



---

Juni 2004

## **Management von Reputationsrisiken in Banken**

WWZ Forschungsbericht 03/04

Henner Schierenbeck, Marc D. Grüter, Michael J. Kunz

---

Der Autor/ die Autoren:

**Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck**

Ordinarius für Bankmanagement und Controlling  
Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel  
Abteilung Bankmanagement und Controlling  
Petersgraben 51, CH-4003 Basel  
Henner.Schierenbeck@unibas.ch

**lic.rer.pol. Marc D. Grüter**

Assistent an der Abteilung für Bankmanagement und Controlling und Dozent für Management Accounting / Controlling  
Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel  
Abteilung Bankmanagement und Controlling  
Petersgraben 51, CH-4003 Basel  
Marc.Grueter@unibas.ch

**Dipl.-Vw. Michael J. Kunz**

Assistent an der Abteilung für Bankmanagement und Controlling  
Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel  
Abteilung Bankmanagement und Controlling  
Petersgraben 51, CH-4003 Basel  
Michael.Kunz@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 2007 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

## Management Summary

Die **Reputation** einer Bank ist von grosser Bedeutung für die Sicherung einer nachhaltigen Rentabilität. Sie wird definiert als der aus Wahrnehmungen der Anspruchsgruppen resultierende öffentliche Ruf einer Bank bezüglich ihrer Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit. **Reputationsrisiken** bestehen in der Gefahr einer negativen und der Chance einer positiven Abweichung der Reputation einer Bank vom erwarteten Niveau.

Zur **Abgrenzung** von anderen Risikokategorien können Reputationsrisiken auch als reputationswirksamer Teil der operationellen und der Finanzrisiken bezeichnet werden. Schlagend werdende Reputationsrisiken wirken sich über **Handlungen und Reaktionen der Anspruchsgruppen** zum Vor- oder Nachteil der Bank aus und führen entsprechend zu Marktwertgewinnen oder -verlusten. Die damit verbundenen Kosten- und Erlöswirkungen sind ex ante nicht quantifizierbar.

Dem aktiven **Reputationsmanagement** kommt die Aufgabe zu, Reputationsrisiken in einem gezielten Prozess zu definieren, zu identifizieren, zu messen und zu steuern.

In der **heutigen Bankpraxis** ist ein eigenständiges Reputationsmanagement bereits etabliert. Meist wird hier versucht, mit Hilfe kommunikationswissenschaftlicher Massnahmen potentiell konfliktreiche Themen zu identifizieren (etwa durch Medienresonanzanalysen), deren mögliche Dynamik abzuschätzen und frühzeitig durch Kommunikationsmassnahmen auf diese Dynamik Einfluss zu nehmen.

In einer Bank selbst können inhärente Reputationsrisiken durch **Self-Assessment** (z.B. in Workshops oder durch Interviews) aller beteiligten Bereiche und Mitarbeiter identifiziert werden. Als Vorschlag können vier **Reputationstreiber** in einer Bank destilliert werden: Kundenzufriedenheit, finanzielle Prozesse, Qualität interner Prozesse und gesellschaftliche Anforderungen.

Reputation kann mit Hilfe eines **Indikatorenmodells** in Reputations-Index-Punkten (RIP) gemessen werden. Dieses gewichtet die Reputationstreiber und aggregiert sie zu einer Gesamtbank-Reputation. Die Bewertung der einzelnen Treiber kann mit Hilfe von Self-

Assessments, interner Datenquellen (z.B. aus dem Controlling), Umfragen oder geeigneten Indizes vorgenommen werden.

Zentraler Inhalt eines Konzepts zum **Controlling** von Reputationsrisiken bildet der geschlossene Regelkreis von Planung, Steuerung und Kontrolle. Aus dem Ergebnis der Reputationsmessung oder alternativ aus dem Risiko-Assessment lässt sich ablesen, in welchen Treibern die Bank über eine schwache oder gefährdete Teilreputation verfügt und wo deshalb prioritär gehandelt werden muss. Mit Hilfe geeigneter **Instrumente** können dann Verluste begrenzt und Gewinne erzielt werden. Im Bereich des Treibers Qualität interner Prozesse etwa sollte für das Kreditgeschäft intern eindeutig definiert und gegenüber den Kunden klar kommuniziert werden, unter welchen Umständen ein Kunde Sonderkonditionen erhält oder wann eingeräumte Kreditlinien gekündigt werden. Der Erfolg der eingesetzten Instrumente sollte fortlaufend kontrolliert werden.

# Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	2
Inhaltsverzeichnis.....	4
Einleitung .....	5
A. Bedeutung und Charakterisierung von Reputationsrisiken in Banken .....	6
I. Definitive Grundlagen und Abgrenzung zu anderen Risikokategorien .....	6
II. Wirkungsweise und Motivation für aktives Reputationsmanagement.....	9
III. Reputationsmanagement in der heutigen Bankpraxis .....	11
B. Darstellung reputationsbeeinflussender Faktoren und Reputationsmessung .....	13
I. Klassifizierung von Reputationsstreibern.....	13
II. Vorschlag für ein indikatorbasiertes Modell zur Reputationsmessung.....	14
III. Differenzierte Analyse der Reputationsstreiber.....	21
C. Controlling von Reputationsrisiken .....	24
I. Reputationsplanung und Priorisierung von Handlungsfeldern .....	24
II. Handlungsfeldbezogene Steuerungsinstrumente .....	27
III. Kontrolle der Steuerungsmassnahmen.....	29
Abbildungsverzeichnis .....	31
Literaturverzeichnis.....	31

