

# Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor

## Management und Controlling von Reputationsrisiken

---

Studienergebnisse

Dezember 2012



©iStockPhoto

**Frank Romeike**

Geschäftsführender Gesellschafter  
RiskNET GmbH

**Prof. Ulrich Bauer**  
**Christian Weißensteiner**

Institut für Betriebswirtschaftslehre u. Betriebssoziologie  
Technische Universität Graz

## Geleitwort

### Ist der Ruf erst ruiniert ...

Es ist eine Binsenweisheit, dass eine gute Unternehmensreputation der wesentliche und dominante immaterielle Vermögensgegenstand eines Unternehmens ist. Der Aufbau und die Weiterentwicklung des „guten Rufes“ dauern oft Jahre oder Jahrzehnte. Umgekehrt kann jedoch die Reputation in Windeseile beschädigt oder gar gänzlich zerstört werden. Wenn die Gerüchteküche brodeln, ist es für Unternehmen höchste Zeit einzugreifen, bevor Themen in der Öffentlichkeit ihre eigene Dynamik entfalten.

Die Verknüpfung von Marke und Reputation schafft eine besondere Form symbiotischer Abhängigkeit. Das fragile und facettenreiche Gebilde Reputation kann innerhalb weniger Augenblicke zerstört werden. Daher muss es das Ziel jeden Unternehmens sein, Reputationsbedrohungen rechtzeitig zu erkennen und die Reputation durch Prävention langfristig zu erhalten. Denn die „Dominorallye“ beim Eintritt von Reputationsrisiken kann rasend schnell verlaufen.

Und auch Unternehmen mit einer guten Reputation dürfen sich nicht in Sicherheit wägen: es gibt keinen „Reputationskredit“. In unserer „Google-/Twitter- und Facebook-Gesellschaft“ ist ein selbstreferentielles Netzwerk entstanden, wodurch Reputationsthemen rasend schnell verbreitet werden und im riesigen und globalen Internetgedächtnis lange gespeichert bleiben.

Und dennoch: In der Praxis wird die Reputation als wichtigstes immaterielles Asset eines Unternehmens vielfach ignoriert. Allerdings steht einer erhöhten Medienaufmerksamkeit mit zunehmender Tendenz zur „Skandalisierung“ von Ereignissen eine besondere Vertrauenssensitivität gegenüber. Eine noch immer aktuelle Studie der Economist Intelligence Unit aus dem Jahr 2005 befragte 300 Risikomanager nach dem größten Risiko. Klarer Sieger: die Reputation.

Gleichwohl ist beim RepRisk-Management ein Wahrnehmungsparadoxon zu konstatieren. Die überwiegende Mehrheit der Risikomanager bewertet eine positive Unternehmensreputation als wichtigen Werttreiber im Unternehmen. Paradoxe Weise wird das Risikopotenzial für den eigenen Betrieb jedoch als eher gering bewertet.

Letztlich gilt aber immer noch ein simpler Grundsatz: Das Unternehmen sollte sich so im Markt und gegenüber Stakeholdern verhalten, wie es auch selbst behandelt werden möchte. Je stärker allerdings Erwartungen nach außen aufgebaut werden – über Kampagnen und Versprechungen, die dann nicht eingehalten werden können – desto größer wird auch die Lücke zwischen Erwartungshaltung und Aktion. Und genau hier liegt eines der größten Reputationsrisiken.

Das Management von Reputationsrisiken ist integraler Bestandteil einer guten Corporate Governance. Zukünftige Trends und Entwicklungen zu erkennen und damit auch potenzielle Themenfelder zu identifizieren, schafft die Möglichkeit, durch frühe strategische Korrekturen Issue-Eskalationen zu reduzieren bzw. zu vermeiden und damit den Unternehmenswert zu schützen. Reputations(risiko)management ist eine Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen Kommunikation mit allen Interessensgruppen und reflektiert die Unternehmenskultur. Und: Es darf kein opportunistisches Lippenbekenntnis sein.

Die vorliegenden Studienergebnisse basieren auf einer von der Technischen Universität Graz in Kooperation mit dem Kompetenzportal RiskNET durchgeführten empirischen Umfrage, an der sich über 400 Risikomanagement-Experten beteiligt haben.

Mit der Studie sollte zum einen der Status Quo beim Management von Reputationsrisiken erhoben werden und zum anderen die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation bestimmt werden. Diese Ergebnisse bilden die Basis für eine adäquate Erweiterung der bestehenden Risikomanagement-Systeme.

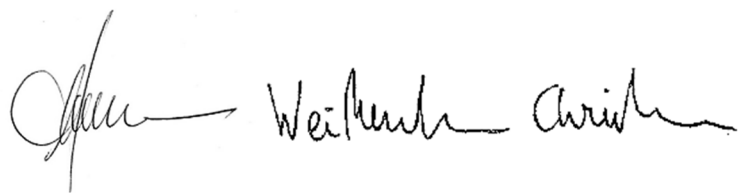
Der US-amerikanische Großinvestor, Unternehmer und Mäzen Warren Edward Buffett hat das Thema auf den Punkt gebracht: „Es dauert 20 Jahre, um sich eine Reputation aufzubauen, und fünf Minuten, um sie zu ruinieren. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie die Dinge anders machen.“ Die Ergebnisse dieser Studie werden Ihnen bei der Umsetzung in konkrete Schritte helfen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung



**Frank Romeike**

Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET GmbH  
sowie verantwortlicher Chefredakteur der  
Fachzeitschrift RISIKO MANAGER



**Ulrich Bauer, Christian Weissensteiner**

Institut für Betriebswirtschaftslehre u. Betriebssoziologie  
Technische Universität Graz

## Executive Summary

Eine positive Unternehmensreputation zählt zu einem der bedeutendsten Assets eines Unternehmens. Sie fungiert als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal in Märkten, die aktuell durch eine zunehmende funktionale Gleichheit von Produkten und Dienstleistungen geprägt sind. Eine positive Unternehmensreputation erweist sich ausserdem als Schlüsselvariable für Unternehmen, um bestehende Loyalitäten bei diversen Anspruchsgruppen zu festigen bzw. neue zu schaffen.

Die oft als "fuzzy risks" (undeutlich, unscharf) bezeichneten Reputationsrisiken zählen zu jenen am schwierigsten zu behandelnden Unternehmensrisiken. Das in das Unternehmen über viele Jahre aufgebaute Vertrauen kann durch den Eintritt reputationsrelevanter Risiken in Windeseile zerstört werden. Ein steigender Medialisierungsdruck erfordert weiters entsprechende Instrumente, um Organisationen bestmöglich vor Reputationsverlusten zu schützen und Reputationsrisiken proaktiv im unternehmensweiten Risikomanagement zu behandeln.

Nachfolgende Fragestellungen standen vordergründig im Fokus bei der Konzeption dieser Studie:

- Wie ist der aktuelle Status Quo der Berücksichtigung von Reputationsrisiken in den Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis?
- Was sind die Gründe für eine Nicht-Berücksichtigung von Reputationsrisiken?
- Bei welchem Unternehmensbereich liegt die organisatorische Verantwortung für die Steuerung der Unternehmensreputation?
- Wie werden Reputationsrisiken in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses behandelt (Identifikation, Bewertung etc.)?
- Was sind die wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation?
- Was sind die bedeutendsten Aspekte, die es in den Risikomanagementprozess zu integrieren gilt, um Reputationsrisiken proaktiv im Risikomanagementprozess mit zu berücksichtigen und den Prozess somit effektiver und effizienter zu gestalten?

Die wesentlichsten Ergebnisse der vorliegenden Umfrage können wir folgt zusammengefasst werden:

- Hinsichtlich der aktuellen Bedrohung zählen Finanzrisiken als wesentlichste Risikoart, gefolgt von Reputationsrisiken und Absatzrisiken.
- In rund ein Viertel aller befragten Unternehmen finden Reputationsrisiken derzeit keine Berücksichtigung im Risikomanagement, wobei hier zum Teil deutliche Branchenunterschiede vorliegen: Bei Versicherungsunternehmen ist der Berücksichtigungsanteil bereits sehr hoch, bei Banken und dem verarbeitenden Gewerbe erfährt diese Risikoart wesentlich seltener Berücksichtigung.

- Zu den Hauptgründen einer Nicht-Berücksichtigung zählen die fehlende Möglichkeit der Risikobewertung / Quantifizierung, gefolgt von der fehlenden Möglichkeit der Risiko-identifikation
- Im Falle einer Mitberücksichtigung finden Reputationsrisiken größtenteils integrierte Betrachtung bei operationalen Risiken
- Die Bewertung von Reputationsrisiken und das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken fällt schwieriger als bei anderen Risikoarten
- Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken und eine regelmäßige Stakeholderbeobachtung werden von den Teilnehmenden als wichtigste Aspekte angesehen, um Reputationsrisiken proaktiv im Risikomanagementprozess mit zu berücksichtigen
- Nach Einschätzung der Teilnehmer werden Reputationsrisiken zukünftig an Bedeutung gewinnen
- Die Wahrnehmung als attraktives Unternehmen ist der bedeutendste Einflussfaktor auf die Unternehmensreputation, wobei dieser Faktor dreimal bedeutender ist als die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. Die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Innovationskraft des Unternehmens und die empfundene Qualität der Produkte / Dienstleistungen belegen die zweit- bzw. dritthöchste Bedeutung.

## Ziel und Struktur der Studie

Diese von der Technischen Universität Graz in Kooperation mit RiskNET durchgeführte Umfrage sollte den Status Quo der proaktiven Behandlung von Reputationsrisiken in den vorliegenden Risikomanagementsystemen der unternehmerischen Praxis erheben. Weiters wurden aus den gewonnenen Umfragedaten die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation bestimmt. Dies stellt die Basis für eine abschließende Gestaltung von adäquaten Ansätzen zur Erweiterung des Risikomanagementprozesses dar, um den Reputationsaspekt nachhaltig berücksichtigen und steuern zu können. Die auf den Ergebnissen dieser Umfrage basierenden und daraus abgeleitete Ansätze zur proaktiven Behandlung von Reputationsrisiken münden in weiterer Folge in eine Forschungsarbeit, welche 2013 fertiggestellt werden wird.

Die vorliegende Umfrage gliedert sich in folgende thematische Abschnitte

1. Allgemeine Fragen zum Unternehmen
2. Fragen zum Risikomanagement
3. Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement
4. Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation
5. Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagements
6. Statistische Angaben

Der zur empirischen Erhebung dienende, stark strukturierte Fragebogen wurde im Online-Umfragetool Limesurvey® umgesetzt, wobei die Teilnahme im Zeitraum vom 10.04.2012 bis 09.10.2012 möglich war. Um einen repräsentativen Rücklauf zu erhalten, wurde in nachfolgenden Kanälen auf die vorliegende Studie hingewiesen:

- Im zweiwöchentlichen E-Mail-Newsletter von RiskNET, dem Wissensportal rund um den Themenkomplex Risikomanagement und Compliance. Der Newsletter erreicht rund 7.200 Abonnenten.
- In einem im April 2012 auf der RiskNET-Website veröffentlichten Artikel mit dem Titel „Der gute Ruf als nachhaltiger Erfolgsfaktor“
- In einem Artikel in der Fachzeitschrift „RC&A – Risk, Compliance & Audit“, Ausgabe 02/2012, Titel „Gute Frage: Was sind Reputationsrisiken?“
- Im E-Mail-Newsletter des RISIKO MANAGER, der führenden deutschen Fachzeitschrift im Bereich des Financial Risk Managements für Banken, Sparkassen und Versicherungen
- Im sozialen Netzwerk XING durch persönliches Anschreiben von im Bereich Risikomanagement tätigen Personen

Nach Erstellung des Online-Fragebogens wurde dieser im März 2012 einem Pretest durch 12 Personen unterzogen, um das Umfragedesign zu überprüfen und in weiterer Folge eventuell erforderliche Modifizierungen vorzunehmen. Dieser Pretest wurde bereits im Online-Umfragetool Limesurvey® vorgenommen, um auch die Handhabung dieser Online-Lösung zu testen. Nach jedem Frageblock wurde ein Textfeld zur Eingabe des Feedbacks für die Testprobanden integriert und nach Abschluss der Testphase ausgewertet.

Dieser Pretest diente vor allem der Überprüfung nachfolgender Punkte:<sup>1</sup>

- Ausreichende Variation der Antworten
- Verständnis der Fragen durch den Befragten
- Schwierigkeit der Fragen für den Befragten
- Kontinuität des Interviewablaufs („Fluss“)
- Effekt der Fragenanordnung
- Dauer der Befragung
- Interesse des Befragten gegenüber der gesamten Befragung
- Belastung des Befragten durch die Befragung

Hinsichtlich der Rücklaufquote ist es aufgrund der Kombination von öffentlichen und personalisierten Umfragen nicht möglich, eine allgemeine Quote zu ermitteln. Unter alleiniger Berücksichtigung der personalisierten Anfragen per E-Mail bzw. via sozialem Netzwerk XING kann eine Rücklaufquote in Höhe von 31,4% errechnet werden. Diese resultiert aus 449 Antwortsets, bezogen auf eine Gesamtheit von 1.429 Anfragen.

## Allgemeine Fragen zum Unternehmen

Wie nachfolgende Abbildung 1 zeigt, sind etwa zwei Drittel der Teilnehmenden in Deutschland situiert (68,2%), gefolgt von Österreich (17,5%) und der Schweiz (11,8%). Die Stichprobengröße (n) beträgt hierbei 484.

Die Altersverteilung in Abbildung 2 spiegelt wider, dass die größte Gruppe der Teilnehmer zwischen 30 und 39 Jahre alt ist (42,1%), gefolgt von den 40 bis 49jährigen (37,6%).

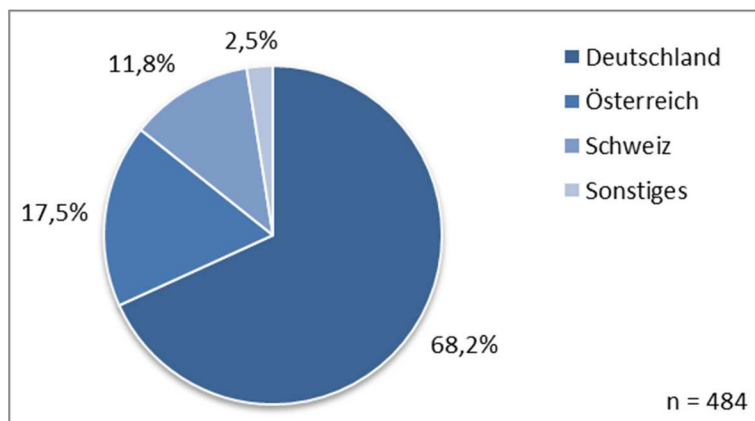


Abbildung 1: Teilnehmende nach Herkunftsland

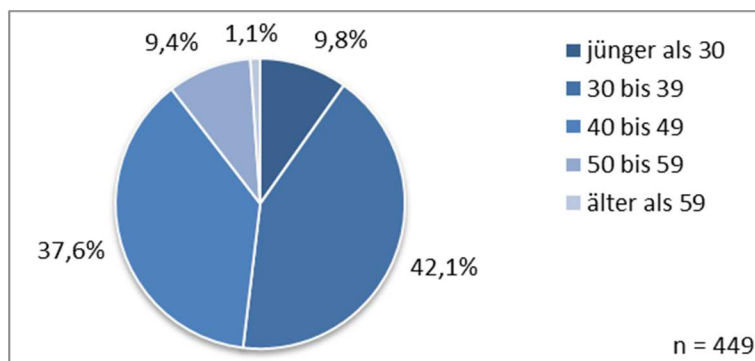


Abbildung 2: Teilnehmende nach Altersgruppen

Wie in der grafischen Darstellung in Abbildung 3 ersichtlich, ist der Anteil der männlichen Umfrageteilnehmer dominierend (80,4%). Eine ähnliche Dominanz ist auch bei der Frage betreffend des höchsten Bildungsabschlusses erkennbar (Abbildung 4). Der höchste Anteil (88,6%) ist den Teilnehmenden mit einem Hochschulabschluss zuzuweisen.



