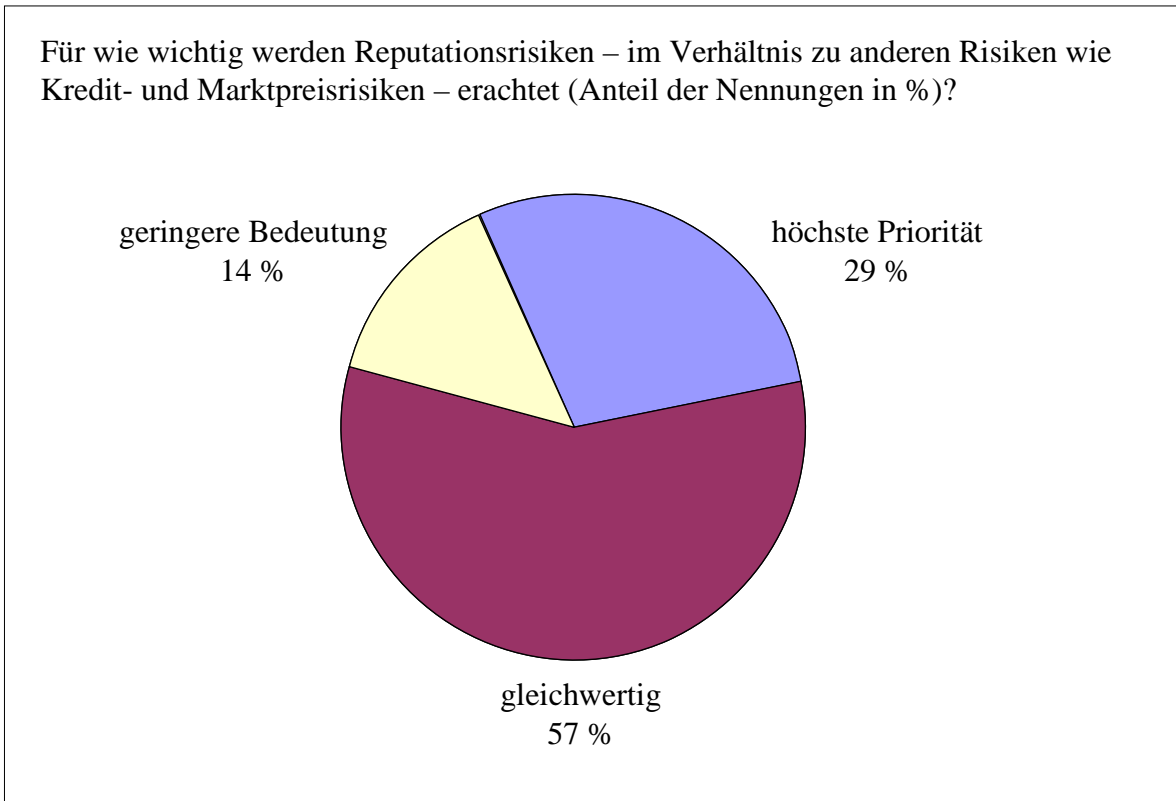


Abbildung 2: Bedeutung von Reputationsrisiken in Relation zu anderen Risikokategorien

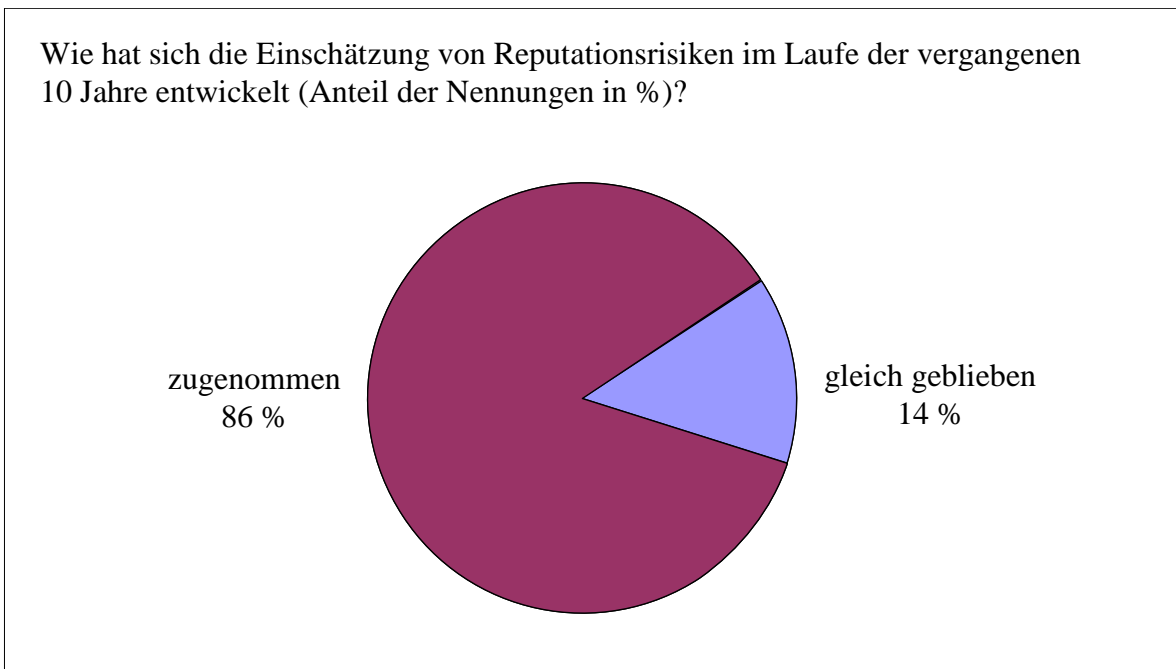


Abbildung 3: Veränderte Bedeutung von Reputationsrisiken

Es wird deutlich, dass sich Banken bereits hinsichtlich ihres blossen Bewusstseins für Reputationsrisiken wesentlich unterscheiden. Dies führt zwangsläufig dazu, dass sie im Fall eines (potentiellen) reputationsrisikorelevanten Ereignisses in unterschiedlicher Art und Weise damit umgehen und gegebenenfalls geeignete Massnahmen treffen können. Als Akteure in derart „sensiblen“, globalen Märkten ist die Bereitschaft eines dafür geeigneten Instrumentariums prinzipiell unabdingbar.

B. Reputationsrisikorelevante Faktoren und deren Quantifizierung

I. Mögliche Klassifizierung von bankbezogenen Reputationsrisiko-Treibern

Auf Basis einer strukturierten Risikoanalyse können wesentliche Reputationsrisiko-Treiber einer Bank identifiziert werden. Veränderungen bei den relevanten Treibern schlagen sich in einer gegenüber dem ursprünglichen Stand veränderten Gesamtbank-Reputation nieder. In der vorliegenden Abhandlung werden vier (Haupt-)Einflussfaktoren zugrunde gelegt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Reputation einer Bank ausüben (vgl. Abbildung 4). Die vorliegende Einteilung ist zum einen nicht abschliessend: Weitere, auch institutsspezifische Treiber sind gegebenenfalls zu berücksichtigen. Zum anderen werden hier bereits die Probleme einer hinreichend trennscharfen Abgrenzung bei einer potentiellen Klasseneinteilung von Reputationsrisiko-Treibern ersichtlich. So kann es beispielsweise hinsichtlich Kundenzufriedenheit und gesellschaftlichen Anforderungen zu Schnittmengen kommen.

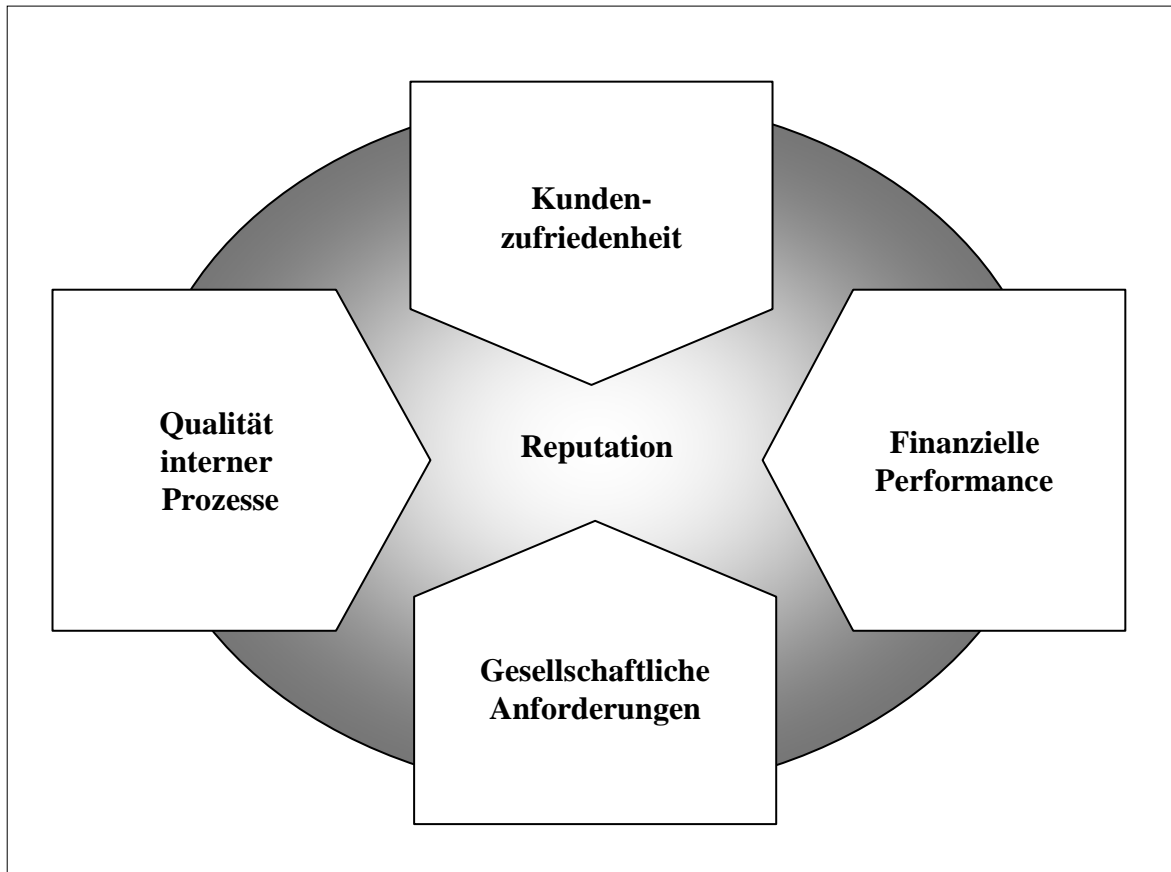


Abbildung 4: Reputationsrisiko-Treiber

Die Gesamtbank-Reputation kann grundsätzlich als gut oder schlecht bewertet werden. Von einer **guten Reputation** kann gesprochen werden, wenn sich die wahrgenommene Reputation über ein gewisses Niveau hinaus entwickelt, das für die jeweilige Branche im Sinne eines Mindestmasses erwartet wird. Analog dazu kann von einer **schlechten Reputation** (mit schädigenden Wirkungen) gesprochen werden, wenn dieses Mindestmass nicht erreicht werden kann. Diese Überlegungen lassen sich dem Kern nach auf eine tiefere Ebene übertragen, nämlich auf die Ebene der Reputationsrisiko-Treiber. Die Bestimmung einer Gesamtbank-Reputation auf Grundlage der vier Klassen von Treibern setzt konzeptionell die Aggregation der Reputationsniveaus der einzelnen Treiber voraus. Falls die zugehörigen Teil-Reputationstreiber über dem erwarteten Niveau zu liegen kommen, kann der Einfluss eines einzelnen Treibers auf die Gesamtbank-Reputation somit als positiv bewertet werden.