## Einleitung

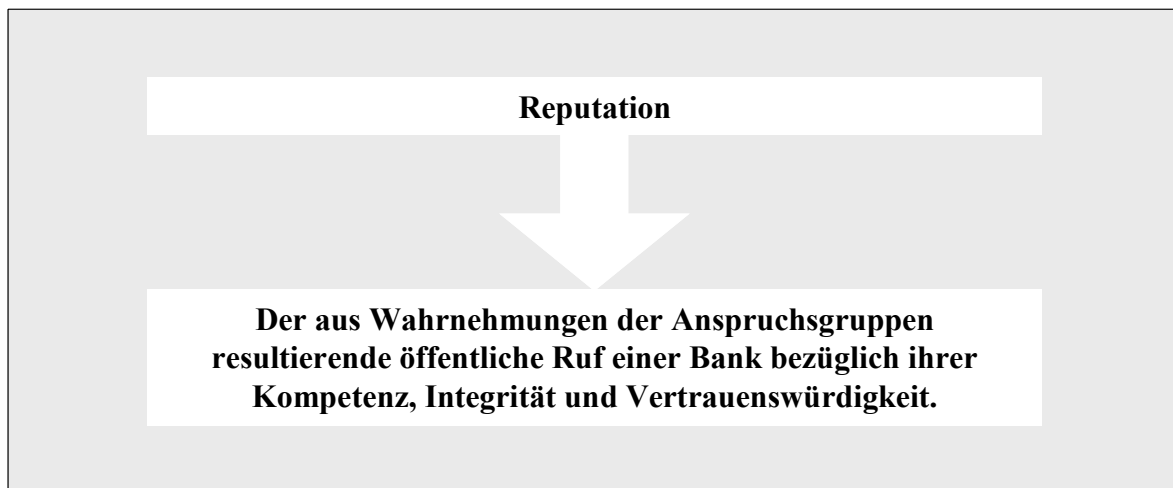
Das Niveau und die Entwicklung der **Reputation** einer Bank sind aufgrund der besonderen Vertrauenssensitivität der Finanzdienstleistungsbranche von grosser Bedeutung für die Sicherung einer nachhaltigen Bankrentabilität. Gleichzeitig haben eine erhöhte Medienaufmerksamkeit, die zunehmende Tendenz zur „Skandalisierung“ von Ereignissen, ein ausgeprägtes öffentliches Interesse gegenüber den Banken und nicht zuletzt die grössere Transparenz des Reportings das Risiko von Reputationsschwankungen in den letzten Jahren signifikant erhöht. Für die Banken leitet sich daraus eine grössere Notwendigkeit zur gezielten Erfassung und Steuerung ihrer Reputation im Rahmen des ertragsorientierten Risikomanagements ab.

Vor diesem Hintergrund geht das vorliegende Diskussionspapier auf das Management von Reputationsrisiken in Banken ein. Ziel im Teil A ist es zunächst, die Bedeutung und das Wesen von Reputationsrisiken aufzuzeigen und einen Blick auf den derzeit in führenden Banken herrschenden Standard bezüglich des Reputationsmanagements zu werfen. Im Anschluss daran wird im Teil B auf reputationsbeeinflussende Faktoren, deren differenzierte Analyse in einer Bank sowie auf die Reputationsmessung eingegangen. Abschliessend werden in Teil C die Möglichkeiten einer gezielten Planung und Steuerung der bankeigenen Reputation dargestellt.

## **A. Bedeutung und Charakterisierung von Reputationsrisiken in Banken**

### **I. Definitive Grundlagen und Abgrenzung zu anderen Risikokategorien**

Als Basis der Auseinandersetzung mit bankspezifischen Reputationsrisiken wird folgende Definition des Begriffes „Reputation“ zugrunde gelegt:



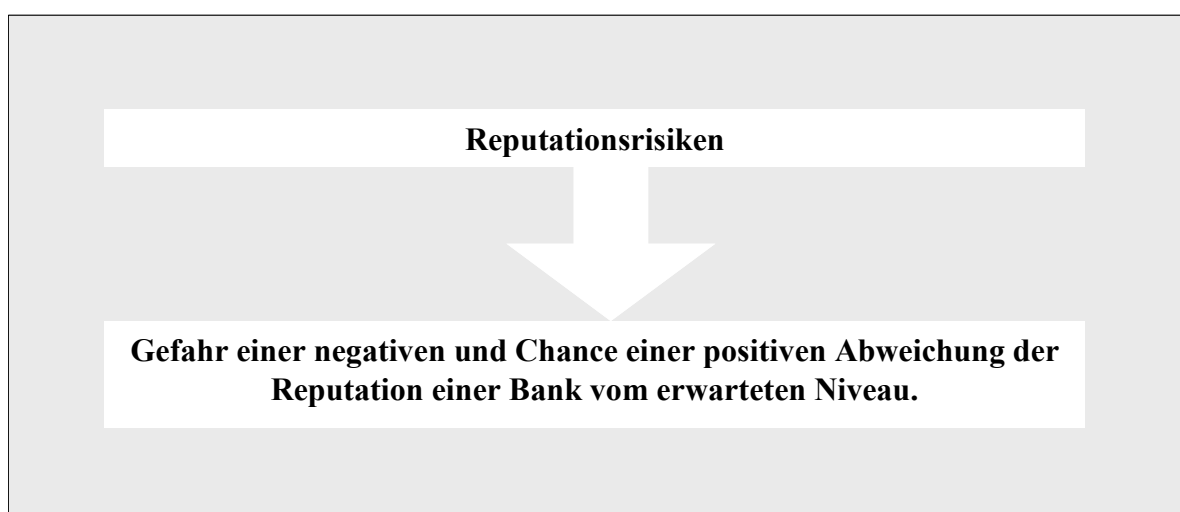
Zu den Anspruchsgruppen einer Bank zählen hierbei insbesondere:

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

Die gesamte Reputation einer Bank setzt sich also aus den **Wahrnehmungen** aller von den Handlungen der Bank betroffenen Anspruchsgruppen zusammen. Aufgrund der Natur von Wahrnehmungen können diese kurzfristig von real existierenden Tatbeständen abweichen. 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.

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.

Reputationsrisiken werden im Rahmen dieses Diskussionspapiers wie folgt definiert:





Mit dieser Definition werden Reputationsrisiken ausdrücklich nicht auf die Gefahr von **Reputationsverlusten** beschränkt, sondern auf die Chance von – ggf. auch aktiven und gezielten – **Reputationsgewinnen** erweitert.

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 speziell zur Abgrenzung von Risikokategorien erfolgende Bildung von dichotomischen Begriffspaaren (z.B. Finanzrisiken vs. operationelle Risiken, vgl. SCHIERENBECK 2003) kann im Falle von Reputationsrisiken zunächst die Unterscheidung von Risikoereignissen in **reputationswirksame Risiken** (= Reputationsrisiken) und **reputationsunwirksame Risiken** vorgenommen werden.