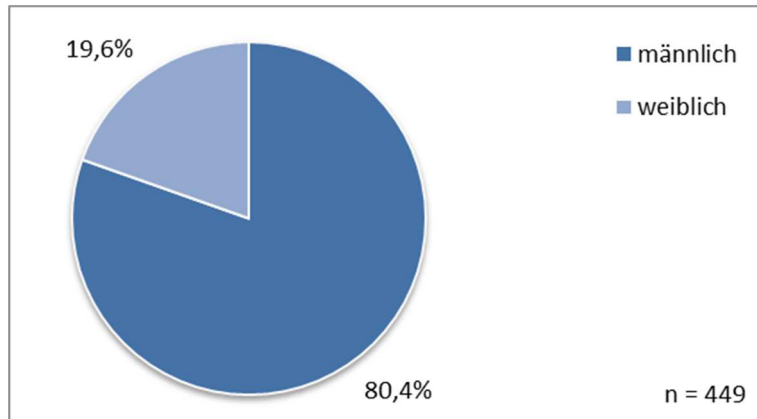


Abbildung 3: Teilnehmende nach Geschlecht

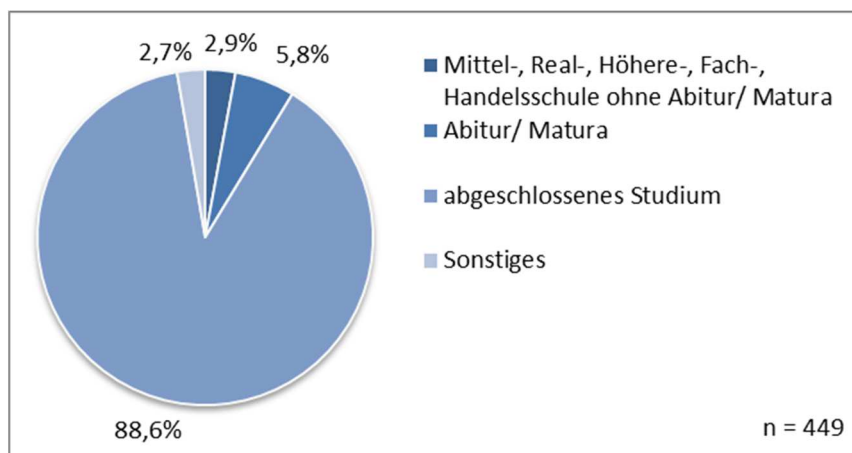


Abbildung 4: Teilnehmende nach höchstem Bildungsabschluss

Nachdem die Studie an vorwiegend im Risikomanagement tätige bzw. an Risikomanagement affine Personen ausgeschickt wurde, ist es nicht verwunderlich, dass 51,8% der Studienteilnehmer in ihrer beruflichen Praxis als Risikomanager tätig sind (Abbildung 5). Die Tatsache, dass weitere 14,8% der Studienteilnehmer im Controlling und weitere 10,2% in der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand tätig sind, lässt einen Rückschluss zu, wo die Risikomanagementverantwortung in jenen Unternehmen angesiedelt ist, wenn diese nicht über einen eigenständigen Bereich bzw. Abteilung/Stabstelle verfügen.

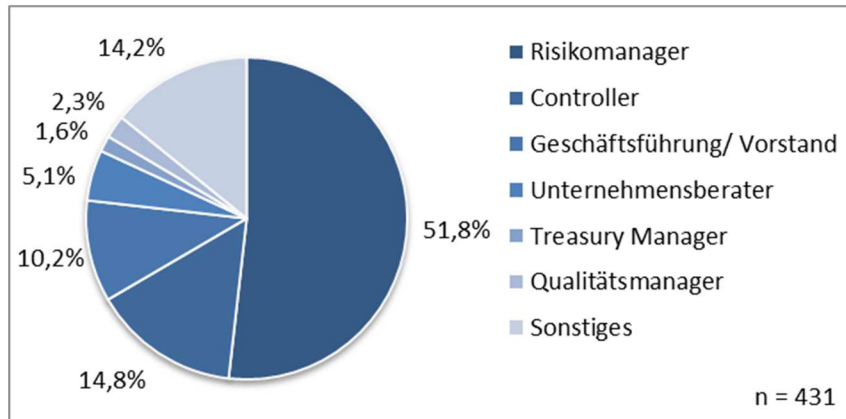


Abbildung 5: Teilnehmende nach beruflicher Funktion

Zur Klassifizierung der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen wurden auf die Wirtschaftstätigkeitenklassifikation der Europäischen Union (NACE Rev.2) zurückgegriffen<sup>2</sup>. Die NACE Rev. 2 ist in 21 Abschnitte untergliedert, welche durch Buchstaben bezeichnet werden. Diese wiederum sind in insgesamt 88 Abteilungen untergliedert (zweistelliger Nummerncode), um eine detaillierte und systematische Zuordnung der Unternehmenstätigkeit zu ermöglichen.

Die für die vorliegende Umfrage verwendeten Abschnitte der NACE-Klassifizierung sind nachfolgend gelistet, wobei zusätzlich auch noch eine Antwortmöglichkeit für sonstige Branchen integriert wurde:

- C**      Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren
- D**      Energieversorgung
- E**      Wasserversorgung
- F**      Baugewerbe
- G**      Handel
- K**      Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- M, N, S**      Dienstleistung

Wie Abbildung 6 zeigt, wiesen 22,7% der Teilnehmenden den Schwerpunkt ihrer Unternehmenstätigkeit dem verarbeitenden Gewerbe/der Herstellung von Waren zu, was zugleich den höchsten Anteil der teilnehmenden Branchen darstellt. An zweiter Stelle ist der Dienstleistungssektor mit einem Anteil von 19,8% zu nennen, gefolgt vom Banken- (19,2%) und dem Versicherungswesen (13,2%).

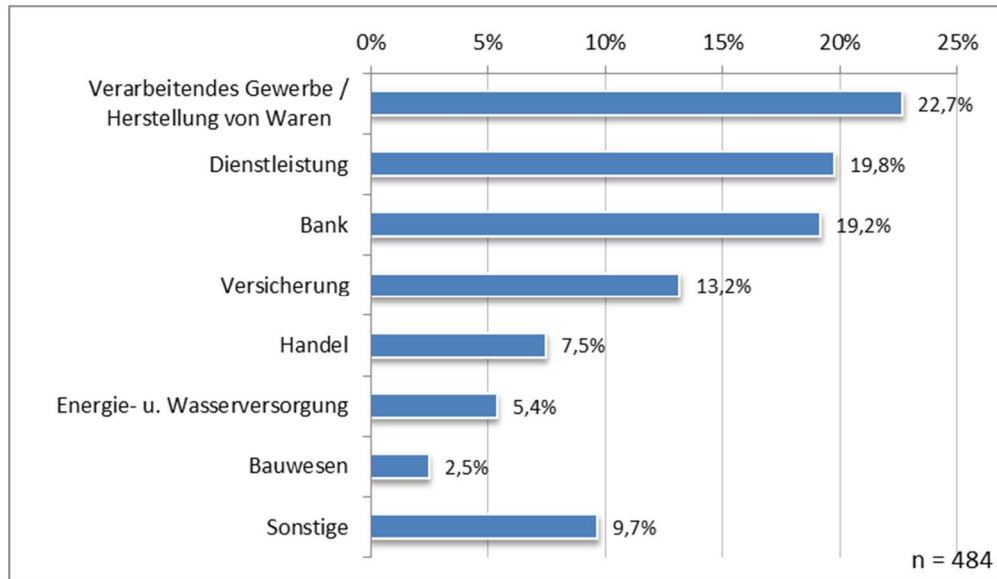


Abbildung 6: Teilnehmende nach Branchen

Die Zuweisung der teilnehmenden Unternehmen zur entsprechenden Rechtsform fällt, wie in Abbildung 7 dargestellt, eindeutig aus. Mit einem Anteil von 81,2% ist der überwiegende Anteil der Umfrageteilnehmer derzeit in Kapitalgesellschaften beschäftigt, wobei es sich hierbei zu 64,9% um Aktiengesellschaften handelt (Abbildung 8). Wie die darauffolgende Abbildung 9 zeigt sind hiervon 40,5% auch an der Börse gelistet.

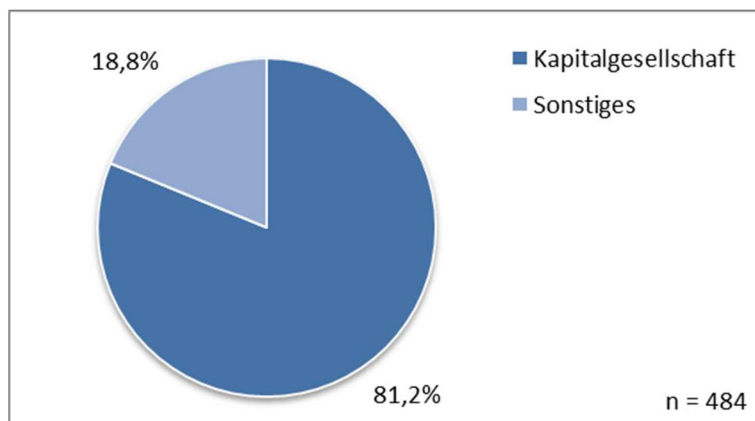


Abbildung 7: Teilnehmende nach Rechtsform des Unternehmens

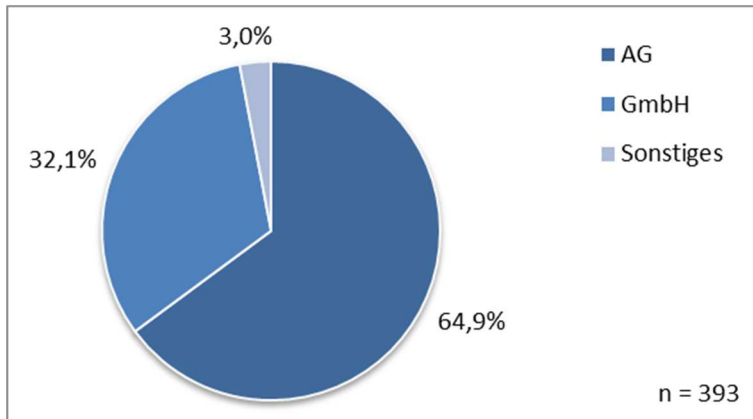


Abbildung 8: Teilnehmende nach Art der Kapitalgesellschaft

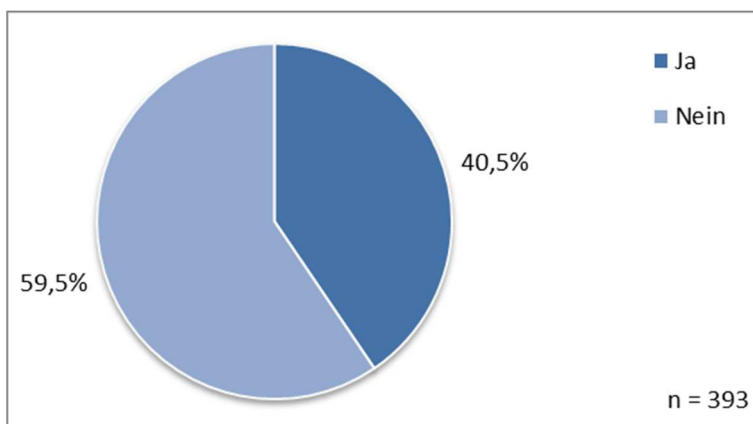


Abbildung 9: Anteil börsennotierter Kapitalgesellschaften

Zur Klassifizierung der teilnehmenden Unternehmen wurde die Empfehlung der Europäischen Kommission<sup>3</sup> herangezogen (Abbildung 10), wobei keine weitere Untergliederung der kleinen Unternehmen (in Kleinstunternehmen) erfolgt ist.

	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
<b>Großes Unternehmen</b>	> 250	> € 50 Mio.	> € 43 Mio.
<b>Mittleres Unternehmen</b>	< 250	≤ € 50 Mio.	≤ € 43 Mio.
<b>Kleines Unternehmen</b>	< 50	≤ € 10 Mio.	≤ € 10 Mio.

oder

Abbildung 10: Größenklassifizierung nach Empfehlung der EU-Kommission

Wie in Abbildung 11 dargestellt, zählen Großunternehmen zum größten Teilnehmersegment der Umfrage (77,7%).

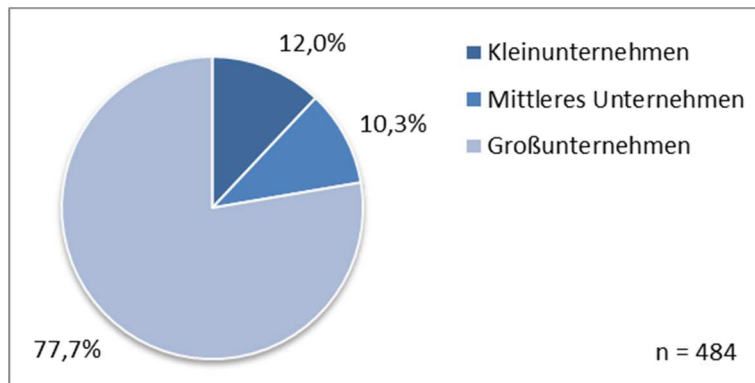


Abbildung 11: Teilnehmende nach Größenklasse der Unternehmen

## Fragen zum Risikomanagement

Von den teilnehmenden Unternehmen verfügen rund 93% aller Unternehmen über ein Risikomanagementsystem (bzw. ein teilweise im Unternehmen etabliertes System, Abbildung 12). Hiervon beschäftigt sich der größte Teil (63,3%) bereits seit mehr als fünf Jahren mit dem Thema Risikomanagement, wobei es 37,1% der teilnehmenden Unternehmen sogar bereits länger als 10 Jahre tun (Abbildung 13). Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass man bei der vorliegenden Stichprobe auf eine gute, langjährige Basis an Risikomanagement Know-How zurückgreifen kann.