In einem nächsten Schritt werden die Treiber der Gesamtbank-Reputation genau umrissen und inhaltlich voneinander abgegrenzt. Erforderlich hierzu ist eine sachlogische Analyse möglichst homogener Gruppen von Einflussfaktoren auf die Reputation einer Bank. Alternativ könnte man an dieser Stelle einzelne Faktoren auf ihre Reputationsrelevanz prüfen und die relevanten Faktoren zu einzelnen Treibern aggregieren.

Gesellschaftliche Anforderungen: Bei den gesellschaftlichen Anforderungen als einem der wesentlichen Treiber der Reputation handelt es sich um eine rein bankextern determinierte Einflussgrösse. Die gegebene Kultur der Gesellschaft muss als eigentliche „Rahmen-Kultur“ verstanden werden. Innerhalb dieser (groben) Richtlinien hat sich jegliches wirtschaftliches Handeln abzuspielen – um in der öffentlichen Meinung nicht in ein „schlechtes Licht“ zu rücken. Die Kultur innerhalb von Firmen wie Banken kann sich teilweise losgelöst in eine eigene Richtung bewegen. Änderungen im Reputationsgrad erfolgen somit, sobald die gesellschaftliche Rahmen-Kultur in Widerspruch mit Handlungen auf Grundlage der Firmenkultur gerät. Daraus lässt sich schliessen, dass sich konsequenterweise bankinternes Handeln gesellschaftlichen Vorstellungen unterzuordnen hat. Beispielhaft könnten dazu die neueren Diskussionen um Manager-Saläre (und deren Offenlegung) angefügt werden. Hier wird offensichtlich, dass das interne Wertesystem teilweise im Widerspruch zu den öffentlichen Normvorstellungen steht.

Finanzielle Performance: Eine nachhaltige finanzielle Performance ist zweifelsohne ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Reputation einer Bank. Die Glaubwürdigkeit einer Bank ist entscheidend darin begründet, dass diese einen geschickten Umgang mit Finanzen zu beweisen vermag, Kosten unter Kontrolle halten und mindestens erforderliche Erträge generieren kann. Absichtliche oder unabsichtliche Verstösse gegen geltende Gesetze und bankaufsichtsrechtliche Vorschriften können zu teuren Rechtsstreiten und einer (deutlich) negativen Publizitätswirkung nach aussen führen. Regulatorische Verstösse schädigen die Glaubwürdigkeit eines Instituts in einem Bereich, in dem man seine Kernkompetenzen vermuten würde.

Qualität interner Prozesse: Die Qualität der internen Prozesse wird ganz wesentlich durch die geschaffene Corporate Governance, die Qualität des Kommunikations- und Krisenmanagements und des Managements des Humankapitals bestimmt. Unter Corporate

Governance sind die Herrschafts- und Verwaltungsstrukturen in Unternehmen zu verstehen (vgl. KRUMNOW/GRAMLICH/LANGE 2002, S. 290). Für eine hochstehende Corporate Governance ist die Zusammensetzung und Effizienz der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates von hoher Bedeutung. Ebenso sind in diesem Zusammenhang transparente und einfache Prozesse sowie klare Standards und Regelungen zu erwähnen. Als Beispiel kann hier angefügt werden, dass ein genaues Regelwerk erstellt werden muss, wie Kreditgenehmigungen, Sicherheitenänderungen oder Konditionsanpassungen formell abzulaufen haben. Durch inadäquates Kommunikationsverhalten kann der Ruf eines Instituts nachhaltig geschädigt werden, weil beispielsweise Fehlinformationen der Öffentlichkeit nicht mit sachlichen Argumenten klargestellt respektive ignoriert werden oder latente Informationsasymmetrien Raum für negative Gerüchte schaffen. Die Öffentlichkeit würde hierdurch verunsichert. Ein wirkungsvolles Krisenmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass für die Krisenfälle vorgängig klare, standardisierte Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden. Die Definition solcher Prozesse soll darauf fokussiert sein, bei schlagend werdenden Risiken durch rasches Handeln die Reputationsauswirkungen möglichst gering zu halten.

Für das Humankapital – als einer der bedeutendsten Werte in einer Bank – sind eine adäquate Entlohnung und eine eindeutige Regelung der Anstellungsbedingungen sicherzustellen. Neben diesen grundlegenden „Vorzeichen“ haben Mitarbeiter jedoch auch das Verlangen nach offener Kommunikation und einem diskriminierungsfreien Umgang mit der Kollegenschaft. Hinzu kommt, dass einem Arbeitnehmer das Gefühl einer klaren Perspektive seiner Tätigkeit gegeben werden muss. Als wertvolles Instrument der Mitarbeiterführung sind persönliche, motivierende Gespräche mit den Vorgesetzten zu nennen. Mitarbeiter sind heute flexibler, die Arbeitsplatzsicherheit hat somit erheblich an Bedeutung verloren. Durch die hohe Fluktuation kommt der Reputation einer Bank, was die Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt anbelangt, eine erhebliche Bedeutung zu. Wenn Mitarbeiter eine Stelle bei einer Bank mit einer schlechten Reputation annehmen, so schadet dies ihren Karriereaussichten. Vice versa verhält es sich mit den Karriereaussichten bei der Annahme einer Stelle bei einer Bank mit einer guten Reputation (vgl. hierzu auch FOMBRUN/WIEDMANN 2001, S. 6). Die Personalpolitik innerhalb der Bank ermöglicht es idealerweise jedem einzelnen Mitarbeiter, sich weitestgehend frei zu entfalten.

Die Geschäftsleitung sollte bemüht sein, offen zu kommunizieren und ihre Strategie nach innen wie aussen klar darzustellen. Ebenfalls bedarf es in Krisenzeiten einer entsprechenden Information der Mitarbeiter, um zu verhindern, dass diese beispielsweise über die Presse erfahren, was in „ihrer Bank“ abläuft.

Kundenzufriedenheit: Eine gute Reputation unterstützt wesentlich eine mögliche Differenzierungsstrategie in einem kompetitiven Marktumfeld. Wenn die Preise und die Qualität von Produkten vergleichbar werden (z. B. Hypothekarkredite), wird die Kaufentscheidung meist durch emotionale Faktoren wie die Reputation des dahinter stehenden Instituts bestimmt. Unabhängig von der Struktur der Märkte muss darauf geachtet werden, dass mit Kundenbeschwerden ernst umgegangen wird, die Produktpreise auch in Nischenmärkten nicht überhöht sind und in der Leistungserstellung die Produkt- und Servicequalität an erster Stelle stehen. Die Erwartungen des Kunden stehen bei den angebotenen Leistungen im Zentrum. Aus diesem Grund muss regelmässig untersucht werden, ob die Produkte in sinnvoller Art und Weise weiterentwickelt werden können, um den sich laufend ändernden Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden.

II. Indikatorbasiertes Modell zur Reputationsmessung

Das Reputationsniveau kann als ein zeitlich dynamisches Phänomen betrachtet werden, das sich grundsätzlich in Abhängigkeit der Veränderungen der Reputationstreiber und der Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen entwickelt. Diese Steuerungsgrösse wird im Folgenden in **Reputations-Index-Punkten (RIP)** gemessen. Die Normierung der Messskala erfolgt derart, dass ein Niveau von 100 RIP einem Reputationsniveau entspricht, das weder eine positive noch eine negative reputationsbezogene Signalwirkung nach aussen trägt. Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass bei einem Niveau von 100 RIP die Erwartungen, die von Seiten der Anspruchsgruppen gestellt werden, gerade erfüllt sind. Dieses Niveau kann als kritisches Mass beschrieben werden, bei dem weder Verluste aus mangelnder Reputation entstehen, noch Gewinne aus einer sich von den generellen Erwartungen positiv abhebenden Reputation erzielt werden können. Abbildung 5 kann entnommen werden, dass Bank A in sämtlichen Zeitintervallen mit Ausnahme des letzten ein Reputationsniveau aufweist, das über den generellen Erwartungen zu liegen kommt. Die Aussenwirkung ist folglich insgesamt positiv. Im Unterschied dazu vermag die Bank B in keiner der betrachteten Perioden die Erwartungen zu erfüllen. Ein solches Reputationsniveau wird sich auf die Geschäftstätigkeit und damit den Erfolg des Instituts negativ auswirken.

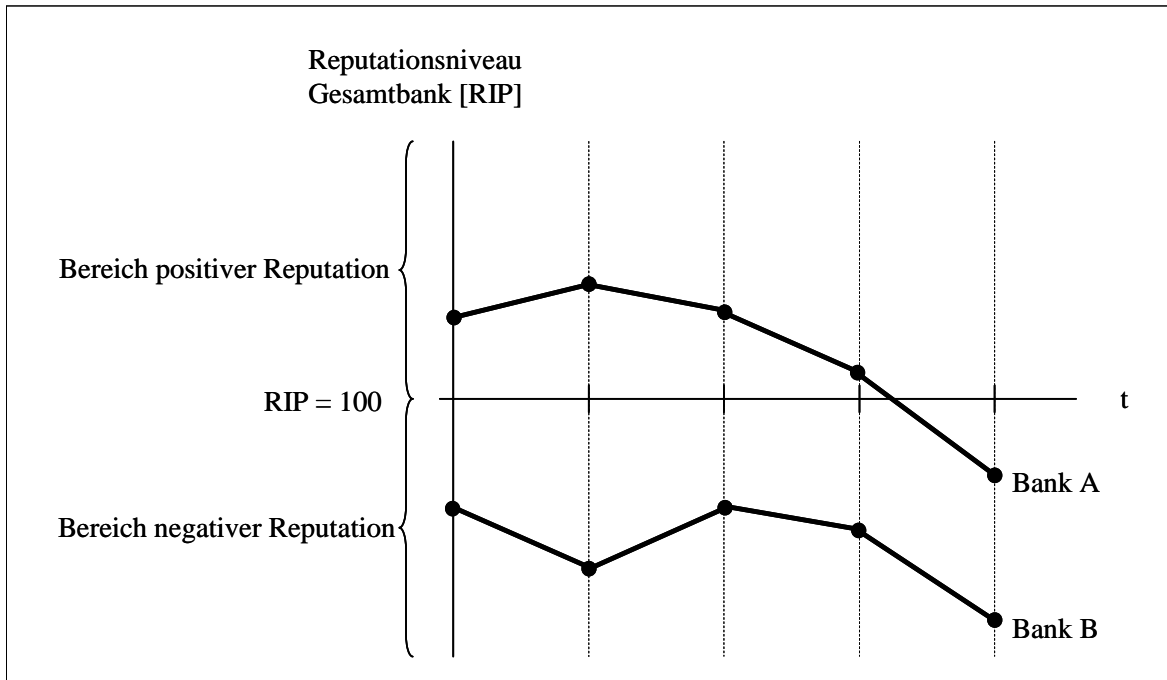


Abbildung 5: Reputationsindex

Der Aufbau eines Systems zur Messung von Reputationsrisiken stellt einen **kontinuierlichen Prozess** dar. Das Spannungsfeld von möglichen Konzeptionen bewegt sich zwischen einfach, undifferenziert und somit teilweise stark vereinfachend bis hin zu hoch komplex, aufwändig und differenziert. Stark vereinfachende Messgrößen lassen sich in der Anfangsphase für sämtliche Treiber relativ leicht ermitteln. Beispielsweise kann, was die Kundenzufriedenheit anbelangt, schlicht die Anzahl der Beschwerden als Mass herangezogen werden. In einer nachgelagerten Phase muss es darum gehen, die einzelnen Treiber auf ihre eigentlichen Ursachen hin differenziert zu analysieren und die Veränderung der treibenden Ursachen zu messen. Erneut bezogen auf die Kundenzufriedenheit würde dies bedeuten, dass man gezielt dem Beschwerdegrund nachgeht und versucht, diesen in seinen vielfältigsten Dimensionen zu erfassen. Je nach betrachtetem Treiber wird dies mit geringeren oder teilweise gravierenden Problemen behaftet sein. Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 6 exemplarisch wiedergegeben.