Zur Abgrenzung von anderen Risikokategorien kann als Ausgangspunkt 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 2003). Dies erfolgt allerdings weniger aus klassenlogischen 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, so kann damit ein Reputationsverlust einhergehen. Andererseits führen auch hier schlagend werdende Finanzrisiken nicht zwingend zu Reputationsverlusten. 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.

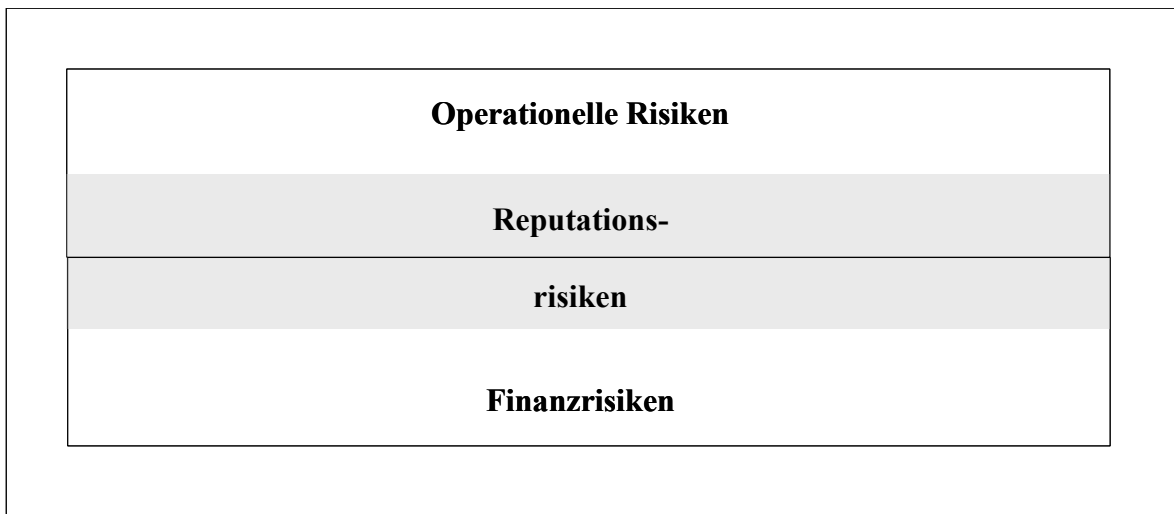


Abbildung 1: Abgrenzung Risikokategorien

## II. Wirkungsweise und Motivation für aktives Reputationsmanagement

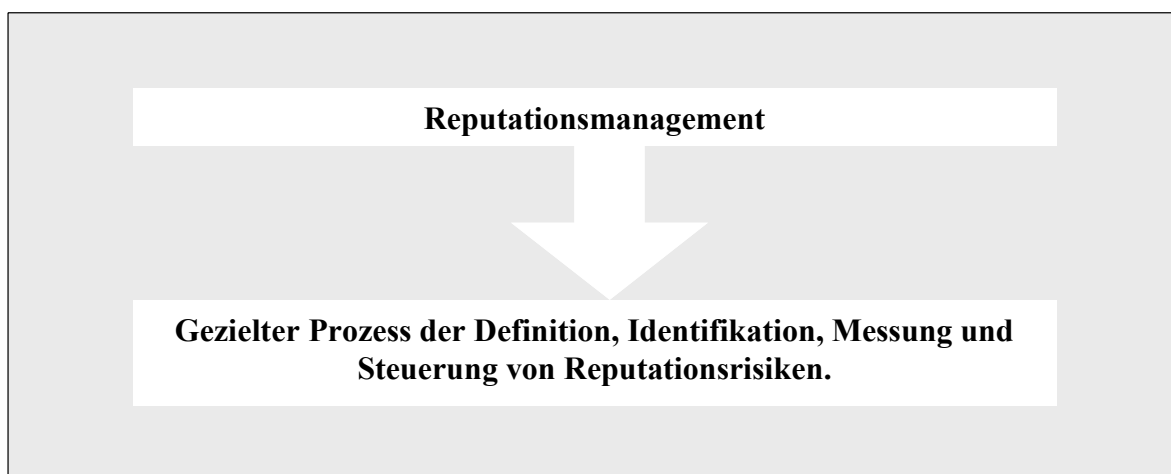
Schlagend werdende Reputationsrisiken wirken sich über **Handlungen und Reaktionen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen** zum Vor- oder Nachteil der Bank aus und führen im Falle von Reputationsverlusten zu einem sinkenden Marktwert der Bank. Im Extremfall kann ein sehr grosser Reputationsverlust sogar 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 schlagen sich in ex ante nicht quantifizierbaren Kosten- und Erlösveränderungen nieder.

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 im Falle börsennotierter Banken führt. Die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifizierung mit der Bank nehmen ab. Kritische Meinungsäußerungen von Interessenverbänden und eine negativere Medienberichterstattung vervollständigen 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.

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



### III. Reputationsmanagement in der heutigen Bankpraxis

In der aktuellen Bankpraxis ist das Management von Reputationsrisiken als eigenständige Risikokategorie bereits etabliert. Meist wird hier auf die kommunikationswissenschaftliche Methodik des „**Issues Management**“ zurückgegriffen (vgl. EISENEGGER/KÜNSTLE 2003). Unter „Issues“ sind grundsätzlich konflikthaltige 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. Das Reputationsmanagement ist hier in der Regel organisatorisch der Unternehmenskommunikation angegliedert. Als zentral kann die Bewirtschaftung des „Perzeptions-Gaps“, also der Wahrnehmung der Bank in Relation zu den relevanten Mitbewerbern (Peers), gesehen werden. Der Managementprozess beginnt meist mit einer strukturierten **Medienresonanzanalyse**, aus der sodann die relevanten Issues für die Bank destilliert, gebündelt und priorisiert werden. Sodann wird versucht, die mögliche **künftige Dynamik** der verschiedenen Themenkomplexe (z.B. Managergehälter, Macht der Banken, Verhalten bei Umstrukturierungen und Personalabbau) mittels kommunikationswissenschaftlicher 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.