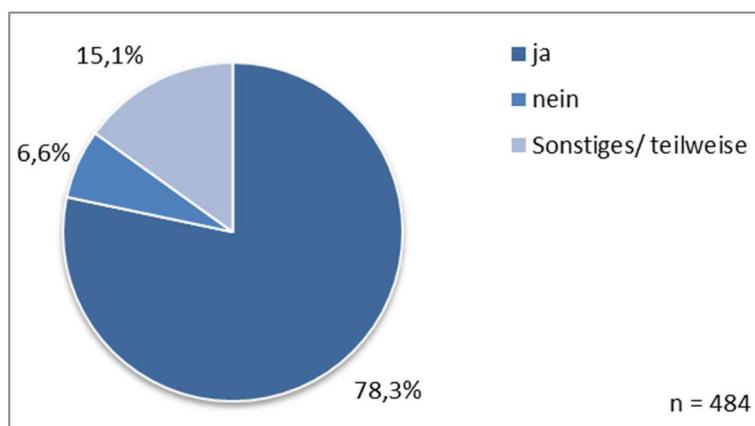


Abbildung 12: Vorliegen eines Risikomanagementsystems im Unternehmen

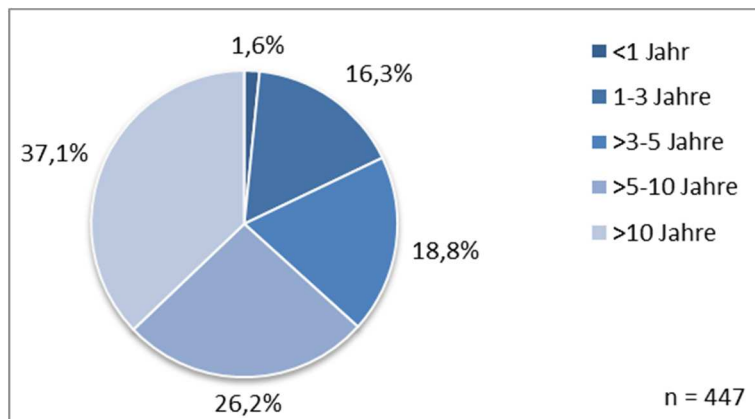


Abbildung 13: Dauer der Beschäftigung mit Risikomanagement

Betreffend der organisatorischen Integration des Risikomanagements im Unternehmen ist die Ausgestaltung in Form einer Risikomanagement-Abteilung bzw. Stabstelle die am häufigsten genannte (52,9%), gefolgt von einer organisatorischen Eingliederung in den Bereich Controlling (34,2%). Die Ergebnisse sind in Abbildung 14 grafisch dargestellt.

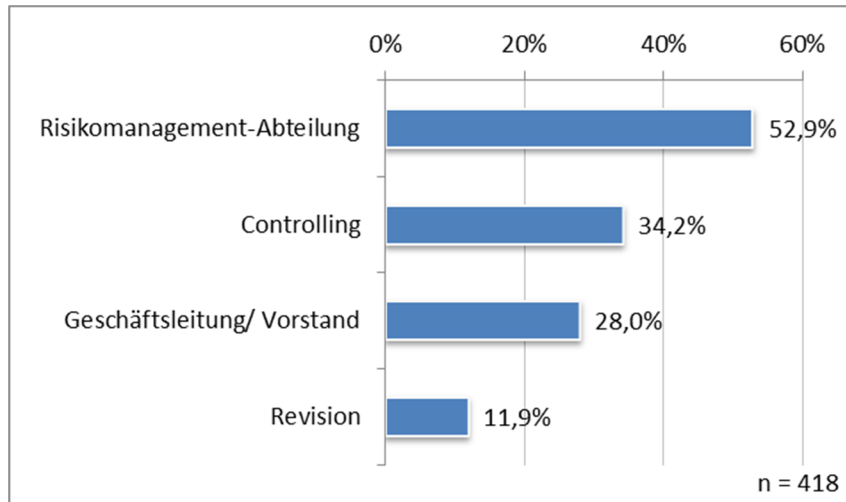


Abbildung 14: Organisatorische Eingliederung des Risikomanagements (Mehrfachantworten möglich, m=531)

Um den Status Quo der aktuellen Bedrohung durch einzelne Risikoarten, hier insbesondere durch Reputationsrisiken, unter den Teilnehmenden in der unternehmerischen Praxis festzustellen, wurde zum Abschluss des ersten Fragebogenblocks nachfolgende Frage integriert:

*Wie sehr bedrohen aktuell folgende Risiken Ihre unternehmerischen Aktivitäten?*

Antwortmöglichkeiten: „1 – sehr gering“ bis „6 – sehr hoch“

Wie die in Abbildung 15 dargestellten Ergebnisse zeigen, zählen Finanzrisiken mit einem Mittelwert ( $\bar{x}$ ) von 3,70 und einer Standardabweichung (s) von 1,54 aktuell zur wesentlichsten Bedrohung der aktuellen Stichprobe an Unternehmen. Mit einem Mittelwert von 3,66 (s=1,44) können Reputationsrisiken als Nummer 2 festgehalten werden, gefolgt von Absatzrisiken ( $\bar{x}$  = 3,61, s = 1,48).

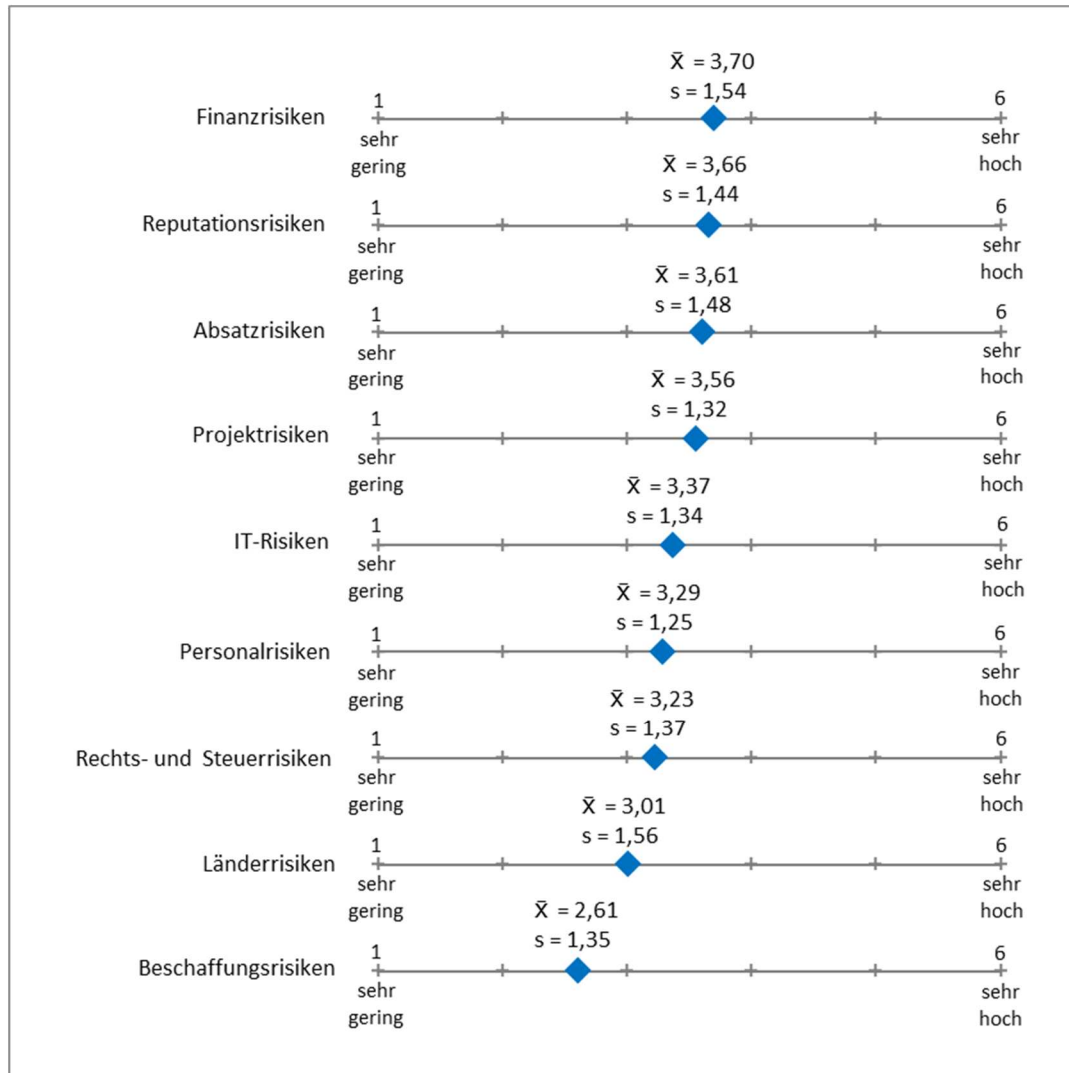


Abbildung 15: Einschätzung der aktuellen Bedrohung durch einzelne Risikoarten



## Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement

Der nachfolgende Fragenblock beschäftigt sich mit dem Thema Unternehmensreputation und der Integration von Reputationsrisiken im Risikomanagement.

Um ein einheitliches Verständnis betreffend des Reputationsbegriffs sicherzustellen, wurde folgende Definition in den Fragebogen integriert:

*Reputation ist die Summe aller positiven und negativen Wahrnehmungen bestehender und potenzieller Stakeholder in Hinblick auf Ihre Produkte / Dienstleistungen oder das Unternehmen selbst*

Auf die Frage, ob Reputationsrisiken bereits in den vorliegenden Risikomanagementsystemen mitberücksichtigt werden, gab beinahe ein Viertel (24,4%) aller Befragten an, dass diese Risikoart keine Berücksichtigung findet (Abbildung 16).

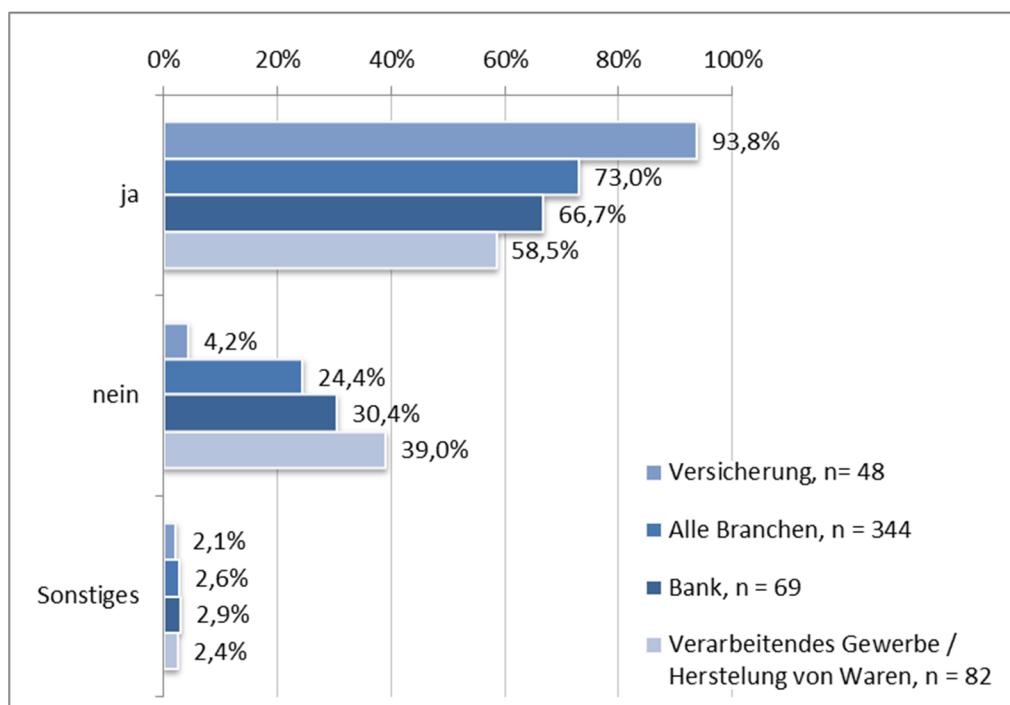


Abbildung 17: Aktuelle Mitberücksichtigung von Reputationsrisiken im Risikomanagement

Wie die grafische Darstellung in Abbildung 17 zeigt, liegen hier zum Teil deutliche Branchenunterschiede vor: Lediglich 4,2% der Versicherungsunternehmen gaben an, dass Reputationsrisiken nicht berücksichtigt werden. Bei Banken (30,4%) und dem verarbeitenden Gewerbe (39%) erfährt diese Risikoart wesentlich seltener eine Berücksichtigung. Zu den Hauptgründen hierfür zählen die fehlende Möglichkeit der Risikobewertung/Quantifizierung (79,2%), gefolgt von der fehlenden Möglichkeit der Risikoidentifikation (Abbildung 18). Bei den sonstigen Gründen wurde beispielhaft genannt, dass diese Risikoart nur qualitativ oder implizit im Risikomanagement berücksichtigt wird.

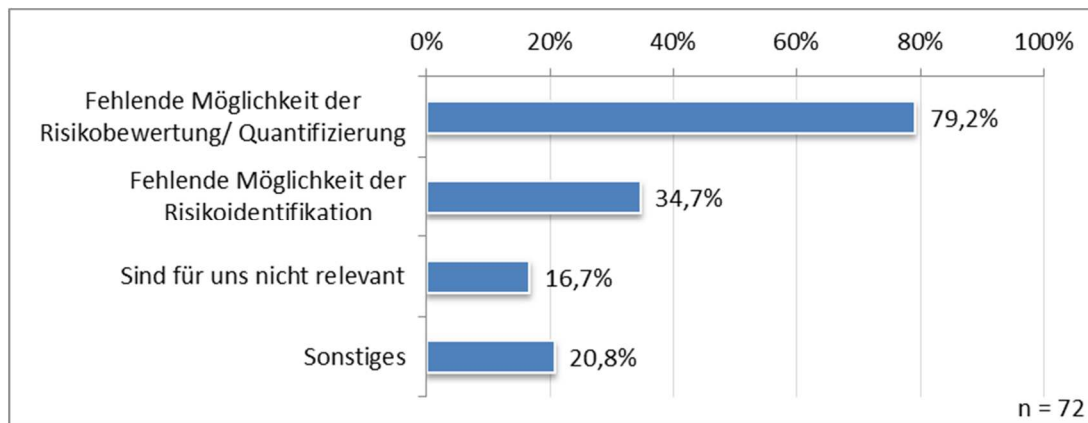


Abbildung 18: Gründe für die Nicht-Berücksichtigung von Reputationsrisiken (Mehrfachantworten möglich, m=109)

Abbildung 19 zeigt, in welcher Form Reputationsrisiken im Falle einer Mitberücksichtigung im Risikomanagement geführt werden. Die größte Zustimmung wurde der Möglichkeit gegeben, Reputationsrisiken bei operationalen Risiken integriert mit zu betrachten (67,9%). Ein Antwortanteil von 37,1% wurde der Berücksichtigung von Reputationsrisiken als eigenständige Risikoart gegeben.