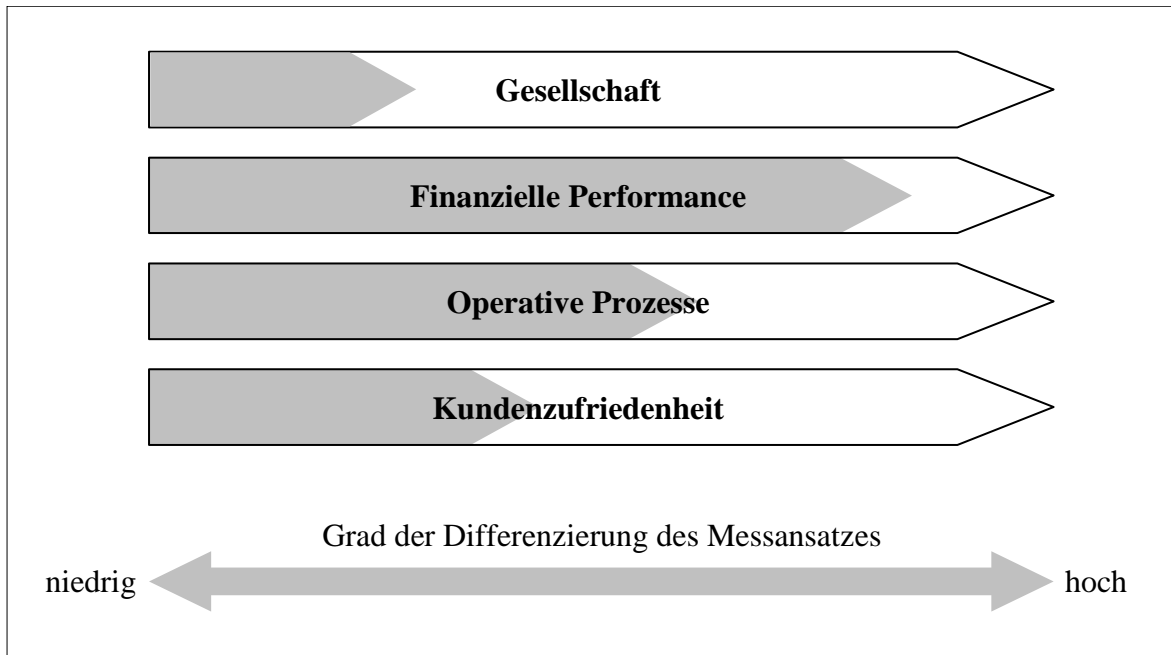


Abbildung 6: Differenzierung von Messansätzen nach Reputationsrisiko-Treibern

Der Aufbau eines indikatorbasierten Systems zur Messung von Reputationsrisiken befindet sich folglich in einem Spannungsfeld von technischer Umsetzbarkeit und ökonomischer Sinnhaftigkeit (vgl. Abbildung 7).

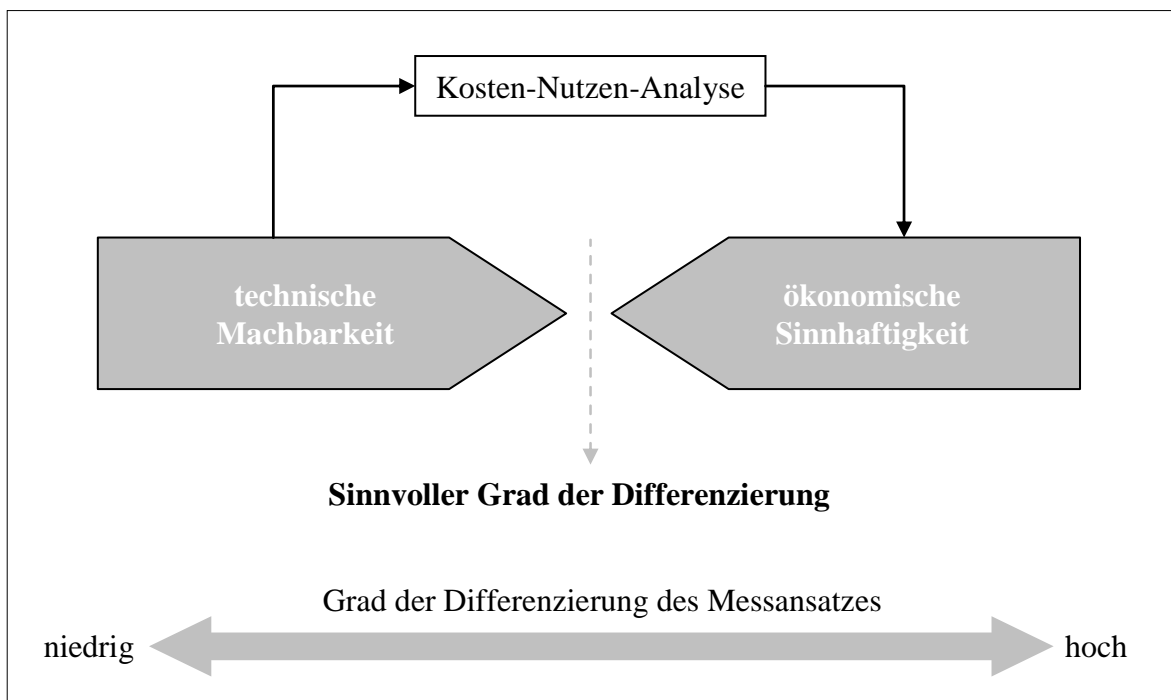


Abbildung 7: Bestimmung eines sinnvollen Differenzierungsgrades zur Messung von Reputationsrisikotreibern

Eine weitere Differenzierung des Messansatzes zu einem der vier Reputationstreiber soll nur umgesetzt werden, wenn dies unter ökonomischen Gesichtspunkten auf Grundlage einer Kosten-Nutzen-Analyse als sinnvoll bewertet werden kann.

Was die konkrete Messung der Reputation in den einzelnen Klassen von Treibern anbelangt, so findet sich in der Abbildung 8 eine Aufstellung möglicher Messgrößen bzw. -methoden. Die Aufzählung ist nicht abschliessend.

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: Eigenkapitalrentabilität • Kennzahl: effektive Solvabilität / 8 % • 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 Mitarbeiter-Perspektiven • Diskriminierungsindikator • Qualität des bankbetrieblichen 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 Produktspezifikationen im Verhältnis zur Menge der effektiven Leistungsmerkmale der Produkte • Kennzahl: Anzahl Kundenbeanstandungen / Anzahl Geschäftsabschlüsse • Kundenbefragungen

Abbildung 8: Mögliche Messgrößen bzw. -methoden der Reputationstreiber

Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sind wesentliche Faktoren im Rahmen der Reputationsmessung. Diese Instrumente werden bereits seit geraumer Zeit von Grossbanken wie der UBS AG regelmässig genutzt. Es empfiehlt sich dabei, web-basierte Plattformen einzurichten, die gegenüber konventionellen Fragebögen eine starke Aufwands- bzw. Zeitreduktion mit sich bringen. Negativ anzumerken ist der Kostenfaktor im Zusammenhang mit unterschiedlichen Formen von Befragungen und vor allem auch deren Auswertungen. Ebenso stellen sich Probleme hinsichtlich des Teilnehmerkreises, da sich insbesondere High Networth Individuals (Kunden mit einem Vermögen über einer Million US-Dollar), welche für die Bank eventuell von besonderer Bedeutung sind, entsprechenden Massnahmen entziehen. Die Befragungen werden so kalibriert, dass die möglichen positiven wie auch negativen Bewertungen durch die Anspruchsgruppen von den Mindestanforderungen ausgehen. Diese stimmen mit dem Punktwert von 100 RIP überein. Anschliessend gilt es, das Reputationsniveau der einzelnen Treiber zum Gesamtbank-Reputationsniveau zu aggregieren. Dabei können die Gewichtungsfaktoren mittels unterschiedlicher Techniken festgelegt werden. Als pragmatischer Lösungsansatz gilt die Festlegung von Gewichtungsfaktoren durch Experten-Befragungen. Wissenschaftlich-empirisch können die Gewichtungsfaktoren mittels Faktoranalyse festgelegt werden. Dabei wird beispielsweise über eine Periode von 10 Jahren untersucht, welche Gewichtung der einzelnen Reputationstreiber den grössten Erklärungsbeitrag (in Form des korrigierten Bestimmtheitsmasses R^2) des Gesamtbank-Reputationsniveaus liefert (vgl. BLEYMÜLLER/GEHLERT/GÜLICHER 2004, S. 144).

Auf der Grundlage dieser geschaffenen Fundamentalstrukturen hat nun ein Prozess einzusetzen, in dessen Laufe durch die Verantwortlichen versucht werden sollte, die eigentlichen Treiber mit internen wie externen Daten ursachenbezogen messbar zu machen. Diese **Messbarmachung** muss die Messansätze der vorangehenden Phase nicht zwingend ablösen. Es kann diese jedoch ablösen, falls Messgrössen mit einer höheren (meist ursachenbasierten) Aussagekraft gefunden werden können.

Zur Problematik der Überführung der Veränderungsdaten der einzelnen Reputationstreiber in die Veränderung des Reputationsniveaus der Gesamtbank gelten folgende Überlegungen:

- Es ist davon auszugehen, dass der Einfluss der einzelnen Risikotreiber auf die Veränderung des Reputationsniveaus der Gesamtbank stark unterschiedlich ist und einer hohen zeitlichen Variabilität unterliegt. Die Höhe des Einflusses der einzelnen Reputationsstreiber schlägt sich in sogenannten Sensitivitätsfaktoren nieder.
- Die schliesslich verwendete Gewichtung muss nicht notwendigerweise den (mittels einer Faktoranalyse ermittelten) Sensitivitätsfaktoren entsprechen. Es können noch subjektive Elemente, wie z. B. Expertenmeinungen berücksichtigt werden.
- In der Summe müssen die einzelnen Sensitivitätsfaktoren (bzw. Gewichtungen) der Reputationstreiber den Wert 1 ergeben (vgl. Abbildung 10).