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 stützen, um einseitige Abhängigkeiten und damit ein höheres Reputationsrisiko zu vermeiden.

Insgesamt ist anzumerken, dass der dargestellte kommunikationsbasierte Ansatz unter den Bedingungen heutiger Mediengesellschaften seine Berechtigung hat, insbesondere bei Themenkomplexen, die von aussen und aus der Gesellschaft heraus an die Bank herangebracht 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 eindeutigen Regelwerken, angreifbaren Geschäftsausancen oder intransparenten Produkten erfolgt und damit aus der Bank selbst heraus kreierte Issues nicht gezielt erfasst werden. Hier ist eine konzeptionelle Verbreiterung des derzeitigen Branchenstandards vorstellbar und wünschenswert.

## **B. Darstellung reputationsbeeinflussender Faktoren und Reputationsmessung**

### **I. Klassifizierung von Reputationstreibern**

In einem nächsten Schritt sollen die **Treiber der Gesamtbank-Reputation** umrissen und inhaltlich zueinander abgegrenzt werden. Diese ergeben sich aus einer sachlogischen 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. Die Gesamtbank-Reputation kann grundsätzlich als gut oder schlecht bewertet werden. Von einer **guten Reputation** kann gesprochen werden, wenn die wahrgenommene Reputation über einem gewissen Niveau zu liegen kommt, das für die jeweilige Branche im Sinne eines Mindestmasses erwartet wird. Analog dazu kann von einer **schlechten Reputation** mit schädigenden Wirkungen gesprochen werden, wenn das angesprochene Mindestmass nicht erreicht werden kann. Diese Überlegungen lassen sich dem Kern nach auf eine tiefere Ebene übertragen (Ebene der Treiber). Die Bestimmung einer Gesamtbank-Reputation auf Grundlage der vier Treiber setzt konzeptionell die Aggregation der Reputationsniveaus der einzelnen Treiber voraus. Der Einfluss eines einzelnen Treibers auf die Gesamtbank-Reputation kann folglich als positiv bewertet werden, falls die zugehörigen Teil-Reputationstreiber über dem erwarteten Niveau zu liegen kommen. Es lassen sich die folgenden vier Treiber herleiten:

**Gesellschaftliche Anforderungen:** Bei den gesellschaftlichen Anforderungen handelt es sich um eine rein bankextern determinierte Einflussgrösse. Die vorherrschende Kultur der Gesellschaft muss als eigentliche Rahmen-Kultur verstanden werden. Innerhalb dieser groben Richtlinien hat sich jegliches wirtschaftliches Handeln abzuspielen. Daraus lässt sich schliessen, dass sich konsequenterweise bankinternes Handeln gesellschaftlichen Vorstellungen unterzuordnen hat. Beispielhaft könnten dazu die neueren Diskussionen um Manager-Saläre angefügt werden. Hier wurde 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. Absichtliche oder unabsichtliche Verstösse gegen geltende Gesetze und bankaufsichtsrechtliche Vorschriften können zu teuren Rechtsstreiten und einer 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.

**Kundenzufriedenheit:** Eine gute Reputation unterstützt wesentlich eine mögliche Differenzierungsstrategie in einem kompetitiven Marktumfeld. 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. **Vorschlag für ein 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 soll in **Reputations-Index-Punkten (RIP)** gemessen werden. Die Messskala wird dabei dermassen normiert, 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 (vgl. Abbildung 2). 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 2

kann entnommen werden, dass Bank A in sämtlichen Perioden mit Ausnahme der letzten ein Reputationsniveau aufweist, das über den generellen Erwartungen zu liegen kommt. Dies ist verbunden mit einer positiven Aussenwirkung. Im Unterschied dazu vermag die Bank B in keiner der betrachteten Perioden die Erwartungen zu erfüllen. Ein solches Reputationsniveau wird sich auf die Geschäftstätigkeit negativ auswirken.