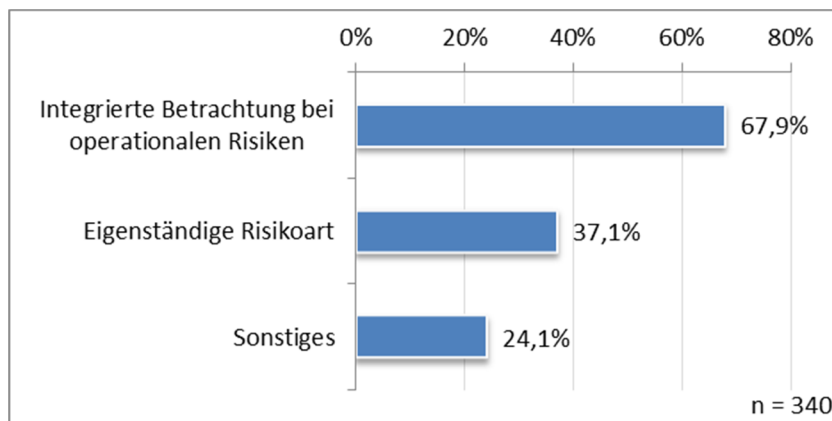


Abbildung 19: Berücksichtigungsart von Reputationsrisiken im Risikomanagement (Mehrfachantworten möglich, m=439)

Als sonstige Arten der Mitberücksichtigung im Risikomanagement wurden nachfolgende Punkte von den Teilnehmenden angeführt:

- Mitbetrachtung bei strategischen Risiken
- Berücksichtigung bei Konzernkommunikation
- Integrierte Betrachtung bei Liquiditäts- und operationalen Risiken
- Mittelbare Berücksichtigung im Vertrieb
- Reputation als zusätzliche Dimension, Betrachtung bei allen Risikoarten
- Szenario-Betrachtung im Rahmen der Risikoinventur
- Berücksichtigung von Reputationschadensfällen im Stresstesting

Die Bewertung der identifizierten Reputationsrisiken wird hauptsächlich mit qualitativen (43,1%) bzw. semi-quantitativen Skalen (30,4%) vorgenommen, siehe Abbildung 20. Semi-quantitative Skalen sind qualitative Skalen mit Wertgrenzen (z. B. mittel = €50.000,- bis €80.000,- für Schadensausmaß; unwahrscheinlich = 1-mal in 50 Jahren für Eintrittswahrscheinlichkeit). Eine Quantifizierung wird nur in etwa einem Fünftel der Fälle (19,7%) von den Studienteilnehmern angewendet.

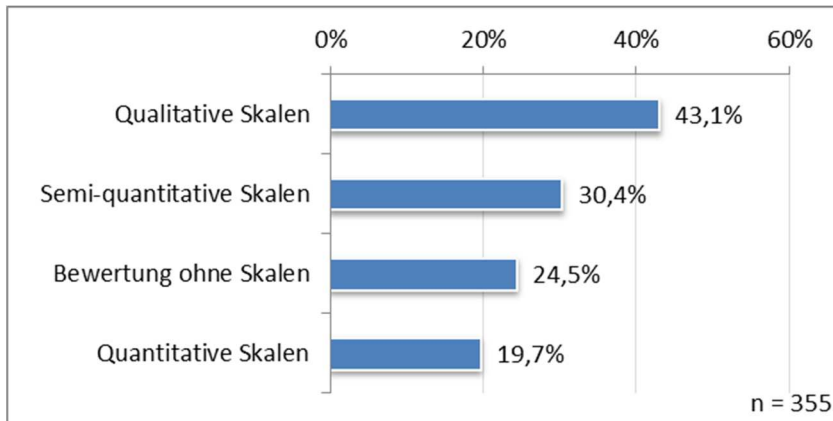


Abbildung 20: Art der Bewertung von Reputationsrisiken im Risikomanagement (Mehrfachantworten möglich, m=418)

Die Frage um die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Reputationsrisiken für die teilnehmenden Unternehmen (Antwortmöglichkeiten: „1 = stark rückläufig“, „4 = gleich bleibend“, „7 = stark zunehmend“) wurde, wie in Abbildung 21 dargestellt, beantwortet. Der Mittelwert von 4,88 (s=1,03) und die Häufigkeitsverteilung deuten darauf hin, dass Reputationsrisiken an Bedeutung gewinnen werden. Mehr als die Hälfte aller Teilnehmer (62,5%, Antworten 5-7) gaben an, dass Reputationsrisiken zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Rund ein Drittel (33%) der Teilnehmer räumen dieser Risikoart gleichbleibende Bedeutung ein.

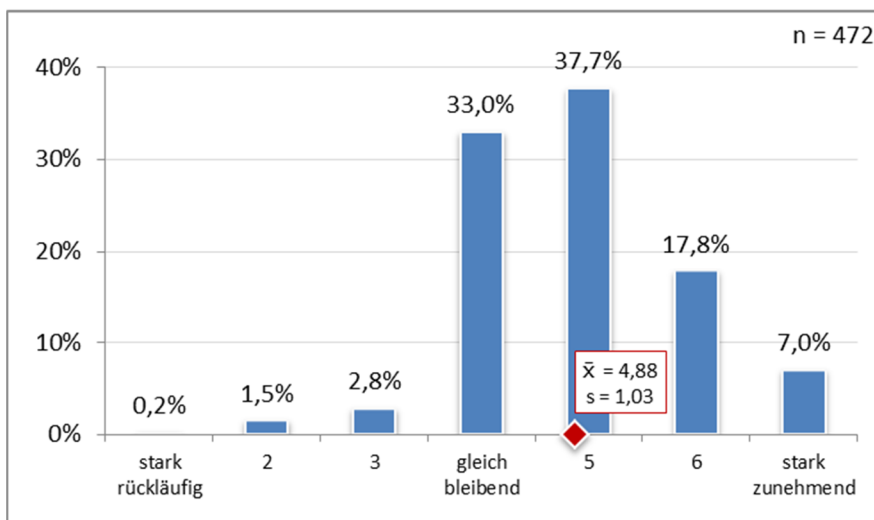


Abbildung 21: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Reputationsrisiken

Wie würden Sie Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken zuordnen?  
 Antwortmöglichkeiten: „1 = kurzfristiger Aufwand“, „7 = langfristige Investition“

Die Antwortverteilung betreffend dieser Frage (Abbildung 22) und der Mittelwert von 5,02 (s = 1,44) deuten darauf hin, dass Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken eher als langfristige Investition gesehen werden und nicht als kurzfristiger Aufwand.

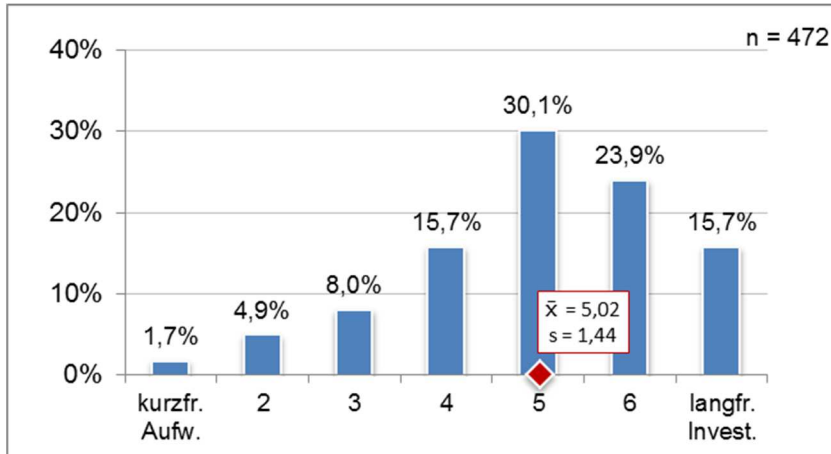


Abbildung 22: Zuordnung der Kosten für Maßnahmen zur proaktiven Steuerung von Reputationsrisiken

Die nächste Frage beschäftigt sich mit der Verantwortungszuordnung für die operative Überwachung und Steuerung der Unternehmensreputation. Wie in der Antwortverteilung (Abbildung 23) ersichtlich, liegt die Verantwortung hauptsächlich direkt bei der Unternehmensleitung (67%), gefolgt von der Unternehmenskommunikation (36,7%). Mit einem Anteil von 25,4% liegt die Verantwortung für die Überwachung und Steuerung beim Risikomanagement.

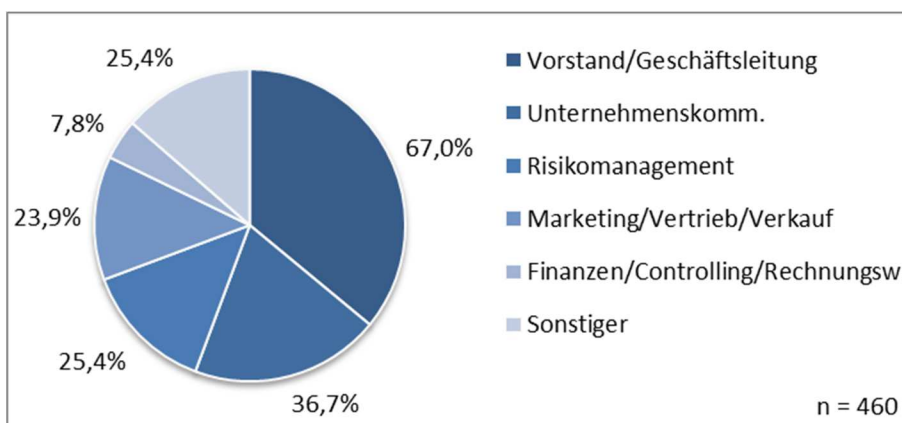


Abbildung 23: Bereichsverantwortung für die operative Überwachung und Steuerung der Unternehmensreputation (Mehrfachantworten möglich, m = 857)

## Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation

Mit den Ergebnissen dieses Fragenblocks werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation analysiert, um daraus in weiterer Folge adäquate Ansätze zur Erweiterung des Risikomanagementprozesses abzuleiten und den Reputationsaspekt nachhaltig zu berücksichtigen. Übergeordnetes Ziel ist eine empirisch fundierte Feststellung von Einflussstärken einzelner Reputationstreiber, um eine Beurteilung von reputativen Risiken zu ermöglichen.

Der Item-Bildung (Tabelle 1) für die einzelnen Reputations-Einflussfaktoren ging eine längere Literaturrecherche im Bereich der Reputationsforschung voraus. Die Basis legte die empirische Forschungsarbeit<sup>4</sup> von Prof. Schwaiger, der nachfolgende Faktoren als wesentlichste Einflussgrößen auf die Unternehmensreputation definiert hat:

- **Qualität der Produkte-/Dienstleistungen**
- **Finanzielle Performance**
- **Attraktivität**
- **Corporate Social Responsibility**

In weiterer Folge wurden diese vier Konstrukte im Zuge der vorliegenden Studie um den fünften Faktor „**Innovationskraft**“ erweitert. Innovationskraft stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, um im Wettbewerb bestehen und Erfolge erzielen zu können.<sup>5</sup> Insbesondere ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass hinsichtlich der Unternehmensreputation nicht die Innovationskraft an sich eine bedeutende Größe ausmacht, sondern vielmehr die kumulative Wahrnehmung dieser Einflussgröße über alle Stakeholdergruppen hinweg entscheidend ist.

An dieser Stelle sei festgehalten, dass Reputationstreiber prinzipiell unternehmensspezifische Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation darstellen und Unternehmen somit angehalten sind, im ersten Schritt jene für sie relevanten Einflussgrößen zu identifizieren.<sup>6</sup>

<b>Reputation</b>	<b>R1</b>	Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
	<b>R2</b>	Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
	<b>R3</b>	Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht
	<b>R4</b>	Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
	<b>R5</b>	Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
	<b>R6</b>	Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

<b>Qualität</b>	Q1	Das Unternehmen bietet Produkte / Dienstleistungen von hoher Qualität an
	Q2	Das Preis- / Leistungsverhältnis bei den Produkten / Dienstleistungen dieses Unternehmens halte ich für angemessen
	Q3	Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut
	Q4	Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht
	Q5	Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein
<b>Fin. Perf.</b>	F1	Ich schätze es als wirtschaftlich stabiles Unternehmen ein
	F2	Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein
	F3	Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potenzial in Zukunft weiter zu wachsen
<b>Attraktivität</b>	A1	Das gesamte Erscheinungsbild von diesem Unternehmen (z. B. Website, Produktunterlagen, Firmengebäude, Vertriebsniederlassungen) gefällt mir
	A2	Es handelt sich um ein gut geführtes Unternehmen
	A3	Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen
	A4	Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten
<b>CSR</b>	C1	Ich habe das Gefühl, dass dieses Unternehmen nicht nur an den Profit denkt
	C2	Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert
	C3	Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst
	C4	Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt
	C5	Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält
<b>Innovationskraft</b>	I1	Das Unternehmen entwickelt innovative Produkte / Dienstleistungen
	I2	Nach meiner Einschätzung ist das Unternehmen mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer
	I3	Soweit ich es beurteilen kann, führt das Unternehmen mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber
	I4	Ich habe den Eindruck, dass dieses Unternehmen bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher ist als seine Mitbewerber

Tabelle 1: Itemsdefinition der Unternehmensreputation und Einflussfaktoren<sup>7</sup>

Für die Beantwortung der Items im vorliegenden Fragenblock wurden zwei Unternehmenskombinationen herangezogen. Hierbei handelt es sich um technologieorientierte Unternehmen<sup>8</sup> – Kombination 1 stellten BMW und BAYER dar, bei Kombination 2 handelte es sich um MIELE und AUDI. In die statistische Analyse der Reputationstreiber fließen Antwortsets von 711 Teilnehmern ein, die einerseits aus dem Teilnehmerpool der Risikomanagement-Umfrage stammen, andererseits auch noch um weitere Teilnehmer erweitert wurden. Hierfür wurde der Reputationstreiber-Teil der Umfrage in eine weitere, eigenständige Umfrage filetiert, um einen weiteren Teilnehmerkreis zu

erreichen. Dieser hat nicht unbedingt einen Risikomanagement-Hintergrund vorzuweisen, da die Unternehmensreputation als die Kumulation aller Wahrnehmungen diverser Stakeholdergruppen angesehen werden kann<sup>9</sup>.

Die Teilnehmer der wurden mit nachfolgender Einleitung auf die Einschätzung der 27 beinhalteten Aussagen hingeleitet:

*Bitte beurteilen Sie die beiden Unternehmen A und B hinsichtlich einiger Eigenschaften. Bitte geben Sie für jedes Unternehmen an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.*

*Anmerkung: Es gibt bei dieser Frage keine richtige oder falsche Antwort, es ist nur Ihr spontanes Gefühl relevant, wenn Sie an die beiden Unternehmen denken.*

Um mittels einer Regressionsanalyse Wirkungszusammenhänge zwischen den in Tabelle 13 angeführten unabhängigen Variablen und der Unternehmensreputation zu ermitteln, wurden im ersten Schritt die 27 Variablen (Aussagen) mittels Faktorenanalyse in SPSS zu fünf unabhängigen Variablen verdichtet.