Die Vorgehensweise zur Festlegung der **optimalen Gewichtung der Risikotreiber** soll anhand des folgenden Beispiels aufgezeigt werden. Für die einzelnen Risikotreiber wurden über 10 Perioden die Abweichungen von dem für Banken erwarteten Reputationsniveau erfasst. Gleichzeitig wurde das Reputationsniveau der Gesamtbank mittels Befragungstechniken erhoben. Die beispielhafte Datenbasis ist in Abbildung 9 wiedergegeben.

t	Abweichung des Ist-Reputationsniveaus gemessen in RIP vom erwarteten Reputationsniveau (= 100 RIP) für die einzelnen Risikotreiber				Ist-Abweichung auf Gesamtbank-ebene
	G	F	I	K	GR
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	6.00	0.00	6.00	4.00	5.00
3	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00
4	5.00	6.00	5.00	5.00	5.00
5	6.00	10.00	6.00	6.00	6.00
6	8.00	15.00	8.00	8.00	8.00
7	7.00	12.00	7.00	5.00	7.00
8	6.00	13.00	5.00	4.00	6.00
9	10.00	20.00	10.00	8.00	10.00
10	15.00	25.00	16.00	12.00	15.00

mit: G = Gesellschaftliche Anforderungen; F = Finanzielle Performance; I = Qualität interner Prozesse; K = Kundenzufriedenheit; GR = Gesamtbankreputation

Abbildung 9: Ausgangsdaten SPSS

Auf dieser Grundlage können nun die Gewichtungen der einzelnen Risikotreiber geschätzt werden. Hierfür kann beispielsweise eine lineare Multifaktor-Regression durchgeführt werden, bei welcher die Summe der standardisierten Beta-Koeffizienten auf 100 % normiert wird.

Reputationstreiber	Gewichtung
Gesellschaftliche Anforderungen	44.8 %
Finanzielle Performance	19.3 %
Qualität interner Prozesse	33.7 %
Kundenzufriedenheit	2.2 %
Summe	100 %

Abbildung 10: Gewichtung der Reputationstreiber (eigene Berechnung mittels SPSS© 16.0)

Das korrigierte Bestimmtheitsmass beträgt für das Beispiel 99.8 %. Die vier gewählten Risikotreiber würden in dieser Form für das Beispiel über die 10 Perioden hinweg somit eine sehr hohe Erklärungsgüte für die Abweichung der Gesamtbankreputation aufweisen.

Die konkrete Anwendung soll anhand des folgenden **Praxisbeispiels** anschaulich dargestellt werden. Mittels verschiedener Arten von Befragungen der Anspruchsgruppen wurden für drei Perioden (X1 bis X3) die Indexwerte (in RIP) für sämtliche vier Reputationstreiber erfasst (vgl. Abbildung 11).

Reputationstreiber	Ist-Reputationsniveaus [RIP] Ende des Jahres ...		
	X1	X2	X3
Gesellschaftliche Anforderungen	120	140	80
Finanzielle Performance	120	100	100
Qualität interner Prozesse	100	100	100
Kundenzufriedenheit	140	60	80

Abbildung 11: Zeitliche Entwicklung der Ist-Reputationsniveaus (Praxisbeispiel)

Der Einfluss der Treiber wirkt sich mit folgenden (fiktiv festgelegten) Gewichtungen auf das Gesamtbank-Reputationsniveau aus (vgl. Abbildung 12):

Reputationstreiber	Gewichtung
Gesellschaftliche Anforderungen	60 %
Finanzielle Performance	20 %
Qualität interner Prozesse	10 %
Kundenzufriedenheit	10 %
Summe	100 %

Abbildung 12: Gewichtung der Reputationstreiber (Praxisbeispiel)

Aus diesen Angaben lassen sich nun am Ende der Betrachtungsperioden X1, X2 und X3 die Abweichungen des Reputationsniveaus vom erwarteten Mass von 100 RIP ermitteln.

$$\Delta R_{X1} = 0,60 \cdot (120 - 100) + 0,20 \cdot (120 - 100) + 0,10 \cdot (100 - 100) + 0,10 \cdot (140 - 100) = + 20$$

$$\Delta R_{X2} = 0,60 \cdot (140 - 100) + 0,10 \cdot (100 - 100) + 0,10 \cdot (100 - 100) + 0,10 \cdot (60 - 100) = + 20$$

$$\Delta R_{X3} = 0,60 \cdot (80 - 100) + 0,10 \cdot (100 - 100) + 0,10 \cdot (100 - 100) + 0,10 \cdot (80 - 100) = - 14$$

Es ist zu erkennen, dass sich die Reputation der Gesamtbank konstant hält und in der dritten Periode massiv verschlechtert. In den Perioden X1 und X2 sind Niveaus von 20 % über dem erwarteten Niveau zu beobachten. In der Periode X3 liegt das Niveau 14 % unter den generellen Erwartungen. In Abbildung 13 ist zudem dargestellt, welchen Verlauf die Entwicklung des Gesamtbank-Reputationsniveaus nehmen würde, wenn man alternativ zu den differenzierten Gewichtungen der Reputationstreiber eine Gleichgewichtung unterstellen würde. Es ist zu bemerken, dass der grundsätzliche Aussagegehalt eines sich verbessernden und anschliessend abfallenden Reputationsniveaus dabei nicht verändert wird.

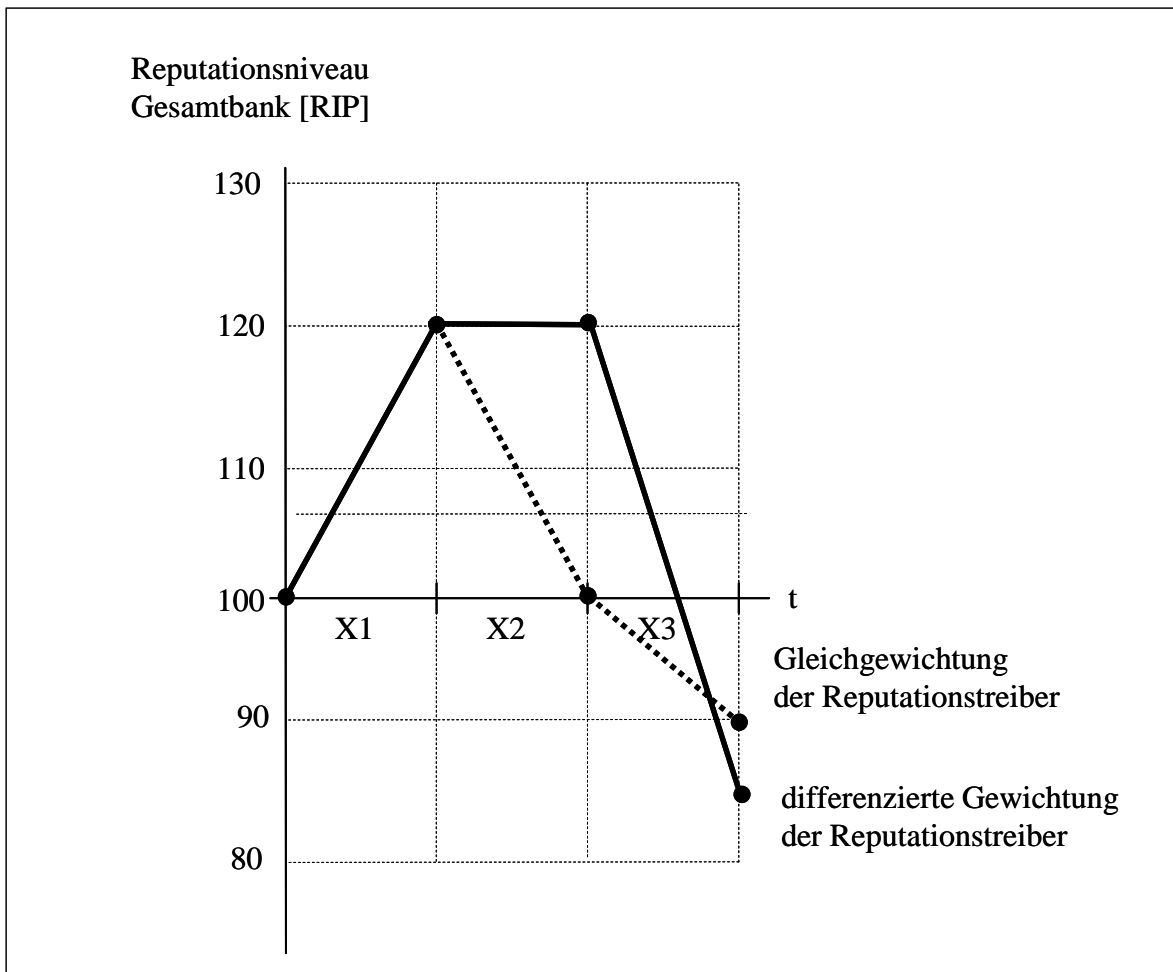


Abbildung 13: Veränderung des Gesamtbank-Reputationsniveaus (Praxisbeispiel)

III. Identifikation praxisrelevanter Risikotreiber

Mit der durchgeführten **empirischen Studie** wurde die vorgenommene Klassifizierung in die vier Haupt-Reputationsrisiko-Treiber, mit ihren Messgrößen und -methoden, empirisch weitgehend bestätigt. Von allen Studienteilnehmern wird die Kundenzufriedenheit als wichtigster Einflussfaktor für den Ruf des jeweiligen Instituts gesehen. Als nahezu gleichbedeutend gelten gesellschaftliche Anforderungen im weitesten Sinne. Die finanzielle Performance der Institute und die Qualität der internen Prozesse werden ebenfalls, aber relativ nachrangig bzw. eingeschränkt als ausschlaggebend für die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erachtet. Weiter wurden im Einzelnen folgende Treiber für Veränderungen der Reputation des eigenen Instituts angegeben:

- Medien (18 Nennungen)
- Krisen anderer Institute (14 Nennungen)
- Gesetzgeberische und regulatorische Vorgaben (10 Nennungen)
- Zunehmende Kapitalmarktorientierung der Unternehmensführung (2 Nennungen)

Nun gilt es jedoch anzumerken, dass das vorgestellte Modell zur Quantifizierung von reputationsrisikorelevanten Faktoren über die vier Klassen von Haupt-Treibern hinaus um weitere Klassen bzw. Einflussfaktoren – insbesondere institutsspezifisch – erweitert werden kann. (Selbiges gilt für die noch vorzunehmende Priorisierung von Handlungsfeldern und die daran anknüpfende Ableitung adäquater Steuerungsinstrumente.) Grundlegende Voraussetzung für die Steuerung jeder Risikokategorie ist schliesslich deren möglichst exakte Identifizierung bzw. Analyse, d. h. es muss festgestellt werden, auf welcher Ebene oder in welchem Bereich einer Bank welche Arten von Reputationsrisiken auftreten können.

Im Sinne einer umfassenden Identifizierung der Ursachen von Reputationsverlusten und -gewinnen ist im Weiteren ein **Managementprozess** in Gang zu setzen, der möglichst weitgehende Informationen über explizite und implizite Reputationsrisiken der Bank hervorbringt. Dies wird im Folgenden aufbauend auf der vorgängigen generellen Klassifizie-

rung von Reputationstreibern beispielhaft dargestellt. Im Ergebnis dieses Managementprozesses steht ein differenziertes **Reputationsrisiko-Profil**, das sowohl der spezifischen Struktur der Bank als auch ihrem jeweiligen Umfeld Rechnung zu tragen hat. Das Reputationsrisiko z. B. einer Transaktionsbank ist von seiner effektiven Struktur her nicht zu vergleichen mit jenem einer Privatbank. Es können grundsätzlich sehr unterschiedliche Einzelfaktoren im Vordergrund stehen; Gewisse Einzelfaktoren, die in einer Transaktionsbank Relevanz haben, sind in einer Privatbank vernachlässigbar. Es ist folglich nicht möglich, die Erkenntnisse der differenzierten Risikoanalyse zum Reputationsrisiko einer Bank auf eine beliebige andere Bank zu übertragen.