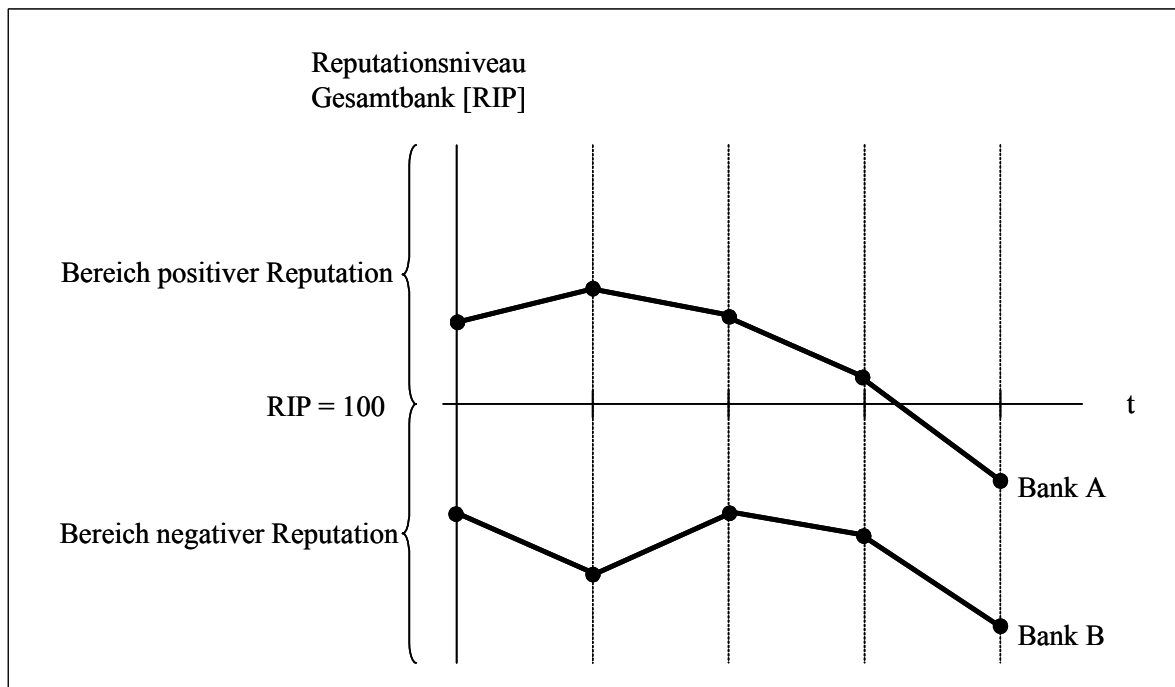


Abbildung 2: Reputationsniveau

Der Aufbau eines Systems zur Messung von Reputationsrisiken muss als ein **kontinuierlicher Prozess** betrachtet werden. 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 einfach ermitteln. Beispielsweise können, was die Kundenzufriedenheit angeht, einfach die Anzahl der Beschwerden nachgehalten 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 nach deren Ursachen fragt und versucht, diese in ihren vielfältigsten Dimensionen zu erfassen. Je nach betrachtetem Treiber wird dies mit geringeren oder teilweise gravierenden Problemen behaftet sein.



Der Aufbau eines indikatorbasierten Systems zur Messung von Reputationsrisiken befindet sich in einem dauernden Spannungsfeld von **ökonomischer Sinnhaftigkeit** und **technischer Umsetzbarkeit** (vgl. Abbildung 3).

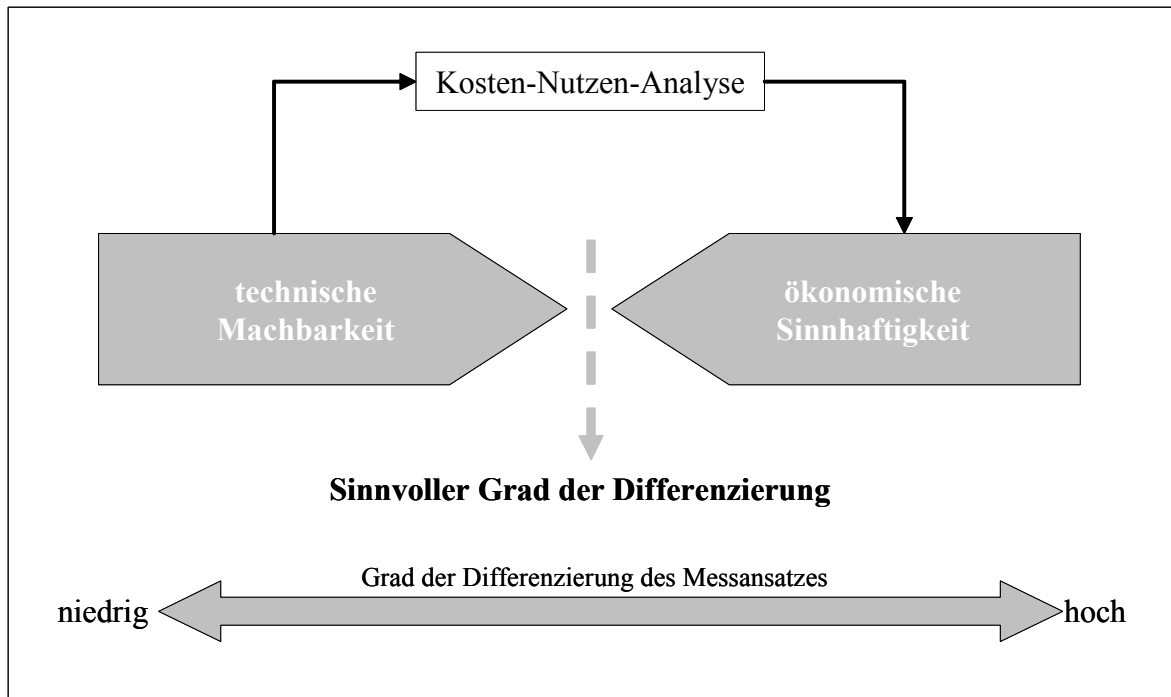


Abbildung 3: Bestimmung eines sinnvollen Differenzierungsgrades zur Messung von Reputationstreibern

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 Treibern anbelangt, so findet sich in der Abbildung 4 eine Aufstellung möglicher Messgrößen.

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

Abbildung 4: Mögliche Messgrößen der Reputationstreiber

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 unterschiedlichster Techniken festgelegt werden. Als pragmatische Lösungsansätze gelten die Gleichgewichtung der vier Treiber oder alternativ die Festlegung von Gewichtungsfaktoren durch Experten-Befragungen. Wissenschaftlich-empirisch können die Gewichtungsfaktoren mittels Faktoranalyse ermittelt 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 2002).

Auf der Grundlage dieser geschaffenen Fundamentalstrukturen, sollte nun ein Prozess einsetzen, 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 sind zwei Anmerkungen zu machen. Erstens 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 Reputationstreiber schlägt sich in sogenannten Sensitivitätsfaktoren nieder. Zweitens muss die Summe der einzelnen Sensitivitätsfaktoren der Reputationstreiber den Wert 1 ergeben (vgl. Abbildung 7).

Das praxisbezogene Vorgehen soll anhand des folgenden **Beispiels** aufgezeigt werden:

**Phase 1:** Mittels unterschiedlichster Arten von Befragungen von Anspruchsgruppen wurden für drei Perioden (X1 bis X3) die Indexwerte (in RIP) für sämtliche vier Reputationstreiber erfasst (vgl. Abbildung 5).

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 5: Zeitliche Entwicklung der Ist-Reputationsniveaus

**Phase 2:** Auf Grundlage der Datenbasis in Abbildung 6 konnten mittels SPSS die optimalen Gewichtungen der Risikotreiber geschätzt werden (vgl. Abbildung 7). Das Bestimmtheitsmass beträgt 99,8 %. Die Gewichtungen weisen folglich eine hohen Erklärungsgüte auf.