Die Korrelationsmatrix der endogenen Reputationsdimensionen (R1 bis R6) und der unabhängigen Variablen der Einflussfaktoren ist in Tabelle 2 und Tabelle 3 dargestellt. Betreffend der Korrelationsmatrix ist zu konstatieren, dass das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium von 0,961 auf eine ausgezeichnete Eignung des vorliegenden Variablendatensatzes für eine Faktorenanalyse hinweist. Auch der Bartlett-Test auf Sphärizität zeigt ein signifikantes Ergebnis ( $p < 0,001$ ), wodurch die Nullhypothese zurückgewiesen werden kann.

	Reputations-Items						Items Einflussfaktoren								
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	F1	F2	F3	
R1	1,000														
R2	,492	1,000													
R3	,407	,552	1,000												
R4	,503	,418	,381	1,000											
R5	,268	,206	,250	,433	1,000										
R6	,370	,329	,334	,544	,578	1,000									
Q1	,492	,283	,291	,610	,525	,591	1,000								
Q2	,417	,352	,282	,325	,154	,258	,350	1,000							
Q3	,487	,478	,342	,441	,308	,375	,488	,385	1,000						
Q4	,491	,513	,428	,490	,311	,387	,427	,388	,567	1,000					
Q5	,502	,364	,388	,526	,414	,466	,569	,348	,566	,560	1,000				
F1	,411	,306	,237	,567	,476	,531	,527	,290	,362	,380	,424	1,000			
F2	,346	,340	,243	,415	,291	,380	,350	,227	,322	,354	,375	,508	1,000		
F3	,417	,354	,337	,501	,459	,476	,433	,250	,392	,424	,466	,475	,371	1,000	
A1	,527	,461	,367	,561	,381	,440	,484	,369	,468	,468	,433	,465	,349	,433	
A2	,508	,310	,316	,523	,384	,466	,501	,343	,356	,379	,422	,572	,362	,443	
A3	,321	,269	,249	,514	,589	,587	,527	,214	,346	,323	,451	,521	,328	,446	
A4	,369	,426	,418	,409	,296	,398	,334	,239	,312	,340	,404	,324	,293	,368	
C1	,418	,385	,295	,254	,046	,167	,175	,372	,322	,405	,301	,183	,270	,209	
C2	,496	,491	,385	,390	,221	,272	,312	,390	,459	,562	,457	,305	,360	,334	
C3	,503	,432	,343	,382	,225	,277	,333	,295	,428	,479	,475	,294	,385	,315	
C4	,435	,379	,302	,337	,170	,216	,292	,277	,417	,457	,401	,219	,283	,346	
C5	,418	,418	,395	,353	,254	,348	,318	,363	,453	,569	,497	,330	,323	,354	
I1	,496	,376	,343	,561	,473	,506	,540	,314	,390	,356	,437	,479	,336	,553	
I2	,438	,473	,375	,570	,452	,551	,498	,305	,479	,493	,496	,468	,392	,503	
I3	,380	,554	,443	,435	,275	,334	,277	,303	,478	,500	,399	,330	,340	,431	
I4	,397	,469	,455	,549	,378	,474	,420	,313	,416	,544	,455	,448	,338	,498	

Tabelle 2: Korrelationsmatrix Teil 1



	A1	A2	A3	A4	C1	C2	C3	C4	C5	I1	I2	I3	I4
A1	1,000												
A2	,489	1,000											
A3	,454	,469	1,000										
A4	,359	,345	,379	1,000									
C1	,299	,288	,103	,221	1,000								
C2	,401	,342	,244	,375	,506	1,000							
C3	,363	,333	,299	,315	,489	,563	1,000						
C4	,339	,290	,207	,302	,379	,488	,599	1,000					
C5	,382	,378	,291	,343	,418	,552	,501	,494	1,000				
I1	,497	,487	,490	,323	,209	,318	,329	,327	,269	1,000			
I2	,475	,401	,464	,390	,298	,409	,442	,373	,391	,568	1,000		
I3	,403	,291	,279	,319	,328	,385	,392	,344	,369	,460	,605	1,000	
I4	,480	,391	,418	,374	,268	,392	,340	,290	,399	,478	,643	,591	1,000

Tabelle 3: Korrelationsmatrix Teil 2

Für jeden der fünf Reputations-Einflussfaktoren und für die Reputationsdimension selbst wurde eine Faktorenanalyse in SPSS durchgeführt, wobei als Extraktionsmethode die Hauptkomponentenanalyse eingesetzt wurde. Diesem Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass die gesamte Variablenvarianz im Modell erklärt werden kann.<sup>10</sup>

### Wahrnehmung der Produkt-/ Dienstleistungsqualität

Nachfolgende Items wurden zu einem Einflussfaktor zusammengefasst:

- Q1** Das Unternehmen bietet Produkte / Dienstleistungen von hoher Qualität an
- Q2** Das Preis- / Leistungsverhältnis bei den Produkten / Dienstleistungen dieses Unternehmens halte ich für angemessen
- Q3** Das Serviceangebot des Unternehmens halte ich für gut
- Q4** Man merkt, dass der Kundenwunsch bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht
- Q5** Das Unternehmen scheint mir ein zuverlässiger Partner für Kunden zu sein

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium liegt bei 0,827, wodurch die fünf Indikatoren gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Der Bartlett-Test auf Sphärizität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese. Die Nullhypothese überprüft, ob alle Korrelationskoeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert Null haben. Wird diese verworfen, so liegen zumindest zwischen einigen Variablen Korrelationen vor.<sup>11</sup>

Aus der Faktorenanalyse wurde ein Faktor extrahiert, was auf die Eindimensionalität der Dimension schließen lässt. Dieser Faktor erklärt 57,6% der Gesamtvarianz.

Die Faktorladungsmatrix, welche mittels Varimax-Methode in SPSS rotiert wurde, ist in Tabelle 4 ersichtlich. Alle fünf Items weisen eine positive Ladung auf das latente Konstrukt „Qualität“ auf, wobei Q5 (Wahrnehmung als zuverlässiger Partner) durch die höchste Korrelation mit dem Einflussfaktor gekennzeichnet ist.

Faktorladungen	
Q5	0,818
Q3	0,805
Q4	0,785
Q1	0,750
Q2	0,618

Tabelle 4: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Um die interne Konsistenz des Einflussfaktors *Wahrnehmung der Produkt-/Dienstleistungsqualität* zu überprüfen, wurde mittels SPSS das Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) ermittelt. Es liegt bei diesem Konstrukt bei 0,803, was auf eine hohe positive Korrelation der fünf Items (Q1 bis Q5) und eine hohe Homogenität hinweist.

### Wahrnehmung der Finanziellen Performance

Nachfolgende drei Items wurden zum Einflussfaktor „Finanzielle Performance“ zusammengefasst:

- F1** Ich schätze es als wirtschaftlich stabiles Unternehmen ein
- F2** Das Risiko einer Investition in dieses Unternehmen schätze ich gering ein
- F3** Das Unternehmen hat meiner Einschätzung nach das Potenzial in Zukunft weiter zu wachsen

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (0,658) und der Bartlett-Test auf Sphärizität deuten darauf hin, dass die Items für eine Faktorenanalyse gut geeignet sind. Durch das Signifikanzniveau von 0 beim Bartlett-Test auf Sphärizität kann die Nullhypothese abgelehnt werden.

Nach einer im Zuge der Faktorenanalyse erfolgten Reduktion auf nur eine Komponente kann durch diese noch ein Anteil in Höhe von 63,5% der Ausgangsvarianz erklärt werden.

In Tabelle 5 ist die mittels Varimax-Methode in SPSS rotierte Faktorladungsmatrix ersichtlich. Alle drei Items laden positiv auf die „Wahrnehmung der Finanziellen Performance“, wobei F1 (Wahrnehmung als wirtschaftlich stabiles Unternehmen) die höchste Korrelation mit dem Einflussfaktor aufweist.

Faktorladungen	
F1	0,841
F2	0,785
F3	0,763

Tabelle 5: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Die interne Konsistenzüberprüfung mittels Cronbachs Alpha ( $\alpha = 0,699$ ) weist auf eine positive Korrelation der Items (F1 bis F3) und eine hohe Homogenität hin.

### Wahrnehmung der Attraktivität

Nachfolgende vier Items wurden mittels Faktorenanalyse in SPSS zum Einflussfaktor „Attraktivität“ verdichtet:

- A1** Das gesamte Erscheinungsbild von diesem Unternehmen (z. B. Website, Produktunterlagen, Firmengebäude, Vertriebsniederlassungen) gefällt mir
- A2** Es handelt sich um ein gut geführtes Unternehmen
- A3** Ich glaube, dass es dem Unternehmen gelingt, auch höchst qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen
- A4** Ich könnte mir gut vorstellen, für dieses Unternehmen zu arbeiten

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium liegt bei 0,761, wodurch die Indikatoren eine gute Eignung für eine Faktorenanalyse aufweisen. Der Bartlett-Test auf Sphärität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese ( $p < 0,001$ ).

Nach Extraktion der Dimension „Attraktivität“ können noch 56,3% der Gesamtvarianz erklärt werden. Die Faktorladungsmatrix, welche mittels Varimax-Methode in SPSS rotiert wurde, ist in Tabelle 6 ersichtlich. Alle vier Items weisen eine positive Ladung auf die „Attraktivität“ auf, wobei die Items A1 bis A3 durch eine annähernd gleich hohe Korrelation mit dem Einflussfaktor gekennzeichnet sind.

Faktorladungen	
A2	0,777
A1	0,775
A3	0,774
A4	0,670

Tabelle 6: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Das in SPSS ermittelte Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) liegt bei 0,706, was auf eine hohe positive Korrelation der vier Items und eine hohe Homogenität hinweist.

### Wahrnehmung der Corporate Social Responsibility (CSR)

Nachfolgend angeführte Items wurden zum Einflussfaktor „CSR“ aggregiert:

- C1** Ich habe das Gefühl, dass dieses Unternehmen nicht nur an den Profit denkt
- C2** Ich habe den Eindruck, dass das Unternehmen die Öffentlichkeit aufrichtig informiert
- C3** Das Unternehmen verhält sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst
- C4** Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt
- C5** Ich schätze das Unternehmen so ein, dass es sich fair gegenüber Mitbewerbern verhält

Zur Überprüfung der Korrelationsmatrix wurde auch bei diesem Faktor das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium herangezogen. Dieses liegt bei 0,838, was mit einer positiven Eignung der fünf Indikatoren für eine Faktorenanalyse zu interpretieren ist. Der Bartlett-Test auf Sphärizität führt, wie bereits bei den zuvor genannten Faktoren, zu einem signifikanten Ergebnis und somit zu einer Ablehnung der Nullhypothese.

Das mittels Dimensionsreduzierung durch Faktorenanalyse generierte Konstrukt (CSR) deckt einen Erklärungsanteil von 60% der originären Gesamtvarianz ab.

Die Faktorladungsmatrix wurde in SPSS mittels Varimax-Methode rotiert. Das Ergebnis ist in Tabelle 7 ersichtlich. Alle fünf Items laden hoch auf den Einflussfaktor „CSR“, wobei mit C3 (Gesellschaftliche Verantwortung) die höchste Ladung einhergeht.

Faktorladungen	
<b>C3</b>	0,821
<b>C2</b>	0,808
<b>C4</b>	0,766
<b>C5</b>	0,765
<b>C1</b>	0,709

Tabelle 7: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Das zur Überprüfung der internen Konsistenz des Einflussfaktors mittels SPSS ermittelte Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von 0,824 weist auf eine hohe positive Korrelation der fünf Items (C1 bis C5) und eine hohe Homogenität hin.

### Wahrnehmung der Innovationskraft

Nachfolgend angeführte Items wurden im Zuge der Faktorenanalyse zum Einflussfaktor „Innovationskraft“ aggregiert:

- I1** Das Unternehmen entwickelt innovative Produkte / Dienstleistungen
- I2** Das Unternehmen ist mit seinen Produkten / Dienstleistungen meistens Vorreiter und nur selten Mitläufer
- I3** Das Unternehmen führt mehr neuartige Produkte / Dienstleistungen am Markt ein als seine Mitbewerber
- I4** Das Unternehmen ist bei der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen erfolgreicher als seine Mitbewerber

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium liegt bei 0,804, wodurch die vier Indikatoren gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Der Bartlett-Test auf Sphärizität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese.

Die Faktorenanalyse führte zu einer Extraktion von einem Faktor bei einem Erklärungsanteil von 67,5% der Ausgangsvarianz.

Die Faktorladungsmatrix, welche mittels Varimax-Methode in SPSS rotiert wurde, ist in Tabelle 8 ersichtlich. Alle fünf Items weisen eine positive Ladung auf das latente Konstrukt „Innovationskraft“ auf, wobei I2 (Eher Vorreiter und nur selten Mitläufer) die höchste Korrelation mit dem Faktor besitzt.

Faktorladungen	
<b>I2</b>	0,871
<b>I4</b>	0,830
<b>I3</b>	0,820
<b>I1</b>	0,761

Tabelle 8: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Um die interne Konsistenz des Einflussfaktors *Wahrnehmung der Innovationskraft* zu überprüfen, wurde mittels SPSS das Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) ermittelt. Es liegt bei diesem Konstrukt bei 0,838, was auf eine hohe positive Korrelation der vier Items (I1 bis I4) und eine hohe Homogenität hinweist.

## Unternehmensreputation

Nachfolgende Aussagen, welche der Unternehmensreputation zugeordnet werden können, wurden mittels Faktorenanalyse und darauffolgender Varimax-Rotation analysiert:

- R1** Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
- R2** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
- R3** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht
- R4** Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
- R5** Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
- R6** Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium von 0,799 und die Ablehnung des Bartlett-Tests auf Sphärität weisen auf eine hinreichende Korrelation der reflektiven Indikatoren hin.<sup>13</sup> Somit sind die gewählten Items für eine Faktorenanalyse gut geeignet.