Als grundsätzliche Vorgehensweise für die Identifizierung praxisrelevanter, institutsspezifischer Risikotreiber bietet sich ein sogenanntes **Self-Assessment** an. Dabei gilt es, mittels unterschiedlichster Techniken institutsintern die spezifischen Risiken detailliert zu erfassen und deren Bedeutung zu evaluieren. Das Self-Assessment kann einer „Bottom-up“-Vorgehensweise folgen und zunächst die Führungskräfte und Mitarbeiter der einzelnen Geschäftsbereiche die ihrer Meinung nach in ihrem Bereich vorhandenen Reputationsrisiken identifizieren lassen. Dies kann in Form von strukturierten Interviews durch das Reputationsmanagement bzw. externe Berater oder moderierten „Reputations-Workshops“ geschehen. Aber auch kreatives „Brainstorming“ kann zu einer Einschätzung der Risikosituation der Bereiche führen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei sowohl mit der Fragestellung zu konfrontieren, welche Reputationsrisiken sich von innen her aus der Bereichsstruktur und den Geschäftsausancen ergeben könnten, als auch mit der Fragestellung, welche problematischen Themen von aussen an den Bereich herangetragen werden könnten.

Als Grundgerüst der Befragungen und Selbsteinschätzungen wird im Folgenden beispielhaft die vorgenommene Vierer-Klassifizierung der Reputationstreiber verwendet. Jeder Bereich hat im Laufe des Prozesses systematisch zu überprüfen, ob Reputationsrisiken in den grundlegenden Klassen von Treibern und darüber hinaus vorhanden sind sowie welche Auswirkungen diese haben könnten. Das Self-Assessment ist des Weiteren bereichsübergreifend und schliesslich auf Gesamtbank-Ebene unter Einbeziehung der Geschäftsleitung durchzuführen. Die Ergebnisse sind abschliessend zusammenzuführen und zur **Verhal-**

tenssensibilisierung allen Bankmitarbeitern zugänglich zu machen. Auf Gesamtbankebene sind zudem die Wechselwirkungen mit den anderen Risikokategorien herauszuarbeiten (wie beeinflusst beispielsweise eine Änderung der Kreditportfolio-Politik die Möglichkeit einer daraus abgeleiteten Entstehung von Reputationsrisiken). Zur Vervollständigung des Self-Assessments und des Risikoprofils ist es sinnvoll, auch externe Quellen hinzuzuziehen, z. B. die in der Praxis verbreitete Analyse der medialen Berichterstattung über die Bank.

Zur Erstellung eines Reputationsrisiko-Profiles wird hier folgender Vorschlag gemacht: Als erster Schritt wird auf der Ebene einzelner Geschäfts- oder Produktbereiche und getrennt für jeden Treiber das Self-Assessment durchgeführt und eingeschätzt, inwieweit bestimmte Einzelfaktoren innerhalb des jeweiligen Treibers Reputationsrisiken beinhalten. Die Einschätzung wird anhand einer ganzzahligen Skala vorgenommen, die von -5 bis +5 normiert ist. Der Skalenwert 0 bezeichnet dabei den neutralen Bereich, d. h. der betreffende Einzelfaktor wird so eingeschätzt, dass er weder einen positiven noch einen negativen Einfluss auf die Reputation haben wird. Die Skalenwerte -1 bis -5 bezeichnen ein potentiell negatives Reputationsrisiko mit -5 als stärkster Ausprägung. Analog geben die Skalenwerte +1 bis +5 positive Reputationsrisiken wieder. Im nachfolgenden Beispiel (vgl. Abbildung 14) beginnt das Self-Assessment im Geschäfts-/Produktbereich A und mit dem Treiber Qualität interner Prozesse, der in die Einzelfaktoren Corporate Governance, Kommunikation und Humankapital unterteilt wird. Eine differenzierte Risikoanalyse kann nun ergeben, dass der Einzelfaktor Corporate Governance ein leicht negatives Reputationsrisiko aufweist (Skalenwert -1). Bei den beiden anderen Einzelfaktoren besteht hier z. B. eine ausgeprägte Möglichkeit, Reputationsgewinne zu erzielen (Skalenwerte +3). Die hinter den jeweiligen Einstufungen stehenden Sachverhalte sind in ergänzenden Reportings darzulegen.

		Reputationsrisiko-Profil Geschäfts-/Produktbereich A und Treiber Qualität int. Prozesse										
		Gefahr eines Reputationsverlustes					0	Chance eines Reputationsgewinnes				
Einzelfaktoren		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Corporate Gov.						×						
Kommunikation										×		
Humankapital										×		

Abbildung 14: Reputationsrisiko-Profil (I)

Auf der darüberliegenden Ebene kann das Self-Assessment fortgesetzt werden, indem die Risikoprofile der einzelnen Geschäfts-/Produktbereiche für alle vier Treiber zusammengefasst und abgetragen werden (vgl. Abbildung 15). Für den Treiber Qualität interner Prozesse leitet sich, unter Vornahme adäquater Gewichtungen, aus der Aggregation der Bewertungen der Einzelfaktoren beispielsweise ein Skalenwert von +2 im Geschäfts-/Produktbereich A ab. (Die dargestellten Ergebnisse sind fiktiv.)

		Reputationsrisiko-Profil Geschäfts-/Produktbereich A										
		Gefahr eines Reputationsverlustes					0	Chance eines Reputationsgewinnes				
Treiber		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
G					×							
F							×					
I									×			
K			×									

mit: G = Gesellschaftliche Anforderungen; F = Finanzielle Performance; I = Qualität interner Prozesse; K = Kundenzufriedenheit

Abbildung 15: Reputationsrisiko-Profil (II)

Für die Ebene der Gesamtbank können abschliessend die derart ermittelten Skalenwerte aller Geschäfts-/Produktbereiche zusammengeführt werden (vgl. Abbildung 16). Im dargestellten Beispiel lässt sich ablesen, dass der Geschäfts-/Produktbereich D stark ausgeprägte und der Geschäfts-/Produktbereich A leichte bis mittlere inhärente negative Reputationsrisiken aufweist, die sich aus der Art und Struktur der dort betriebenen Geschäfte ergeben. Geschäfts-/Produktbereich B befindet sich als Ganzes im neutralen Wertebereich. Im Geschäfts-/Produktbereich C bestehen mittlere Chancen, Reputationsgewinne zu realisieren.

		Reputationsrisiko-Profil Gesamtbank										
		Gefahr eines Reputationsverlustes						Chance eines Reputationsgewinnes				
GB/PB		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
A					×							
B							×					
C										×		
D			×									

mit: GB/PB = Geschäfts-/Produktbereich

Abbildung 16: Reputationsrisiko-Profil (III)

Dieser Prozess des Self-Assessments sollte regelmässig wiederholt und institutionalisiert werden, d. h. es bedarf beispielsweise eines zentralen Meldewesens für potentiell reputationsrelevante Vorgänge oder die Vergütung der Manager und Mitarbeiter sollte negativ beeinflusst werden, wenn (interne) Reputationsrisiken schlagend werden, die vorgängig aufgrund eines unzureichenden Self-Assessments im betroffenen Bereich selbst nicht offengelegt wurden.

C. Controlling bankbetrieblicher Reputationsrisiken

Den wesentlichen Inhalt eines Konzepts zum Controlling von Reputationsrisiken bildet der geschlossene Regelkreis von Planung, Steuerung und Kontrolle.

I. Priorisierung von Handlungsfeldern und adäquate Steuerungsinstrumente

Die Reputationsplanung basiert auf der ex post eingetretenen Historie der Reputationsniveaus auf Ebene der Treiber und Teiltreiber. Sie hat zum Ziel, ausgehend von den bestehenden Niveaus treiberbezogene Ziele zu definieren und diese nach ihrer Bedeutung zu priorisieren. Formell widerspiegelt sich dies in der treiberbezogenen Ex-ante-Definition von spezifischen Ziel-Reputationsniveaus (Ziel-RIP-Werte).

Bezüglich der Priorisierung der Handlungsfelder müssen **zwei unterschiedliche Stossrichtungen** unterschieden werden, welche es zweckmässig zu **harmonisieren** gilt:

1. Festlegung der Priorisierung der Handlungsfelder auf Grundlage vergangenheitsbezogener Entwicklungen des Reputationsniveaus.
2. Festlegung der Priorisierung der Handlungsfelder auf Grundlage prognostischer Sachverhalte, beispielsweise aus einem Self-Assessment.

Zu 1.: Aus der hohen Heterogenität der einzelnen Treiber der Gesamtbank-Reputation lässt sich ableiten, dass die Massnahmen zur Steuerung nicht auf aggregierter Gesamtbank-Ebene, sondern auf Ebene der einzelnen Treiber anzusetzen haben. Auf der Grundlage bereits angestellter Überlegungen lassen sich für die Anwendung von treiberspezifischen Steuerungsmassnahmen **Handlungsfelder** unterschiedlicher Priorität eruieren (vgl. Abbildung 17).

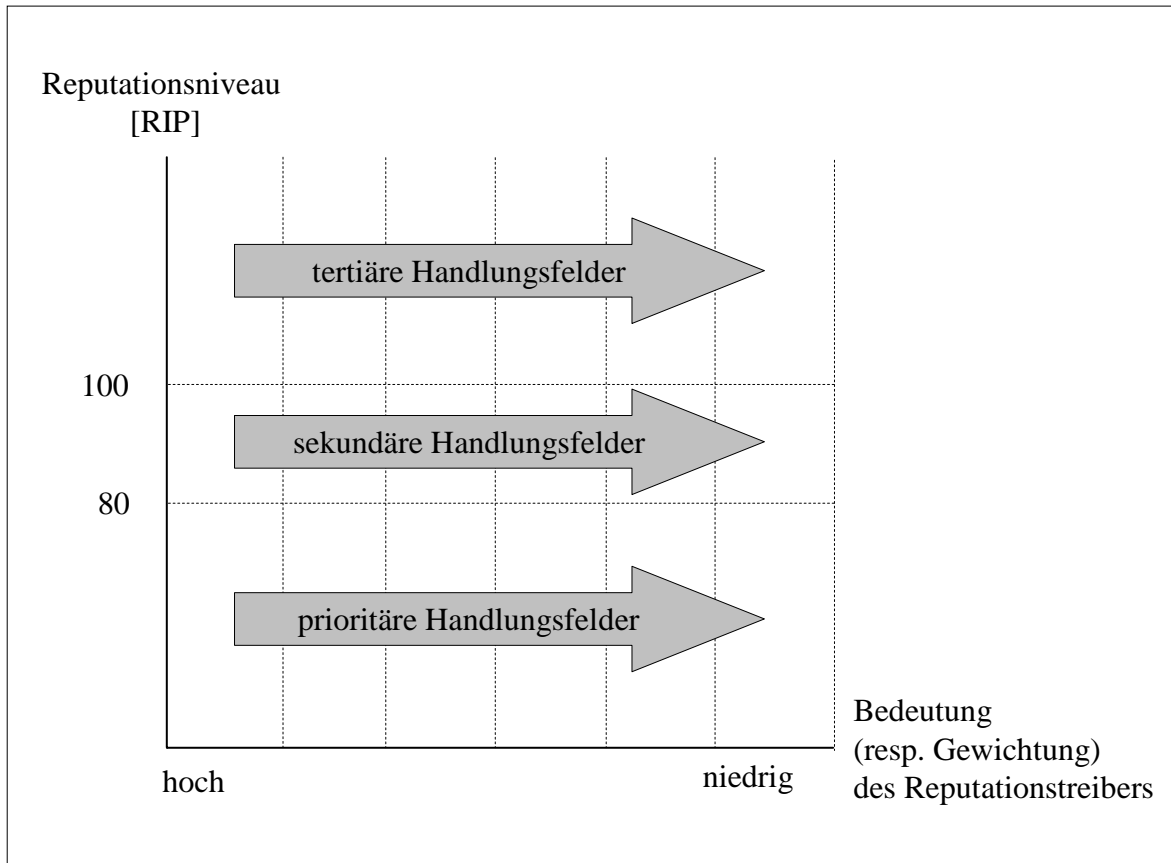


Abbildung 17: Priorisierungsmatrix für Steuerungsmassnahmen im Bereich von Reputationsrisiken