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

Abbildung 6: Ausgangsdaten SPSS

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

Reputationstreiber	Gewichtung
Gesellschaftliche Anforderungen	45,7 %
Finanzielle Performance	19,7 %
Qualität interner Prozesse	34,4 %
Kundenzufriedenheit	2,2 %
Summe	100 %

Abbildung 7: Gewichtung der Reputationstreiber

**Phase 3:** Abschliessend lässt sich aus diesen Angaben nun am Ende der Betrachtungsperioden X1, X2 und X3 die **Abweichung des Reputationsniveaus** vom erwarteten Maß von 100 RIP ermitteln.

$$\Delta R_{X1} =$$

$$0,457 \cdot (120 - 100) + 0,197(120 - 100) + 0,344(100 - 100) + 0,022(140 - 100) =$$

$$\Delta R_{X1} = +13,96$$

$$\Delta R_{X2} = +17,4$$

$$\Delta R_{X3} = -9,58$$

Es ist zu erkennen, dass sich die Reputation der Gesamtbank konstant hält und in der dritten Periode massiv verschlechtert.

### III. Differenzierte Analyse der Reputationstreiber

Grundlegende Voraussetzung für die Steuerung jeder Risikokategorie ist deren möglichst genaue **Identifizierung**, d.h. es gilt festzustellen, auf welcher Ebene oder in welchem Bereich einer Bank welche Arten von Reputationsrisiken auftreten können. Aufbauend auf der vorgängigen generellen Klassifizierung von Reputationstreibern ist im Sinne einer vollständigen Identifizierung der Ursachen von Reputationsverlusten und -gewinnen ein **Managementprozess** in Gang zu setzen, der möglichst weitgehende Informationen über explizite und implizite Reputationsrisiken der Bank hervorbringt.

Als Ergebnis dieses Managementprozesses resultiert ein differenziertes **Reputationsrisiko-Profil**, das sowohl der spezifischen Struktur der Bank als auch ihrem jeweiligen Umfeld Rechnung trägt.

Als grundsätzliche Vorgehensweise für die Identifizierung bietet sich das **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 oder externe Berater oder moderierten „Reputations-Workshops“ geschehen. Aber auch kreatives „Brainstorming“ kann zu einer Einschätzung der Risikosituation des Bereichs führen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei sowohl mit der Fragestellung zu konfrontieren, welche Reputationsrisiken sich von innen her aus der Bereichsstruktur und den Geschäftsumständen ergeben könnten, als auch mit der Fragestellung, welche problematischen Themen von aussen an den Bereich herangetragen werden könnten. Als Grundgerüst der Befragungen und Selbsteinschätzungen kann die generelle Klassifizierung der Reputationstreiber verwendet werden. Jeder Bereich hat dann systematisch zu überprüfen, ob Reputationsrisiken in den einzelnen Treibern vorhanden sind und welche Auswirkung diese haben könnten. Das Self-Assessment ist des Weiteren bereichsübergreifend und schliesslich auf Gesamtbank-Ebene unter Einbeziehung der Ge-

schäftsleitung durchzuführen. Die Ergebnisse sind abschliessend zusammenzuführen und zur Verhaltenssensibilisierung 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 daraus abgeleiteter Reputationsrisiken). Zur Vervollständigung des Self-Assessments und des Risikoprofils ist es sinnvoll, auch externe Quellen hinzuzuziehen, z.B. die in der Praxis bereits 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 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.

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.

Für die Ebene der Gesamtbank werden die Skalenwerte aller Geschäfts-/ Produktbereiche zusammengeführt (vgl. Abbildung 8). Hieraus kann abgelesen werden, 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			×									

Abbildung 8: Reputationsrisiko-Profil

mit: GB/PB = Geschäfts-/Produktbereich

Dieser Prozess des Self-Assessments sollte in gewissen Abständen wiederholt und institutionalisiert werden, d.h. es sollte beispielsweise ein zentrales Meldewesen für potentiell reputationsrelevante Vorgänge geben oder die Vergütung der Manager und Mitarbeiter sollte negativ beeinflusst werden, wenn (interne) Reputationsrisiken schlagend werden, die vorwiegend aufgrund eines unzureichenden Self-Assessments im betroffenen Bereich selbst nicht offengelegt wurden.



## C. Controlling von Reputationsrisiken

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

### I. Reputationsplanung und Priorisierung von Handlungsfeldern

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 Treiber-bezogenen 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 aus einem Self-Assessment (vgl. Teil B.III.).

**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 der Überlegungen in Hauptteil B lassen sich für die Anwendung von treiberspezifischen Steuerungsmassnahmen **Handlungsfelder** unterschiedlicher Priorität eruieren (vgl. Abbildung 9).