Hinsichtlich der Optionenwahl zur Faktorenextraktion wurde in SPSS das Kaiser-Kriterium gewählt, sodass nur Faktoren mit Eigenwerten größer 1 extrahiert werden.<sup>12</sup>

Die aus der SPSS-Analyse extrahierten zwei Reputationskomponenten (Tabelle 9) erklären in Summe 68,9% der Ausgangsvarianz. Wie in Tabelle 9 ersichtlich, erklärt davon Komponente 1 einen Anteil von 35,8%, Komponente 2 hingegen 33,1% der Ausgangsvarianz der sechs Items.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
<b>1</b>	3,08	51,38	51,38	2,15	<b>35,75</b>	35,75
<b>2</b>	1,05	17,50	68,88	1,99	<b>33,13</b>	<b>68,88</b>
<b>3</b>	0,62	10,31	79,20			
<b>4</b>	0,44	7,36	86,56			
<b>5</b>	0,43	7,17	93,73			
<b>6</b>	0,38	6,27	100,00			

Tabelle 9: Erklärte Gesamtvarianz, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Tabelle 10 zeigt die mittels Varimax-Methode in SPSS rotierte Faktorladungsmatrix. Alle sechs Items laden positiv auf das Konstrukt „Wahrnehmung der Unternehmensreputation“, wobei aus der Faktorenanalyse eine zweidimensionale Faktorenlösung resultiert. Die beiden Dimensionen können in weiterer Folge entsprechend der hohen Faktorladungen wie folgt interpretiert werden:<sup>14</sup>

Die Items R1 bis R3 können als „Sympathie-Faktoren“ und R4 bis R6 als „Kompetenz-Faktoren“ der Unternehmensreputation beschrieben werden. Dies deckt sich mit der von Prof. SCHWAIGER beschriebenen zweidimensionalen Struktur des Reputationbegriffs, welcher sich aus einer affektiven, emotionalen Dimension (Sympathie) und einer kognitiven Dimension (Kompetenz) zusammensetzt.

Faktorladungen		
	1	2
R2	0,849	
R3	0,784	
R1	0,708	0,304
R5		0,877
R6		0,833
R4	0,491	0,628

Tabelle 10: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Die Reliabilitätsstatistik in SPSS gibt für die sechs Items ein Cronbachs Alpha von 0,792 aus, was auf eine hohe positive Korrelation der Items (R1 bis R6) und eine hohe Homogenität deutet.

Nachfolgend wurden die beiden Reputationsdimensionen „Sympathie“ und „Kompetenz“ einzeln mittels SPSS einer statistischen Analyse unterzogen.

### Reputationsdimension 1: Sympathie

Nachfolgende drei Reputations-Items wurden in der Faktorenanalyse zur Komponente „Sympathie“ verdichtet:

- R1** Ich halte es für ein sympathisches Unternehmen
- R2** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, mit dem ich mich mehr identifizieren kann als mit anderen Unternehmen
- R3** Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, bei dem ich es mehr als bei anderen Unternehmen bedauere, wenn es nicht mehr besteht

Hinsichtlich der Beurteilung des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (0,672) und nach Ablehnung des Bartlett-Tests kann festgehalten werden, dass das gewählte Indikatorenset gut für eine Faktorenanalyse geeignet ist.

Die durch die Faktorenanalyse erfolgte Aggregation der drei Items zu einem Faktor erbringt einen Erklärungsanteil von 66,1% der originären Varianz.

Die in Tabelle 11 mittels Varimax-Methode rotierte Faktorladungsmatrix zeigt, dass alle drei Items positiv auf die Reputationsdimension „Sympathie“ laden und R2 die höchste Ladung aufweist.

Faktorladungen	
R2	0,850
R3	0,807
R1	0,777

Tabelle 11: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Für die Reputationsdimension „Sympathie“ wurde mittels SPSS ein Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von 0,735 ermittelt, wodurch eine gute interne Konsistenz angenommen werden kann.

### Reputationsdimension 2: Kompetenz

Für nachfolgend angeführte Items wurde die zweite Reputationsdimension „Kompetenz“ extrahiert:

- R4** Dem Unternehmen traue ich außergewöhnlich gute Leistungen zu
- R5** Soweit ich es beurteilen kann, handelt es sich um ein international anerkanntes Unternehmen
- R6** Ich zähle es zu den TOP-Unternehmen in seinem Markt

Bei dieser Reputationsdimension ergibt sich aus der SPSS-Analyse ein Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium in Höhe von 0,680 und der signifikante Bartlett-Test auf Sphärizität führt zu einer Ablehnung der Nullhypothese. Dadurch kann auch bei diesem Konstrukt auf eine gute Eignung der drei Items für eine Faktorenanalyse zurückgeschlossen werden.

Durch die Extraktion von einem Faktor geht 30,9% der Ausgangsvarianz verloren. Der im Zuge der Faktorenanalyse extrahierte Faktor „Kompetenz“ beinhaltet somit noch einen Erklärungsanteil von 69,1% der ursprünglichen Gesamtvarianz.

Das Ergebnis aus der Faktorenanalyse kann Tabelle 12 entnommen werden. Diese zeigt die mittels Varimax-Methode in SPSS rotierte Faktorladungsmatrix. Alle Items weisen eine hohe positive Ladung auf die zweite Reputationsdimension „Kompetenz“ auf. Faktor R3 (TOP-Unternehmen) lädt hierbei am höchsten auf den Faktor Kompetenz.

Faktorladungen	
R3	0,869
R2	0,825
R1	0,794

Tabelle 12: Faktorladungsmatrix, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Zur Überprüfung der internen Konsistenz wurde wieder auf die Ermittlung des Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) zurückgegriffen. Die kognitive Reputationsdimension weist dabei ein  $\alpha$  von 0,772 auf, was auf eine positive Korrelation der drei vorliegenden Items (R4 bis R6) und weiters auch auf eine hohe Homogenität hinweist.



## Regressionsanalyse

Im nächsten Schritt wurde eine statistische Analyse in SPSS durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable „Unternehmensreputation“ und seinen fünf Einflussfaktoren (unabhängige Variablen, Tabelle 13) zu untersuchen. Hierfür kam eine Regressionsanalyse zum Einsatz, welche schließlich die wesentlichsten Einflussfaktoren auf das fragile Konstrukt Reputation bestimmen soll.

Zur Überprüfung, ob kein systematischer Zusammenhang vorliegt, wird die Nullhypothese mittels F-Test (ANOVA) getestet. Hierfür wird der empirisch ermittelte F-Wert dem theoretischen F-Wert für eine geforderte Irrtumswahrscheinlichkeit gegenübergestellt. Der empirische F-Wert ( $F_{emp}$ ) beträgt 398,5, wodurch eine hohe Signifikanz angenommen werden und die Nullhypothese abgelehnt werden kann.

Wie das Ergebnis der Regressionsanalyse zeigt (Tabelle 13), weist die Wahrnehmung der Unternehmensattraktivität mit einem Regressionskoeffizienten von 0,333 den größten positiven Einfluss mit der Unternehmensreputation auf. Die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Innovationskraft des Unternehmens ( $\beta=0,280$ ) und die empfundene Qualität der Produkte und Dienstleistungen ( $\beta=0,219$ ) belegen den zweit- bzw. dritthöchsten Koeffizienten. Hinsichtlich Corporate Social Responsibility (CSR) lässt sich das empirisch erhobene Ergebnis so interpretieren, dass die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber eines Unternehmens dreimal bedeutender hinsichtlich der Unternehmensreputation ist als die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten eines Unternehmens ( $\beta=0,116$ ). Der geringste Einfluss besteht zwischen Unternehmensreputation und der wahrgenommenen finanziellen Performance eines Unternehmens ( $\beta=0,069$ ).

Unabhängige Variablen	Standardisierte Regressionskoeffizienten Abhängige Variablen
	<b>Reputation</b>
<b>Attraktivität</b>	0,333**
<b>Innovationskraft</b>	0,280**
<b>Qualität</b>	0,219**
<b>CSR</b>	0,116**
<b>Finanzielle Performance</b>	0,069*
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,747

Tabelle 13: Ergebnis der Regressionsanalyse; Basis: N= 673; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  beträgt 0,75. Dies bedeutet, dass 75 % der Variation der Reputation durch die fünf Regressoren aus Tabelle 13 beschrieben wird.

## Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagements

Dieser Fragenblock dient der empirischen Erhebung von Reputationsaspekten bezogen auf die vorliegenden Unternehmen. Die Antworten der einzelnen von den Teilnehmern zu beurteilenden Aussagen sind daher auf die jeweiligen Unternehmen zu beziehen.

Um eine einheitliche Definition zum Ausdruck „Neue Medien“ zu gewährleisten, wurde der Begriff eingangs wie folgt festgelegt:

*Unter "neuen Medien" sind unterschiedlichste Möglichkeiten der Kommunikation im Internet gemeint (Social Media-Plattformen, Diskussionsforen, Blogs etc.)*

Dieser Fragenblock beinhaltet nachfolgende Einzelfragen, wobei die Antwortmöglichkeiten ident sind „1 – trifft voll zu“ bis „6 – trifft nicht zu“:

- *Unser Unternehmen ist geprägt durch eine Kultur des Agierens und nicht des Reagierens*
- *Unser Unternehmen verfügt über eine klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien wie mit Reputationsrisiken umzugehen ist (Erfassung, Bewertung, Management)*
- *Das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken gestaltet sich für uns schwieriger als für andere Risikoarten (wie z. B. Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)*
- *Die Bewertung von Reputationsrisiken fällt uns schwieriger als bei anderen Risikoarten (wie z. B. Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)*
- *Uns ist bewusst, welche Stakeholdergruppen für unser Unternehmen von höchster Bedeutung sind*
- *Unsere Mitarbeiter melden negative Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien an ihr Unternehmen*
- *Wir treffen proaktiv Risikosteuerungsmaßnahmen, um unsere Unternehmensreputation nachhaltig zu bewahren*

Die vorliegenden Unternehmenskulturen der teilnehmenden Unternehmen sind mit einem Mittelwert von 2,74 und einer Standardabweichung von 1,36 tendenziell eher durch proaktives Handeln gekennzeichnet. Die grafische Darstellung der Häufigkeitsverteilung ist in Abbildung 24 ersichtlich.

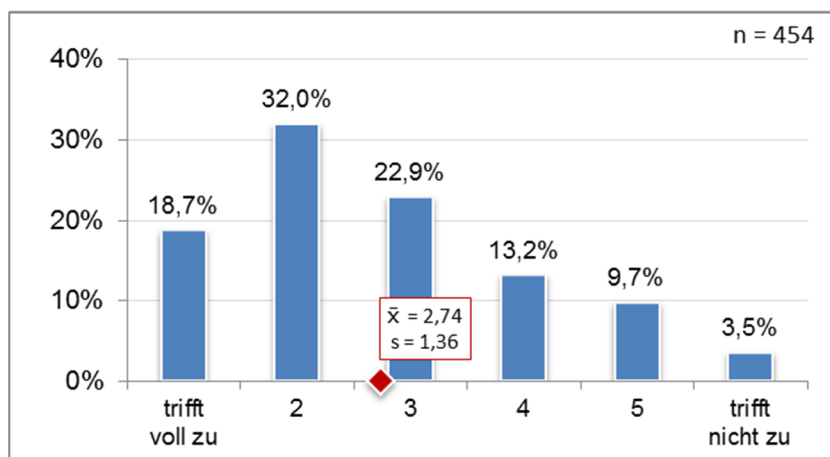


Abbildung 24: Die Unternehmenskultur ist geprägt durch Agieren und nicht durch Reagieren

Betreffend des Vorliegens einer klar formulierten Strategie beziehungsweise von Richtlinien zum Umgang mit Reputationsrisiken (Erfassung, Bewertung, Management) deuten der Mittelwert von 3,35, die erhöhte Standardabweichung von 1,58 und das in Abbildung 25 dargestellte Antwortverhalten darauf hin, dass es in diesem Punkt in den vorliegenden Unternehmen offensichtlich sehr verschieden gehandhabt wird.

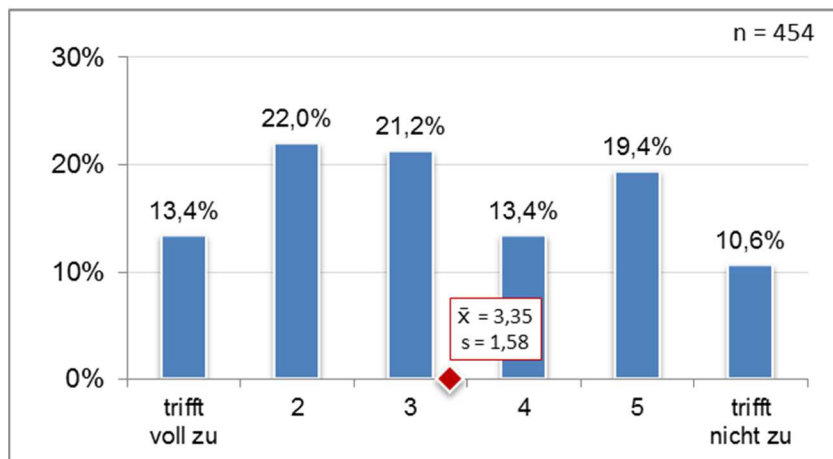


Abbildung 25: Klar formulierte Strategie bzw. Richtlinien betreffend des Umgangs mit Reputationsrisiken im Unternehmen

Bei der nächsten Frage zeigen das Antwortverhalten (Abbildung 26) und der Mittelwert von 2,58 ( $s = 1,48$ ), dass sich das Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken schwieriger gestaltet als für andere Risikoarten. Rund 60% der Befragten stimmten dieser Tatsache voll bzw. überwiegend zu.

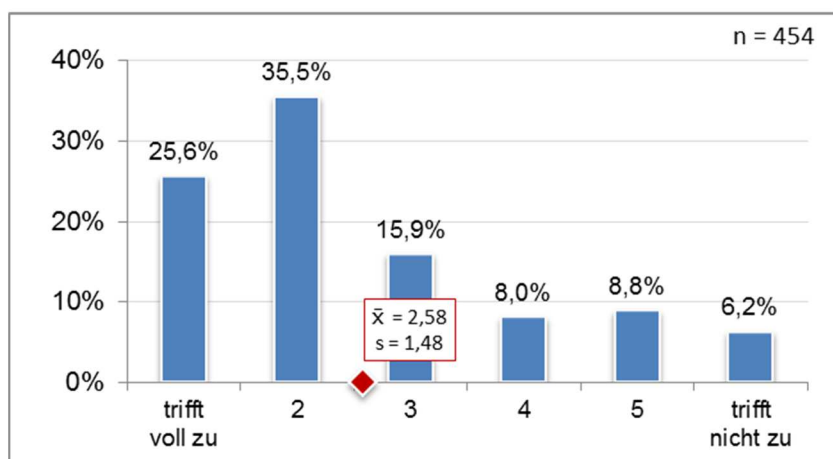


Abbildung 26: Treffen geeigneter Steuerungsmaßnahmen für Reputationsrisiken gestaltet sich schwieriger als für andere Risikoarten

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der nachfolgenden Frage zur Bewertung von Reputationsrisiken. Hier stimmte beinahe 65% aller teilnehmenden Personen voll bzw. überwiegend zu, dass die Bewertung von Reputationsrisiken mit einem höheren Schwierigkeitsgrad verbunden ist als bei

anderen Risikoarten. Der Mittelwert von 2,42 ( $s = 1,48$ ) und die Antwortverteilung in Abbildung 27 verdeutlichen dies.