Zur strukturierten Festlegung der Handlungsfelder werden in der vertikalen Dimension das Reputationsniveau und auf der horizontalen Achse die Risikotreiber gemäss der Reihenfolge ihrer Bedeutung abgetragen. Das Reputationsniveau der Risikotreiber wird in drei Teilbereiche untergliedert. RIP-Werte, die über 100 zu liegen kommen oder genau 100 betragen, geniessen tertiäre Priorität, da die Reputation hier bereits die generellen Erwartungen übertrifft. Im Bereich eines RIP-Wertes beispielsweise im Bereich von 80 bis 100 kann man von einem leichten Reputationsmangel sprechen. Diese Felder geniessen sekundäre Priorität. Liegt der RIP-Wert eines Risikotreibers im Fall der vorgeschlagenen Dreiteilung unter einem Wert von 80, kann von einem gravierenden Reputationsmangel gesprochen werden. Die Bearbeitung dieses Bereiches geniesst absolute Priorität. Das Handlungsfeld höchster Priorität (falls dieses auch tatsächlich belegt ist) wäre folglich jenes des bedeutendsten Risikotreibers, der einen RIP-Wert unterhalb von 80 aufweist. Anhand des Beispiels einer Bank lassen sich somit die konkreten Prioritäten der Steuerungsmassnahmen

festlegen. (vgl. Abbildung 18). Diese Priorisierungsordnung könnte auch als Grundlage für die **Mittelallokation für das Management von Reputationsrisiken** dienen.

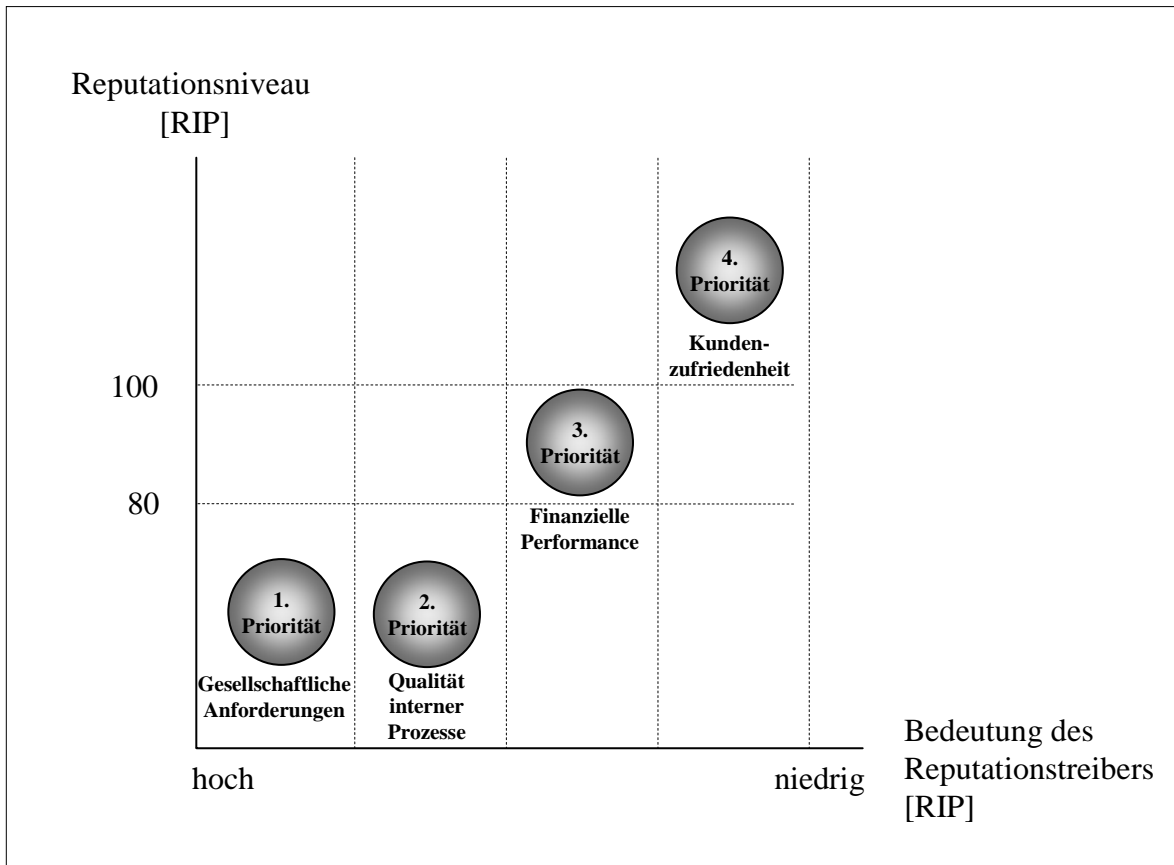


Abbildung 18: Beispiel zur Priorisierung der Handlungsfelder

Zu 2.: Da sich die Festlegung der Priorisierungsordnung der Handlungsfelder nach dieser Vorgehensweise alleine an vergangenheitsbezogenen Daten orientiert, kann es durchaus Sinn machen, diese anzupassen, falls den Verantwortungsträgern im Bereich des Managements von Reputationsrisiken Informationen mit einem bedeutsamen prognostischen Gehalt vorliegen. Ist eine Bank beispielsweise absehbar gezwungen, aufgrund von Kostensenkungsmassnahmen das Leistungsangebot für Retail-Kunden zu reduzieren, kann von einem massiven Absinken der Kundenzufriedenheit ausgegangen werden. In einem solchen Fall würde es folglich sinnvoll sein, der Kundenzufriedenheit eine höhere Priorität zuzuweisen. Die erforderlichen Daten können, wie bereits aufgezeigt wurde, aus einem strukturierten Self-Assessment resultieren und die Priorisierung auf der Grundlage rein vergangenheitsbezogener Daten gezielt beeinflussen. Wie stark diese prognostischen Ele-

mente die Priorisierung auf der Grundlage der Vergangenheit zu beeinflussen haben, ist von Fall zu Fall zu entscheiden. Es ist alternativ denkbar, die Priorisierungen lediglich auf der Basis prognostischer Entscheidungsgrundlagen zu definieren.

Aus den Erkenntnissen des strukturierten Self-Assessments und der Priorisierung von Handlungsfeldern können **Massnahmen zur Begrenzung von Reputationsverlusten und zur Erzielung von Reputationsgewinnen** abgeleitet werden. Grundsätzlich kann dabei die gesamte Bandbreite unternehmenspolitischer Instrumente eingesetzt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Natur der einzelnen Reputationstreiber ist es zweckmässig, die Steuerungsinstrumente den jeweiligen Treibern zuzuordnen. Dies ermöglicht zudem ein zielgerichtetes Handeln, da jede Bank ein anderes Stärken-/Schwächen-Profil bezüglich ihrer Reputationstreiber besitzt. Im Einzelnen sollen hier nur knapp folgende, auf die vorgenommene Klassifizierung von Reputationsrisiko-Treibern bezogene, Steuerungsinstrumente vorgestellt werden:

Gesellschaftliche Anforderungen: Hierzu ist z. B. die glaubhafte Verankerung ethischer und sozialverantwortlicher Prinzipien in der Bank zu nennen. Aus dem Verhalten der Bank und ihrer Repräsentanten sollte die Befolgung und Verinnerlichung dieser Prinzipien erkennbar sein. Reine Lippenbekenntnisse werden durch die Anspruchsgruppen früher oder später entlarvt und führen zu einer – möglicherweise deutlichen – Untererfüllung ihrer Erwartungen.

Finanzielle Performance: Bankintern muss zum Erreichen der erwarteten finanziellen Performance ein Planungs-, Ziel- und Anreizsystem installiert sein, das Performance-Ziele formuliert und auf Geschäftsbereiche und gegebenenfalls einzelne Mitarbeiter herunterbricht. Der Grad der Zielerfüllung ist laufend zu überwachen. Im Fall der Abweichung von Ist- zu Zielgrössen müssen unmittelbar Anpassungsmassnahmen ergriffen werden, um auf den geplanten Pfad zurückzukehren. Die Zielerfüllung wird belohnt, die Nichterfüllung sanktioniert. Daneben wirken im Bereich der finanziellen Performance ein erkennbar transparentes und vollständiges Reporting vertrauensbildend. Dazu sind eine Übererfüllung der Mindest-Publizität sowie eine detaillierte und verständliche Offenlegung aller relevanten Vorgänge und Risiken empfehlenswert. Entscheidet sich eine Bank gegen diese Form des

transparenten Reportings, kommt sie sehr schnell in den Ruf, etwas „vertuschen“ oder „aussitzen“ zu wollen. Reputationsverluste sind die Folge. Selbst bei unerwartet schlechter finanzieller Performance kann durch schnelle und umfassende Information sowie plausible und vollständige Erklärung der zugrunde liegenden Faktoren der Reputationsverlust eingedämmt werden. Dies ist unabdingbare Voraussetzung für die Bildung neuen Vertrauens. Werden die Anspruchsgruppen aber durch negative Informationen überrascht (z. B. hohe Kreditausfälle), obwohl kurz zuvor noch eine planmässige Entwicklung der Bank kommuniziert wurde, verursacht dies einen wesentlich höheren Glaubwürdigkeitsverlust. Im Bereich der Erfüllung regulatorischer Richtlinien ist eine offene Kommunikation und verlässliche Kooperation mit den Aufsichtsbehörden angebracht.

Qualität interner Prozesse: Die Etablierung transparenter und einfach zu kommunizierender Standards und Regelungen sowie einer glaubwürdigen Führungskultur stellen wesentliche Instrumente in diesem Bereich dar. Beispielsweise ist im Kreditgeschäft klar zu definieren, welcher Kunde unter welchen Umständen Sonderkonditionen eingeräumt bekommt, um hier klare Abläufe zu schaffen und um Unregelmässigkeiten vorzubeugen. Gleiches gilt für die Voraussetzungen einer Kündigung von Kreditlinien, die bankintern eindeutig definiert und gegenüber dem Kunden von Anfang an zu kommunizieren sind. Weitere Beispiele sind die Leitlinien zur Verflechtung mit anderen Unternehmen, insbesondere Kreditnehmern, bezüglich der Wahrnehmung von Verwaltungsrats-Mandaten. Die Nichteinhaltung der Regelungen muss kontrolliert und konsequent sanktioniert werden. Zur Führungskultur zählen insbesondere die Personalpolitik sowie die Transparenz und Kontrolle von Entscheidungsprozessen. Gegenüber den Mitarbeitern ist nachhaltig eine transparente, faire und nicht zuletzt motivierende Umgangsweise an den Tag zu legen. Hinsichtlich der Kommunikationsprozesse muss zudem der öffentliche Auftritt über Medien aktiv gemanagt und koordiniert werden (Printmedien, TV, Rundfunk, Internet). Hier kann auch im Kreditgeschäft durchaus versucht werden, die Leistungen der Bank (z. B. die Finanzierung eines wichtigen kommunalen Projekts oder eines bedeutenden lokalen Arbeitgebers) offensiv zu kommunizieren, etwa durch eine Imagekampagne. Regelungen hinsichtlich des Bankgeheimnisses sind hierbei selbstverständlich zu berücksichtigen, um nicht gewaltige neue Reputationsrisiken zu „schaffen“. Die Unterstützung der Kreditnehmer ist dabei durchaus denkbar und auch wünschenswert. Zur Vorbereitung der Kommunikation in Krisensituationen ist vorgängig ein eindeutiger Ablaufplan festzulegen, wann

welche Stellungnahmen von welchen Personen zu autorisieren und zu veröffentlichen sind. Ansonsten wird durch verzögerte oder unsachgemässe Reaktionen der Bank ein höherer Reputationsschaden wahrscheinlich. In Krisenzeiten selbst ist auf eine offene Haltung der Öffentlichkeit und auch gerade den Kritikern gegenüber zu achten, um anstelle einer „Abschottung“ einen Dialog in Gang zu setzen und sich mit Kritik aktiv auseinanderzusetzen. Als Beispiel ausserhalb der Bankbranche ist es dem Mineralölunternehmen Shell gelungen, durch einen aktiven Dialog mit Umweltschützern hier teilweise auch als Partner und nicht mehr nur als „Feindbild“ zu gelten (vgl. RAYNER 2003, S. 198).