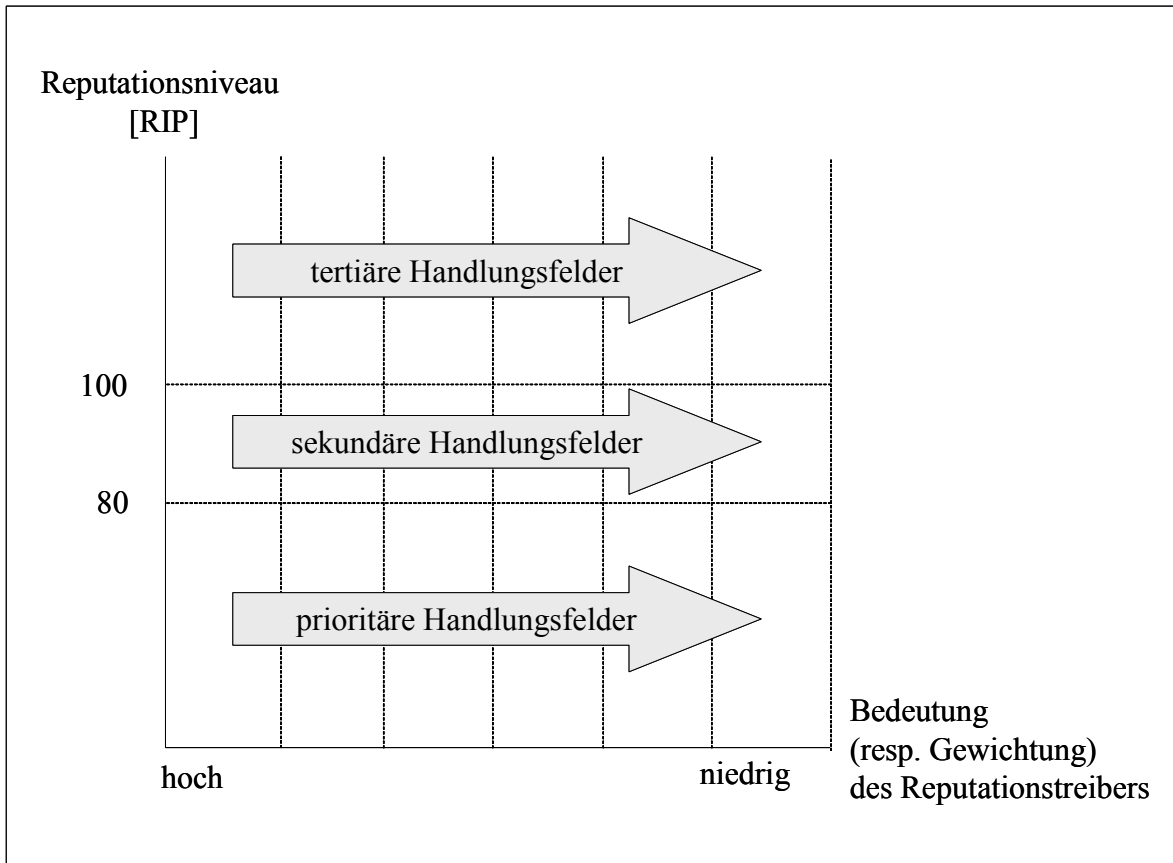


Abbildung 9: Priorisierungsmatrix für Steuerungsmassnahmen im Bereich von Reputationsrisiken

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 bereits über den generellen Erwartungen zu liegen kommt. Im Bereich eines RIP-Wertes von 80 bis 100 kann von einem leichten Reputationsmangel gesprochen werden. Diese Felder geniessen sekundäre Priorität. Liegt der RIP-Wert eines Risikotreivers 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 Risikotreivers, der einen RIP-Wert unterhalb von 80 aufweist. Anhand des Beispiels einer Bank lassen sich somit die konkreten Prioritäten der Steuerungsmassnahmen festlegen. Diese Priorisierungsordnung könnte auch als Grundlage für die **Mittelallokation für das Management von Reputationsrisiken** dienen.

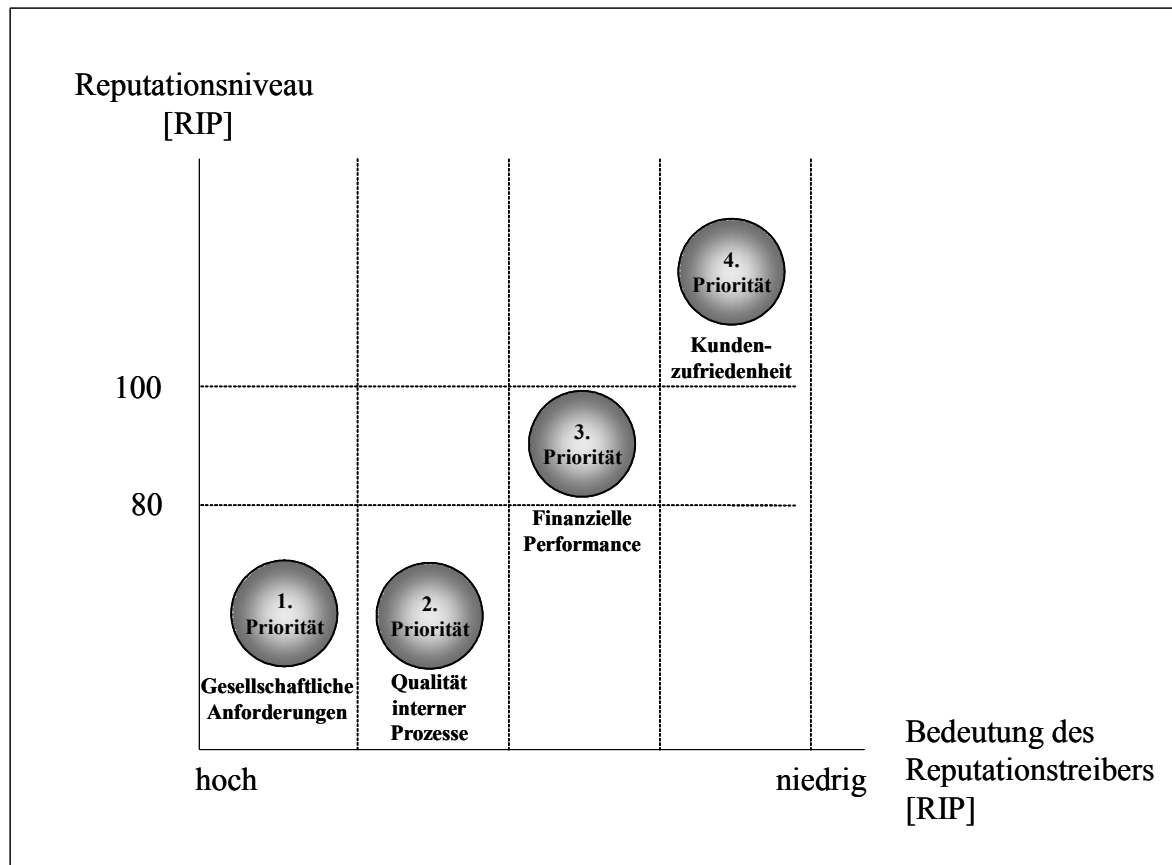


Abbildung 10: Beispiel zur Priorisierung der Handlungsfelder (Gewichtungen aus Beispieldaten auf S. 20)

**Zu 2.:** Da die Festlegung der Prioritätsordnung der Handlungsfelder nach dieser Vorgehensweise sich alleine an vergangenheitsbezogenen Daten orientiert, kann es durchaus teilweise Sinn machen, diese anzupassen, falls den Verantwortungsträgern im Bereich Reputational Risk Management Informationen mit einem prognostischen Gehalt vorliegen. Ist eine Bank beispielsweise absehbar gezwungen, aufgrund von Kostensenkungsmaßnahmen das Leistungsangebot für Retailkunden zu reduzieren, kann von einem massiven Absinken der Kundenzufriedenheit ausgegangen werden. In einem solchen Fall würde es folglich durchaus Sinn machen, der Kundenzufriedenheit eine höhere Priorität zuzuweisen. Die erforderlichen Daten können, wie in Teil B.III. aufgezeigt wurde, aus einem strukturierten Self-Assessment resultieren und die Priorisierung auf der Grundlage rein vergangenheitsbezogener Daten gezielt beeinflussen. Wie stark diese prognostischen Elemente die Priorisierung auf der Grundlage der vergangenen Historie zu beeinflussen haben, ist von Fall zu Fall zu entscheiden. Es ist alternativ denkbar, die Priorisierungen lediglich auf der Basis prognostischer Entscheidungsgrundlagen zu definieren.