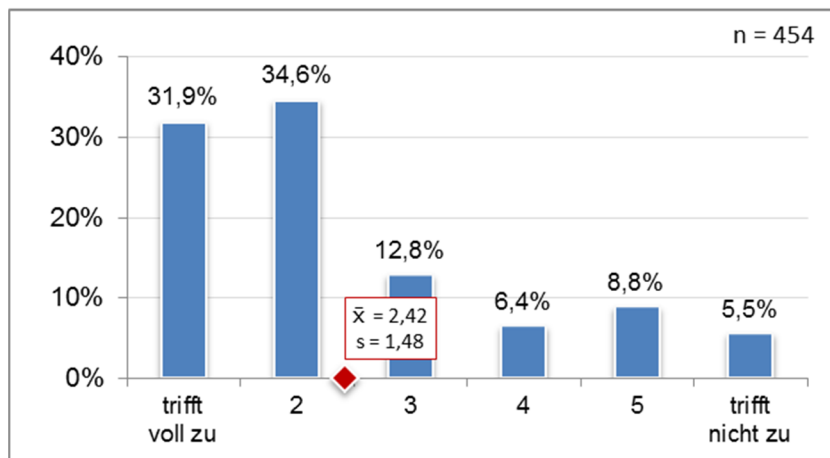


Abbildung 27: Bewertung von Reputationsrisiken fällt schwieriger als bei anderen Risikoarten

Noch deutlicher fiel das Ergebnis der nächsten Frage aus. Mehr als 85% der Befragten bestätigen (Antwort 1 u. 2), dass die Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen in den Unternehmen vorhanden ist. Der aussagekräftige Mittelwert von 1,72 unterstreicht das Zutreffen dieser Hypothese. Die geringe Standardabweichung von 1,01 macht deutlich, dass es nur geringfügige Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen gibt was das Bewusstsein betreffend der Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen betrifft.

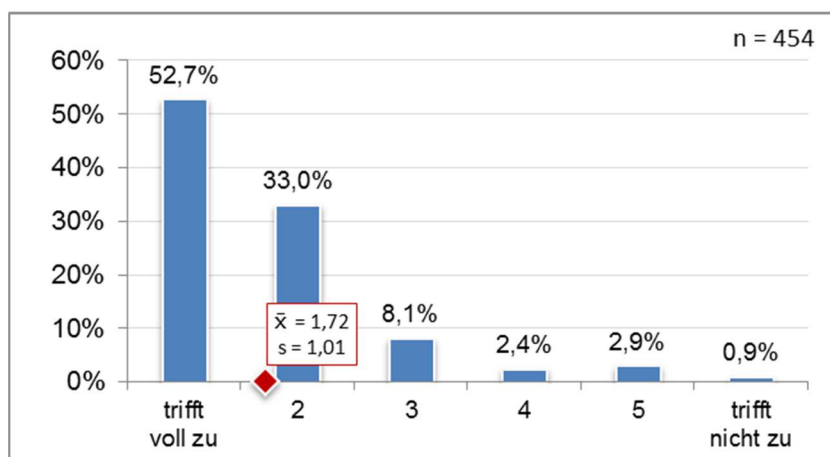


Abbildung 28: Bewusstsein betreffend der Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen ist vorhanden

Die nächste Frage zielte auf die Erhebung des Status Quo ab, inwieweit Mitarbeiter negative Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen in der Öffentlichkeit oder in den neuen

Medien an ihr Unternehmen melden. Der Mittelwert der Antworten liegt bei 3,03 ( $s=1,49$ ), die Antwortverteilung ist der Abbildung 29 zu entnehmen.

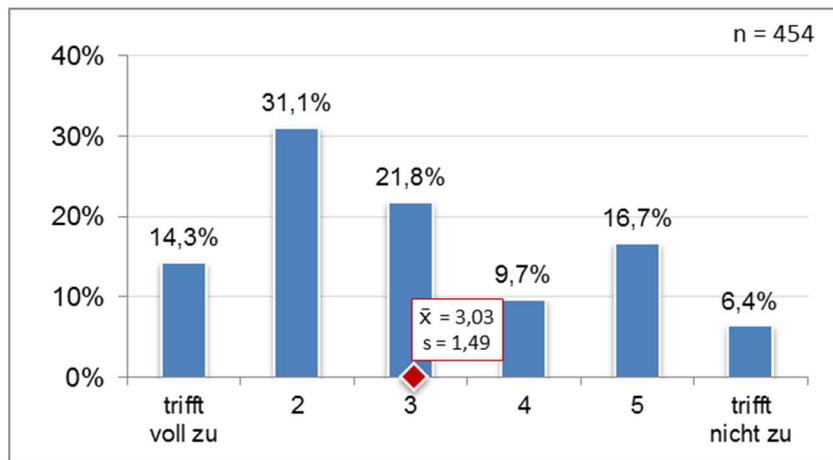


Abbildung 29: Meldung negativer Wahrnehmungen und Meinungen über das Unternehmen an das Unternehmen

Dem proaktiven Treffen von Maßnahmen zur Risikosteuerung stimmten die Teilnehmer mit einem Mittelwert von 2,77 ( $s=1,45$ ) zu. Die Verteilung der Antworten ist im nachfolgenden Diagramm visualisiert.

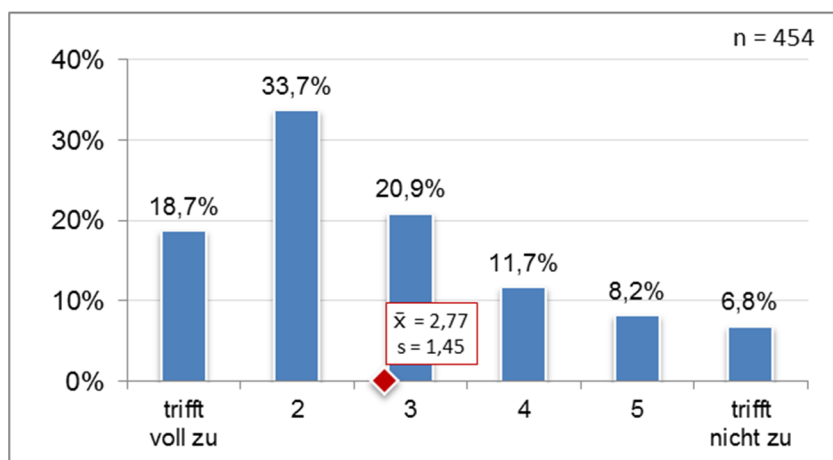


Abbildung 30: Proaktives Treffen von Risikosteuerungsmaßnahmen

Abgerundet wurde dieser Fragenblock mit der Frage, wie hoch das Einflusspotential durch Informationen und Kommunikation in den neuen Medien auf die Reputation der teilnehmenden Unternehmen eingeschätzt wird (Antwortmöglichkeiten: „1 – sehr gering“ bis „6 – sehr hoch“).

Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 31 ersichtlich und deutet gemeinsam mit dem Mittelwert von 4,48 ( $s=1,33$ ) darauf hin, dass den Informationen und der Kommunikation in den neuen Medien ein hoher Einfluss auf die Unternehmensreputationen beigemessen wird.

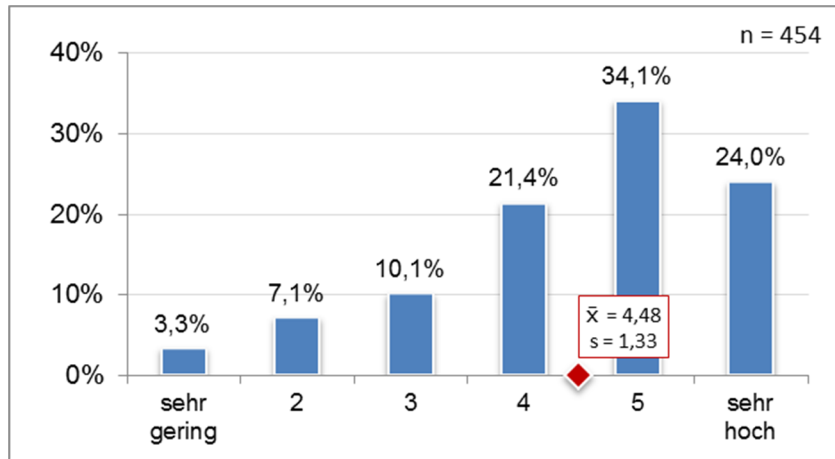


Abbildung 31: Einschätzung des Einflusspotentials durch Informationen und Kommunikation in den neuen Medien auf die Unternehmensreputation

## Reputationsaspekte zur Anpassung des Risikomanagement-Prozesses

Der folgende Fragenblock diente einerseits dazu, die Wichtigkeit einzelner Aspekte zur Integration des Reputationsaspektes in den Risikomanagementprozess in der unternehmerischen Praxis empirisch zu erheben. Andererseits sollte damit ermittelt werden, inwieweit die einzelnen Aspekte bereits Umsetzung gefunden haben.

Der Fragenblock beinhaltet nachfolgende Einzelfragen, wobei die Antwortmöglichkeiten für alle Fragen ident sind:

- Für wie wichtig halten Sie die Umsetzung folgender Aspekte in Ihrem RM-Prozess, um Reputationsrisiken proaktiv zu managen und den RM-Prozess somit effektiver und effizienter zu gestalten?*  
 Antworten: „1 – sehr wichtig“ bis „6 – überhaupt nicht wichtig“
- Bitte machen Sie weitere Angaben, ob Sie einen der Aspekte bereits in Ihrem Risikomanagement umgesetzt haben.*  
 Antworten: „bereits umgesetzt“, „teilweise umgesetzt“ und „nicht umgesetzt“

### Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken

Die in Abbildung 32 ersichtliche Antwortverteilung und der Mittelwert von 1,59 weisen der Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich einer Wahrnehmung von Reputationsrisiken eine hohe Wichtigkeit zu. Die geringe Standardabweichung von 0,84 zeigt, dass hier unter den Teilnehmenden nur geringfügige Differenzen vorliegen.

Wohl aus dieser hohen Wichtigkeit begründet haben bereits 82,2% aller Teilnehmer diesen Aspekt in Ihren Risikomanagementsystemen umgesetzt bzw. teilweise umgesetzt (Abbildung 33).

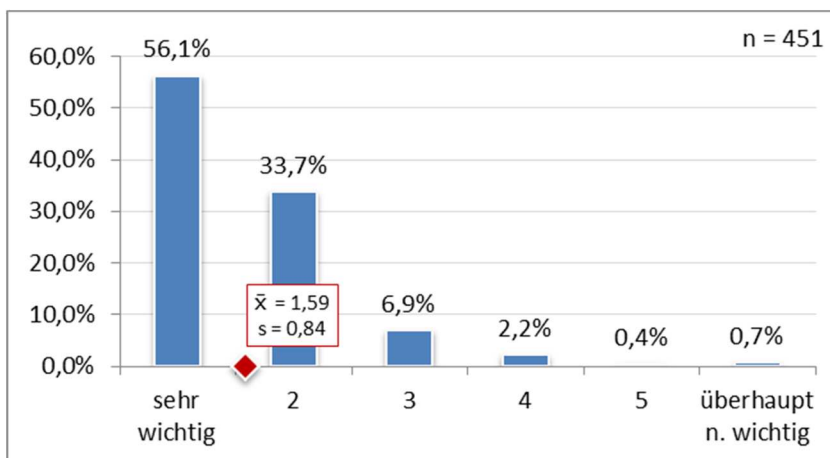


Abbildung 32: Wichtigkeit der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken

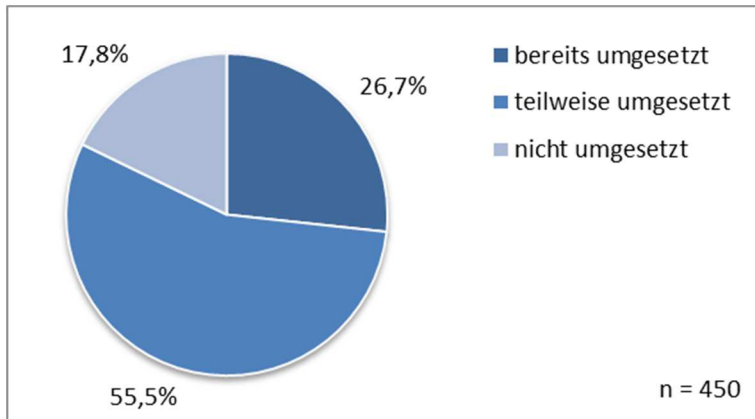


Abbildung 33: Umsetzung einer Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Wahrnehmung von Reputationsrisiken

*Regelmäßige Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen (Kundenbefragungen, Bewerberfragebögen etc.)*

Dieser Tätigkeit wurde eine Wichtigkeit von 1,89 im Mittel zugewiesen, wobei die Standardabweichung bei diesem Antwortset 1,02 beträgt (Abbildung 34). Betreffend der Umsetzung im Risikomanagement gaben 40% der Befragten an, dass Sie diesen Aspekt bereits umgesetzt bzw. 42,3% teilweise umgesetzt haben (Abbildung 35). Nur etwa ein Sechstel der vorliegenden Unternehmen (16,7%) holen keine regelmäßigen Informationen von relevanten Stakeholdergruppen ein.

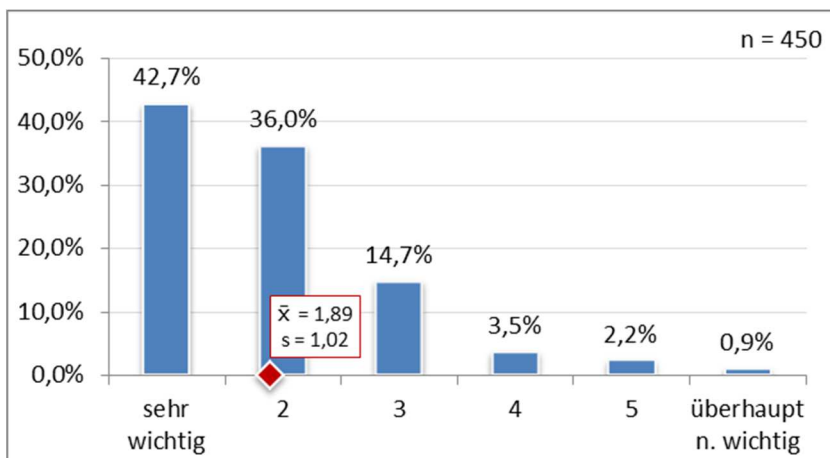


Abbildung 34: Wichtigkeit einer regelmäßigen Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen



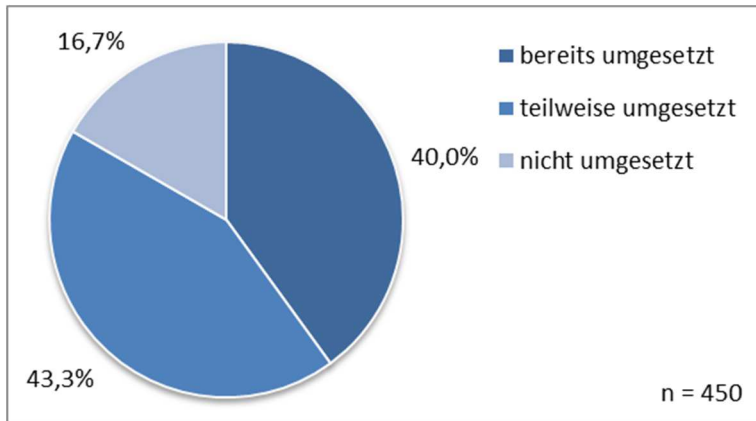


Abbildung 35: Umsetzung einer regelmäßigen Einholung von Informationen von relevanten Stakeholdergruppen

*Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken*

Die Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken wird ebenfalls mit einem Mittelwert von 2,62 ( $s = 1,27$ ) als eher wichtig empfunden. Das Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer über keine standardisierte Bewertungssystematik verfügen (52,2%, Abbildung 37) deutet auf die Schwierigkeit einer standardisierten Bewertung von Reputationsrisiken hin. Lediglich 14,2% der befragten Unternehmen gaben an, dass Sie eine standardisierte Bewertung von Reputationsrisiken bereits in ihrem Risikomanagement umgesetzt haben.