Kundenzufriedenheit: Hier kann durch Qualitätsmanagement, aktiver Annahme von Kunden-Feedback und ein integrierendes Beschwerdemanagement sowie Abstimmung der Produktentwicklung mit den Kundenbedürfnissen ein Reputationsverlust begrenzt oder ein Reputationsgewinn erzielt werden. In der Vergangenheit haben hier auch vom Kunden als willkürlich und überraschend wahrgenommene Filialschliessungen oder häufige Änderungen der Betreuungsstrategie zu Vertrauenseinbussen geführt. So ist beispielsweise auch anzustreben, dass sich Karriereleitern im Private Banking *mit* den Kunden und nicht vom Kunden weg entwickeln (vgl. SCHIERENBECK 2007, S. 18 ff., 23 ff.). Es bleibt zu betonen, dass Marketing und Dienstleistungsmanagement gerade für Banken eine erhebliche und nachhaltige Bedeutung haben.

II. Kontrolle der Steuerungsmassnahmen

Im Sinne eines geschlossenen Steuerungszyklus sind in zweierlei Bereichen Kontrollen durchzuführen:

- **Soll-/Ist-Vergleich** des angestrebten und des erreichten Reputationsniveaus: Die auf der Ebene der Treiber formulierten Reputationsziele sollten ex post überprüft und Abweichungen festgehalten werden. Dies gilt auch für den Fall, dass bereits Steuerungsinstrumente eingesetzt wurden. Wurde ein Treiber als prioritäres Handlungsfeld identifiziert und mit einem gezielten Instrumenteneinsatz reagiert, so ist es wichtig, die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen zu kontrollieren. Wird dabei festgestellt, dass ei-

ne Steuerungsmassnahme ihre beabsichtigte Wirkung verfehlt hat, ist nach den Ursachen dafür zu fragen. Die Wirksamkeit eines Instrumenteneinsatzes kann überprüft werden, indem ein Vergleich der Teil-Reputation des entsprechenden Treibers vor und nach dem Instrumenteneinsatz vorgenommen wird. Erreicht die Teil-Reputation nicht das angestrebte Niveau, so kann die Steuerungsmassnahme als unzureichend eingestuft werden. Als Ursachen dafür kommen in Betracht:

- Mangelnde Abstimmung der Steuerungsmassnahme mit dem tatsächlichen Reputationstreiber (z. B. falsches Instrument, fehlender Wirkungszusammenhang etc.),
- externer Einfluss, der die Wirksamkeit der Massnahme reduziert hat, oder
- fehlerhafte Implementierung des Steuerungsinstruments (z. B. verspätete Kommunikation).

Auf den Soll-/Ist-Vergleich haben gegebenenfalls Massnahmen zu folgen, die festgestellte suboptimale Ergebnisse abstellen bzw. verbessern.

- **Überprüfung, inwieweit durch Self-Assessment erkannte potentielle Risiken vermindert wurden:** Die Erkenntnisse des Self-Assessments sind zunächst in risikoreduzierende oder risikovermeidende Massnahmen in den betreffenden Bereichen zu überführen. Im Rahmen der Ergebniskontrolle ist dann zu prüfen, ob durch diese Massnahmen die gewünschten Ergebnisse erreicht wurden und die potentiellen negativen Reputationsrisiken reduziert werden konnten. Ebenso ist revolvierend auf die Entstehung neuer Risikopotentiale zu achten. Derart identifizierte Problemzustände sind durch geeignete Massnahmen des Managements abzustellen.

III. Umgang mit Reputationsrisiken in der Bankpraxis

Der dargestellte Managementprozess beginnt in der gegenwärtigen bankbetrieblichen Praxis meist mit einer strukturierten Medienresonanzanalyse, aus der sodann die relevanten Themen für die Bank destilliert, gebündelt und priorisiert werden. Dazu wird häufig auf

die kommunikationswissenschaftliche Methodik des „**Issues Management**“ zurückgegriffen (vgl. EISENEGGER/KÜNSTLE 2003, S. 58 ff.). Unter „Issues“ sind konfliktthaltige Themen zu verstehen, die zum Gegenstand öffentlicher Diskussionen in den Medien werden können. „Issues Management“ bezeichnet die systematische Beobachtung, Analyse und strategische Beeinflussung öffentlicher Kommunikation im Sinne der Reputation einer Bank. Das Issues Management wird insbesondere in Grossbanken systematisch angewendet. Die organisatorische Anbindung erfolgt hierbei in der Regel an die Unternehmenskommunikation. Vereinzelt wird die Medienanalyse auf imagerrelevante Beiträge in Leitmedien über die Bank und ihre relevanten Mitbewerber beschränkt. Diese wird durch interne Risikoerfassung, etwa durch Einbeziehung von Fachabteilungen, und durch individuelle Rückmeldungen von Kunden, Investoren und anderen Anspruchsgruppen vervollständigt. Sodann wird versucht, die mögliche künftige Dynamik der verschiedenen Themenkomplexe (z. B. Managergehälter, Macht der Banken, Verhalten bei Umstrukturierungen und Personalabbau) mittels kommunikationswissenschaftlicher und szenariobasierter Analysen zu prognostizieren und die potentiellen Reputationsauswirkungen abzuschätzen. Die Auswertung kann dabei getrennt für einzelne Teilmärkte (z. B. Mengengeschäft, Leasing, Investment Banking), Regionen etc. erfolgen. Aus den Ergebnissen dieser Analyse wird in der Regel abschliessend ein Kommunikationsplan erarbeitet, der festlegt, wie und durch welche Personen gegenüber den Anspruchsgruppen auf die jeweilige Themendynamik Einfluss genommen werden soll. Darüber hinaus wird als Hauptaufgabe des Reputationsmanagements die Sensibilisierung nach innen verstanden, zum einen gegenüber der Geschäftsleitung und zum anderen gegenüber den einzelnen Markt- und Fachabteilungen, denen die inhärenten Reputationsrisiken ihres Geschäftsbereiches vor Augen geführt und in bereichsübergreifenden Teams bezüglich ihres Risikopotentials bewertet werden.

Neben der Beeinflussung der Berichterstattung wird die Diversifikation der Reputation als ein wichtiges Instrument erachtet, d. h. sie sollte sich auf mehrere repräsentierende Personen und auf mehrere Kompetenzbereiche abstützen, um einseitige Abhängigkeiten und damit ein höheres Reputationsrisiko zu vermeiden. Die Begrenzung von Reputationsrisiken wird in der Praxis teilweise auch den jeweiligen Geschäftsbereichen überlassen, d. h. im Privatkundengeschäft ist auf eine risikoadäquate Anlageberatung zu achten oder im Kreditbereich auf den Ausschluss bestimmter Finanzierungen (z. B. Rüstung).

Insgesamt ist anzumerken, dass dieser kommunikationsbasierte Ansatz unter den Bedingungen heutiger Mediengesellschaften seine Berechtigung hat, insbesondere bei Themenkomplexen, die von aussen und aus der Gesellschaft heraus an die Bank herangetragen werden. Allerdings werden nicht-mediale Wahrnehmungen aller Anspruchsgruppen (z. B. direkte Erfahrungen von Kunden im Umgang mit einer Bank) vernachlässigt. Ebenso ist eine ganzheitliche, ursachenorientierte Erfassung und Steuerung von Reputationsrisiken nicht erreicht, da keine systematische Offenlegung von internen, potentiellen Reputationsrisiken – wie beispielsweise nicht eindeutige Regelwerke, angreifbare Geschäftsausancen oder intransparente Produkte – erfolgt und damit aus der Bank selbst heraus kreierte Issues nicht gezielt erfasst werden. Eine konzeptionelle Verbreiterung dieses – lange Zeit alleine angewendeten – Branchenstandards ist daher notwendig und in der Praxis durchaus etabliert, wie im Folgenden dargelegt wird.

In der **empirischen Studie** wurden die Banken – nach der Bedeutung und den Einflussfaktoren des Reputationsrisikos – schliesslich gefragt, wie sie jeweils konkret in ihrem Haus mit den Reputationsrisiken umgehen. Diesbezüglich waren zunächst die Wege zu deren **Erfassung** zu identifizieren (vgl. Abbildung 19). Die überwiegende Anzahl der Institute nannte hier die Durchsicht und Analyse von Medienmeldungen, gefolgt von Befragungen der Kunden und der Mitarbeiter. Die Befragung von Rating-Agenturen, Analysten und Fondsmanagern, die Erfassung der Prozessqualität und das Einbeziehen von gesellschaftlichen Erwartungen treten demgegenüber in den Hintergrund. Letzte Erfassungsmöglichkeit genügt nur einem Institut als dessen einzige. Weiter wurden die Auswertung von Kundenbeschwerden respektive -beanstandungen, unternehmensweite Prozesse zur Erfassung und Beurteilung von Risiken der Geschäftstätigkeit, ein Reporting, der Rechtsdienst und Rechtsfälle, der generelle Compliance-Grundsatz, sowie das Inspektorat und der Bankrat als Erfassungswege für Reputationsrisiken genannt.