## II. Handlungsfeldbezogene Steuerungsinstrumente

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 sind folgende Steuerungsinstrumente vorstellbar:

**Gesellschaftliche Anforderungen:** Hier ist zunächst 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 Untererfüllung ihrer Erwartungen.

**Finanzielle Performance:** Bankintern sollte zum Erreichen der erwarteten finanziellen Performance ein Planungs-, Ziel- und Anreizsystem installiert sein, das Performance-Ziele formuliert und auf Geschäftsbereiche und ggf. einzelne Mitarbeiter herunterbricht. Der Grad der Zielerfüllung sollte laufend überwacht werden. Im Fall der Abweichung von Ist- zu Zielgrössen sollten Anpassungsmassnahmen ergriffen werden, um auf den geplanten Pfad zurückzukehren. Die Zielerfüllung sollte belohnt, die Nichterfüllung sanktioniert werden. Daneben wirken im Bereich der finanziellen Performance ein transparentes und vollständiges Reporting vertrauensbildend. Hier sind eine Übererfüllung der Mindest-Publizität und eine Offenlegung aller relevanten Vorgänge und Risiken empfehlenswert. Entscheidet sich eine Bank gegen diese Form des transparenten Reportings, kommt sie schnell in den Ruf, etwas „vertuschen“ oder „aussitzen“ zu wollen, was zu Reputationsverlusten führen kann. Selbst bei unerwartet schlechter finanzieller Performance kann durch schnelle Information und plausible und vollständige Erklärung der zugrunde liegenden Faktoren der Reputationsverlust eingedämmt werden. 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 mit den Aufsichtsbehörden angebracht.

**Qualität interner Prozesse:** Die Etablierung klarer Standards und Regelungen sowie einer glaubwürdigen Führungskultur stellt ein wesentliches Instrument in diesem Bereich dar. Beispielsweise ist im Kreditgeschäft zu definieren, welcher Kunde unter welchen Umständen Sonderkonditionen eingeräumt bekommt, um hier transparente 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 kommuniziert werden sollten. Ein weiteres Beispiel sind die Leitlinien zur Verflechtung mit anderen Unternehmen, insbesondere Kreditnehmern, bezüglich der Wahrnehmung von VR-Mandaten. Die Nichteinhaltung der Regelungen sollte sanktioniert werden. Zur Führungskultur zählen insbesondere die Personalpolitik sowie die Transparenz und Kontrolle von Entscheidungsprozessen. Gegenüber den Mitarbeitern sollte eine transparente, faire und motivierende Umgangsweise an den Tag gelegt werden. Hinsichtlich der Kommunikationsprozesse soll zunächst der öffentliche Auftritt über Medien aktiv gemanagt und koordiniert werden (Printmedien, TV, Rundfunk und 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 Werbekampagne mit Unterstützung der Kreditnehmer. Zur Vorbereitung von Kommunikationskrisen ist es ratsam, in einem Ablaufplan festzulegen, wann welche Stellungnahmen von welchen Personen autorisiert und veröffentlicht werden. Ansonsten kann durch verzögerte oder unsachgemässe Reaktionen der Bank der Reputationsschaden erhöht werden. 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 Shell gelungen, durch einen aktiven Dialog mit Umweltschützern hier teilweise auch als Partner und nicht mehr nur als „Feindbild“ anerkannt zu werden (vgl. RAYNER 2003).

**Kundenzufriedenheit:** Hier kann durch Qualitätsmanagement, aktiver Annahme von Kunden-Feedback (z.B. durch Beschwerdenmanagement) und 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.

### III. 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 eine 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 Reputations-treiber (z.B. falsches Instrument, fehlender Wirkungszusammenhang etc.)
- externer Einfluss, der die Wirksamkeit der Massnahme reduziert hat
- fehlerhafte Implementierung des Steuerungsinstruments (z.B. verspätete Kommunikation)

**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, denen mit erneuten Management-Massnahmen entgegengetreten werden sollte.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung Risikokategorien .....	9
Abbildung 2: Reputationsniveau.....	15
Abbildung 3: Bestimmung eines sinnvollen Differenzierungsgrades zur Messung von Reputationstreibern .....	16
Abbildung 4: Mögliche Messgrößen der Reputationstreiber .....	17
Abbildung 5: Zeitliche Entwicklung der Ist-Reputationsniveaus .....	19
Abbildung 6: Ausgangsdaten SPSS .....	19
Abbildung 7: Gewichtung der Reputationstreiber .....	20
Abbildung 10: Reputationsrisiko-Profil.....	23
Abbildung 11: Priorisierungsmatrix für Steuerungsmassnahmen im Bereich von Reputationsrisiken.....	25
Abbildung 12: Beispiel zur Priorisierung der Handlungsfelder (Gewichtungen aus Beispieldaten auf S. 20).....	26

## Literaturverzeichnis

- BANK FÜR INTERNATIONALEN ZAHLUNGSAusGLEICH: Konsultationspapier - Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung, Basel 2003
- BLEYMÜLLER, J. et al.: Statistik für Wirtschaftswissenschaften, 2002.
- EISENEGGER, M./KÜNSTLE, D.: Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter, in: Die Volkswirtschaft 11-2003, S. 58-62
- KRUMNOW/GRAMLICH: Gabler Bank Lexikon, 12. Aufl., Wiesbaden 2000.
- RAYNER, J.: Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities, West Sussex 2003
- SCHIERENBECK, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 8. Aufl., Wiesbaden 2003