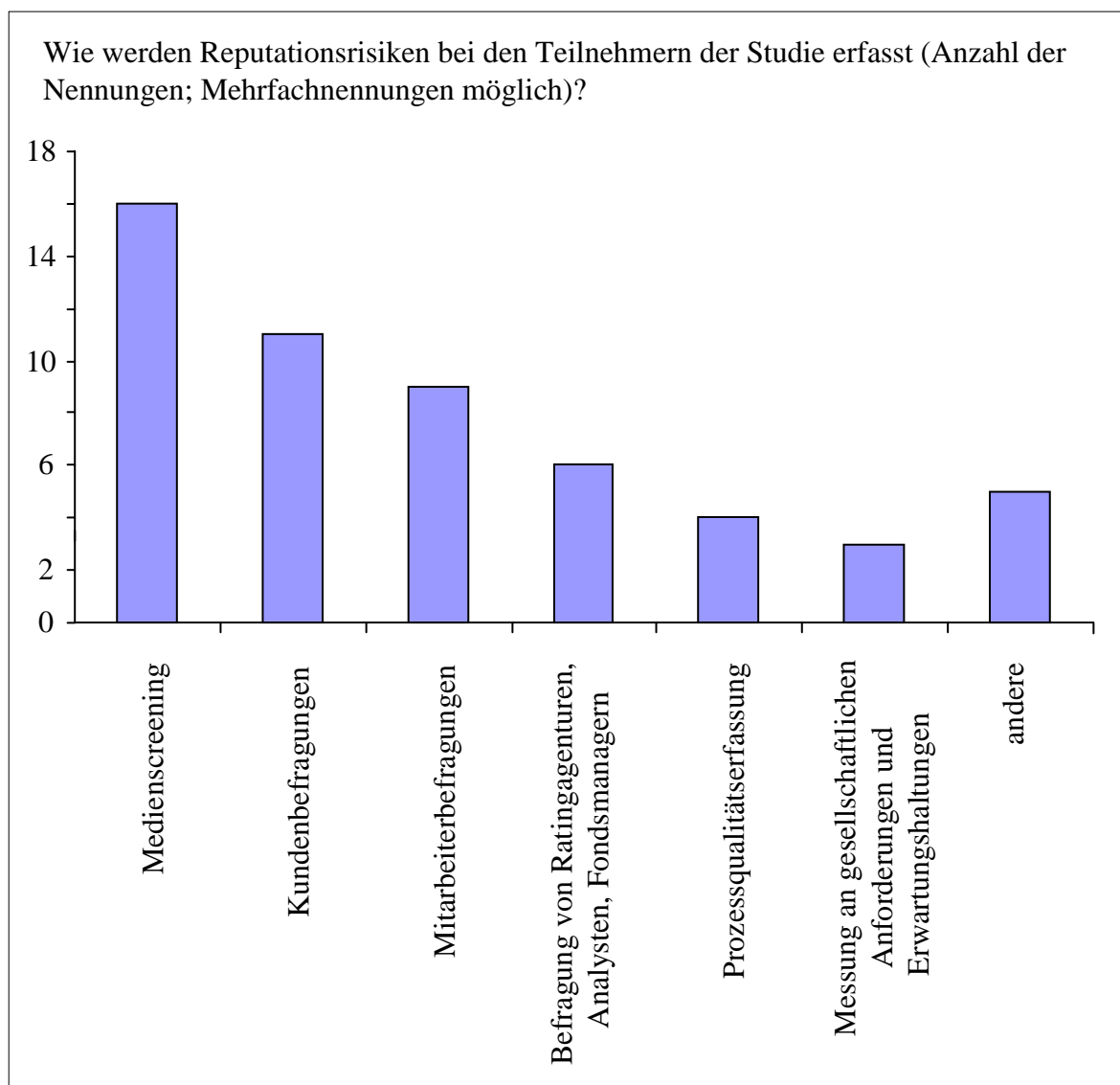


Abbildung 19: Wege zur Erfassung von Reputationsrisiken

Konkret erfassen die Banken Reputationsrisiken durch ein Abwägen von positiven mit negativen Pressemeldungen als auch durch die Messung der absoluten Anzahl an (negativen) Kundeneingaben (jeweils 15 Nennungen). Sieben Banken ziehen darüber hinaus das Feedback der eigenen Mitarbeiter in Betracht, ein Institut ausschliesslich. Weiter werden im Einzelfall Erkenntnisse aus Wissenschaft und Trendforschung genutzt sowie spezifische Umfeldanalysen, Analysen der exakten Beschwerdegründe von Kunden und gesonderte Betrachtungen reputationsrisikobehafteter Geschäfte vorgenommen. Eine Bank gab an, Reputationsrisiken lediglich als pauschalen Ansatz im Rahmen ihrer Risikotragfähigkeitsüberlegungen zu erfassen – ohne eine konkrete Messung durchzuführen. Ein anderes Insti-

tut erfasst Reputationsrisiken bisher nicht systematisch, ist aber momentan im Begriff, ein System zu diesem Zweck aufzubauen.

Ein wesentliches Indiz für die tatsächliche und problembewusste Befassung mit Reputationsrisiken ist deren **organisatorische Zuordnung** im jeweiligen Institut. Elf mal wurde diesbezüglich die Geschäftsführung genannt, elf Mal die Abteilung für Investor Relations (bzw. der Mediensprecher oder die Abteilungen für Unternehmens-/Konzernkommunikation) und acht Mal das Risikocontrolling. Weiter liegen die Verantwortlichkeiten in einzelnen Banken beim Marketing respektive der Marktforschung oder sind generellen Compliance-Grundsätzen zuzuordnen.

Ferner wurde bezüglich des Umgangs mit Reputationsrisiken in den Instituten befragt, ob diesbezüglich regelmässig intern kommuniziert wird, also ein **internes Reporting** erfolgt. Dies ist bei knapp zwei Drittel der Banken der Fall. Eine Bank erstattet intern Bericht nur über Kundenbeschwerden. Eine weitere äusserte darüber hinaus, dass reputationsrelevante Beobachtungen und Vorschläge in die Quartalsreportings des Risikocontrollings einfließen.

Abschliessend stand die Frage nach der konkreten **Nutzung reputationsbezogener Informationen**. 14 Banken gaben hierzu Antworten, welche im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden:

- Nutzung in Medienarbeit und Prozessverbesserung (3 Nennungen)
- Ableitung von Massnahmen im Tagesgeschäft (2 Nennungen)
- Einfließen in wichtige Entscheidungen (2 Nennungen)
- Generelle Präventions- und Mitigationsmassnahmen (2 Nennungen)
- Schaffung eines erhöhten Bewusstseins bei den Mitarbeitern
- Nutzung von reputationsrisikobezogenen Erfahrungen
- Eigengebrauch der Medienstelle, zugleich Reporting an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat
- Nutzung als Teil des Prozesses „Operationelle Risiken“
- Vermeidung entsprechender Geschäfte bzw. Aktivitäten

- Nutzung für die konkrete Umsetzung der Kommunikationsstrategie
- „Die Ergebnisse des medien- und umfragebasierten Monitoring werden mit der Zielreputation verglichen und anschliessend Massnahmen für einen gegenseitigen Annäherungsprozess getroffen (z. B. Kommunikationsmassnahmen, Preiskorrekturen, Strategieanpassungen).“

Fazit

Reputationsrisiken und ihr Management stellen ein Gebiet aktuellster, bankbetrieblicher Auseinandersetzung dar. Banken erfassen Reputationsrisiken als wichtige Risikokategorie, wobei sie sich deren wachsender Bedeutung durchaus bewusst sind. Der Umgang mit den Risiken und bereits deren Identifikation erfolgt jedoch bei einer Betrachtung der Praxis verschiedener Institute mit unterschiedlicher Intensität. Wissenschaftliche Modelle zur Strukturierung und Quantifizierung reputationsrisikorelevanter Faktoren bieten dabei potentiell Chancen: Eine Basis für die Einbindung von Reputationsrisiken in den umfassenden Controlling-Zyklus einer Bank kann mit dem vorgestellten indikatorbasierten Modell geschaffen werden. Als Ausgangspunkt des eigentlichen Steuerungsprozesses werden schliesslich die Priorisierung von Handlungsfeldern und damit verbundene, handlungsfeldbezogene Steuerungsmassnahmen gesehen. Nicht zuletzt Soll-/Ist-Vergleiche und -Analysen, sowie daran anknüpfende Massnahmen, müssen dabei ein besonderes Augenmerk erfahren.

In einer Gesamtbetrachtung bleibt festzuhalten, dass für viele Banken – nicht zuletzt auch aus gesamtwirtschaftlichen Erwägungen – ein enormer Handlungsbedarf besteht. Dies zeigen aktuelle, hochbrisante Vorfälle – in den internationalen Medien als Affären bzw. Skandale bezeichnet und von einem Gros der Öffentlichkeit somit als solche wahrgenommen. Bemühungen um den Aufbau gesamtbankbezogener, integrativer Controlling-Systeme scheinen mindestens in einzelnen Instituten einer starken Intensivierung zu bedürfen. Banken sind ganz besonders auf Vertrauen angewiesen. Ein wirksames Reputationsrisikomanagement kann hierfür einen entscheidenden Beitrag leisten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Inhaltliche Abgrenzung von Risikokategorien.....	10
Abbildung 2:	Bedeutung von Reputationsrisiken in Relation zu anderen Risiko- kategorien	13
Abbildung 3:	Veränderte Bedeutung von Reputationsrisiken.....	13
Abbildung 4:	Reputationsrisiko-Treiber.....	16
Abbildung 5:	Reputationsindex	21
Abbildung 6:	Differenzierung von Messansätzen nach Reputationsrisiko-Treibern	22
Abbildung 7:	Bestimmung eines sinnvollen Differenzierungsgrades zur Messung von Reputationstreibern	22
Abbildung 8:	Mögliche Messgrößen bzw. -methoden der Reputationstreiber	24
Abbildung 9:	Ausgangsdaten SPSS.....	27
Abbildung 10:	Gewichtung der Reputationstreiber (eigene Berechnung mittels SPSS© 16.0).....	28
Abbildung 11:	Zeitliche Entwicklung der Ist-Reputationsniveaus (Praxisbeispiel)	29
Abbildung 12:	Gewichtung der Reputationstreiber (Praxisbeispiel).....	29
Abbildung 13:	Veränderung des Gesamtbank-Reputationsniveaus (Praxisbeispiel).....	31
Abbildung 14:	Reputationsrisiko-Profil (I)	35
Abbildung 15:	Reputationsrisiko-Profil (II).....	35
Abbildung 16:	Reputationsrisiko-Profil (III).....	36
Abbildung 17:	Priorisierungs-Matrix für Steuerungsmassnahmen im Bereich von Reputationsrisiken	38
Abbildung 18:	Beispiel zur Priorisierung der Handlungsfelder	39
Abbildung 19:	Wege zur Erfassung von Reputationsrisiken	46

Literaturverzeichnis

BIZ (BANK FÜR INTERNATIONALEN ZAHLUNGS AUSGLEICH) (2006): Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen, Basel.

BLEYMÜLLER, J./ GEHLERT, G./ GÜLICHER, H. (2004): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, München.

DEUTSCHE BANK (2007): Geschäftsbericht 2006, Frankfurt am Main.

EISENEGGER, M./ KÜNSTLE, D. (2003): Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter, in: Die Volkswirtschaft 11/2003, S. 58 - 62.

FOMBRUN, C. J./ WIEDMANN, K.-P. (2001): „Reputation Quotient“ (RQ[®]), Hannover.

FORTUNE (2007): Fortune Global 500, Atlanta.

KRUMNOW, J./ GRAMLICH, L./ LANGE, T. A. (2002): Gabler Bank Lexikon, Wiesbaden.

RAYNER, J. (2003): Managing Reputational Risk, West Sussex.

SCHIERENBECK, H. (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, Wiesbaden.

SCHIERENBECK, H. (2007): Strategische Entwicklungslinien und Herausforderungen im Privatkundengeschäft der Banken, in: BASLER BANKENVEREINIGUNG (HRSG.) (2007): Strategische Herausforderungen für Banken und Versicherungen, Bern.

SCHIERENBECK, H./ GRÜTER, M. D./ KUNZ, M. J. (2004): Management von Reputationsrisiken in Banken, WWZ-Forschungsbericht 03/04, Basel.

WIEDMANN, K.-P. (2007): Zentrale Ergebnisse der Studie RepTrak[™] Pulse Germany 2007, Hannover.

WIEDMANN, K.-P./ MEISSNER, S./ FUSY, S. (2003): „Reputation“: – Konzeptualisierung, Operationalisierung und empirische Überprüfung sowie Untersuchung des Zusammenhangs mit dem Konstrukt „Kundenbindung“ – dargestellt am Beispiel der Sportartikelindustrie, Hannover.