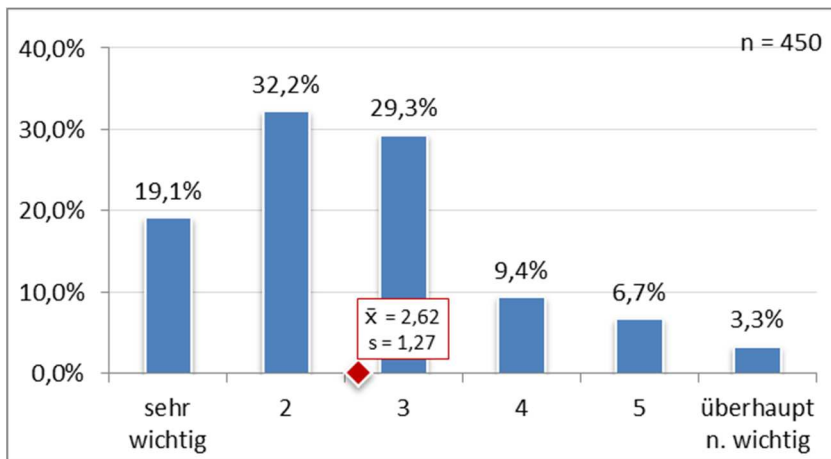


Abbildung 36: Wichtigkeit der Entwicklung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

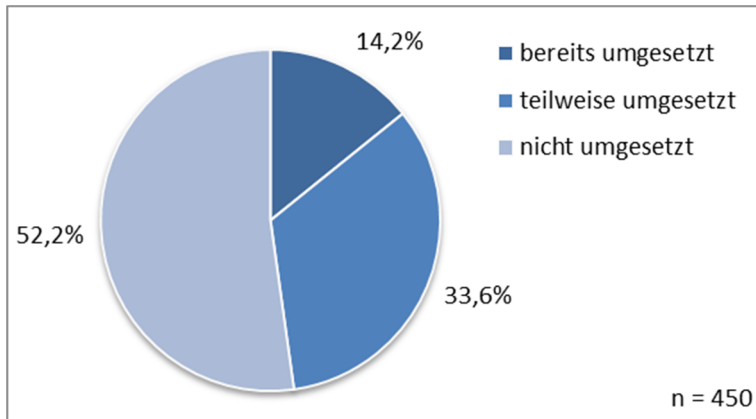


Abbildung 37: Umsetzung einer standardisierten Bewertungssystematik für Reputationsrisiken

*Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern (anonym) an eine vertrauliche Stelle zu melden*

Dieser Aspekt wurde mit einem Mittelwert von 2,48 ( $s = 1,45$ ) von den Teilnehmern als eher wichtig eingeschätzt. Mehr als ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen (37,3%, Abbildung 38) gaben an, dass sie bereits eine Möglichkeit geschaffen haben, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern (anonym) an eine vertrauliche Stelle zu melden. 22% haben diesen Aspekt teilweise in ihrem Risikomanagement umgesetzt.

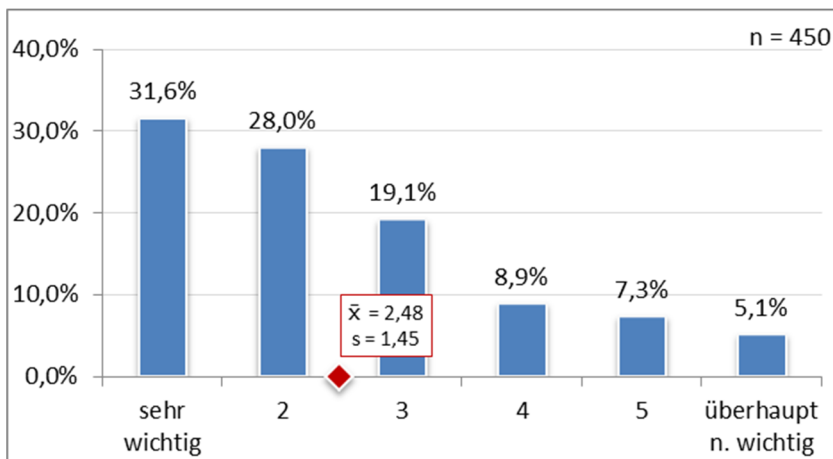


Abbildung 38: Wichtigkeit der Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern zu melden

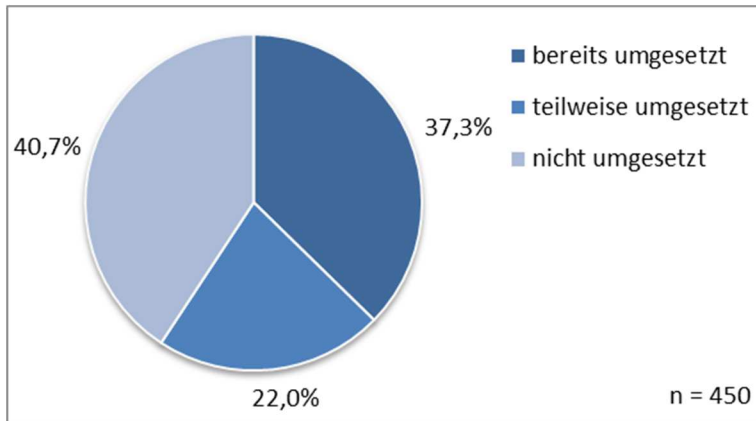


Abbildung 39: Umsetzung einer Möglichkeit für die Belegschaft, um norm-abweichendes Verhalten von Mitarbeitern zu melden

*Ableitung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen*

Die Antwortverteilung betreffend der Wichtigkeit dieses Aspekts, um den RM-Prozess effektiver und effizienter zu gestalten, ist in Abbildung 40 dargestellt. Das Antwortset weist einen Mittelwert von 2,65 und eine Standardabweichung von 1,27 auf. Lediglich 12% alle Befragten führen Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen in ihrem Risikomanagement durch (Abbildung 41).

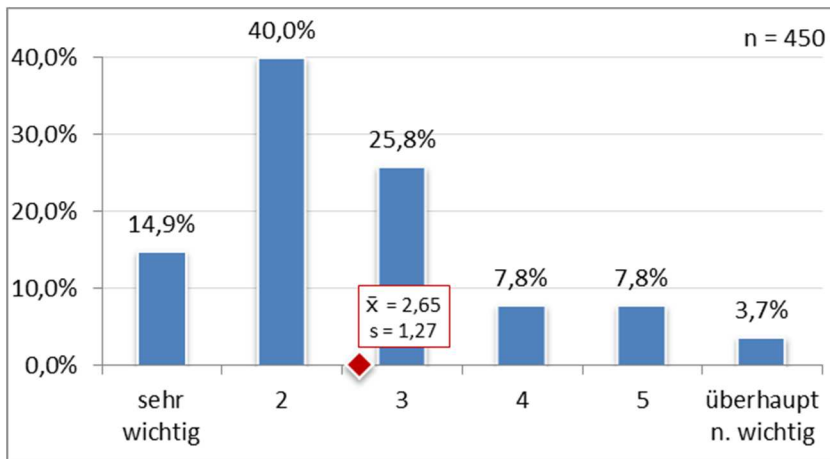


Abbildung 40: Wichtigkeit der Ableitung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputationsschädigenden Risikoereignissen

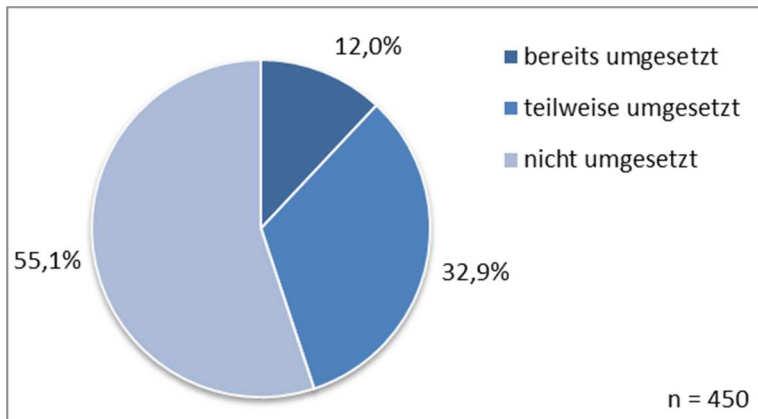


Abbildung 41: Umsetzung von Szenarioanalysen zur Antizipation von reputations-schädigenden Risikoereignissen

*Etablierung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien anzufindenden Informationen und Kommunikation über Produkte/Dienstleistungen und/oder das Unternehmen selbst.*

Die Einschätzung der Wichtigkeit betreffend der Etablierung eines Monitoringprozesses zeigt ein deutliches Ergebnis. Wie Abbildung 42 zeigt, wiesen mehr als ein Drittel der Teilnehmer (37,2%) diesem Aspekt die höchste Wichtigkeit zu (Antwort 1), der Mittelwert von 2,03 ( $s = 1,09$ ) untermauert dies. Daher ist auch die Antwortverteilung (Abbildung 42) wenig überraschend. Begründet aus der hohen Wichtigkeit eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien anzufindenden Informationen und Kommunikation folgt, dass diesen bereits rund Dreiviertel der teilnehmenden Unternehmen umgesetzt bzw. teilweise umgesetzt haben (73,9%).

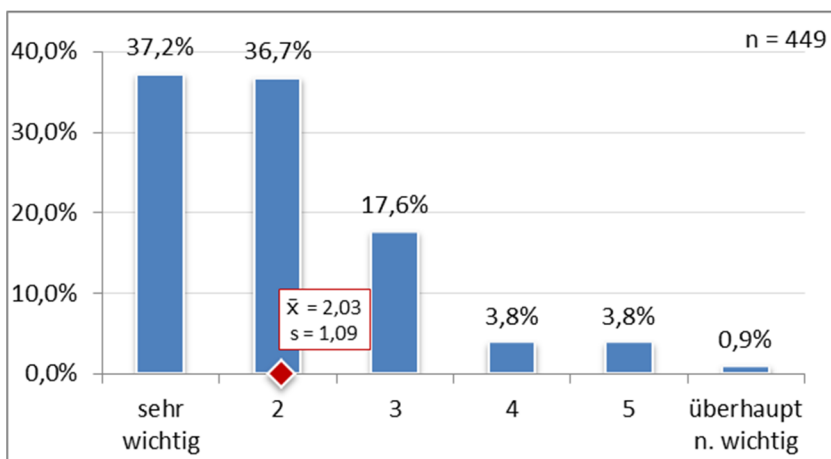


Abbildung 42: Wichtigkeit der Etablierung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit od. in den neuen Medien anzufindenden Informationen

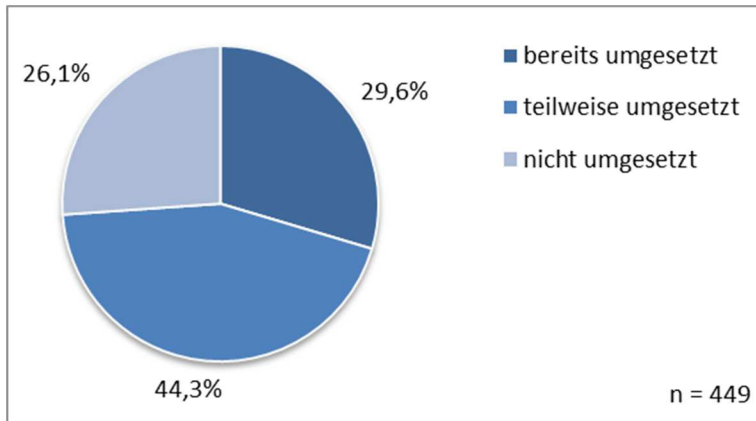


Abbildung 43: Umsetzung eines Monitoringprozesses zur Überwachung der in der Öffentlichkeit od. in den neuen Medien anzufindenden Informationen

*Entwicklung von Reputationsindices, um die zeitliche Entwicklung von Reputationsrisiken zu überwachen*

Bei der Frage um die Wichtigkeit der Entwicklung von Reputationsindices zeigt das Antwortverhalten in Abbildung 44 und der Mittelwert von 3,19 ( $s=1,37$ ) nur eine leichte Tendenz in Richtung hoher Wichtigkeit. Diese Tatsache ist auch den Antworten betreffend der Umsetzung in der vorliegenden unternehmerischen Praxis in Abbildung 45 zu sehen. Lediglich 6% der Befragten gaben an, Reputationsindices bereits im Risikomanagement etabliert zu haben, 72,2% hingegen haben dies noch nicht in ihren Unternehmen umgesetzt.

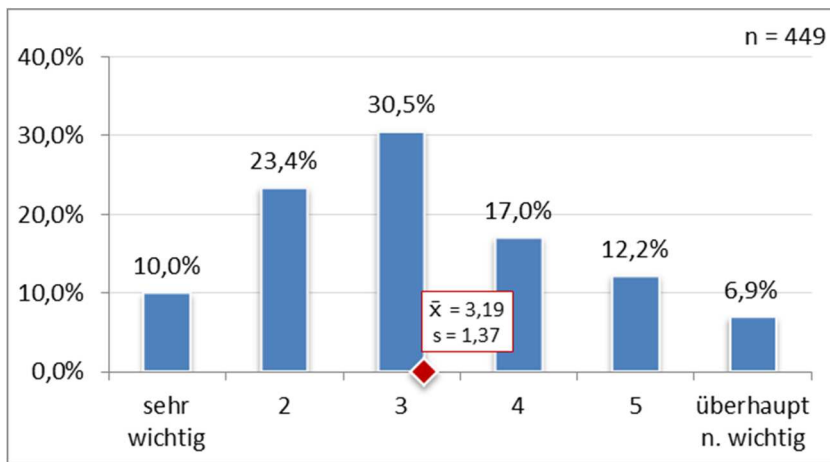


Abbildung 44: Wichtigkeit der Entwicklung von Reputationsindices

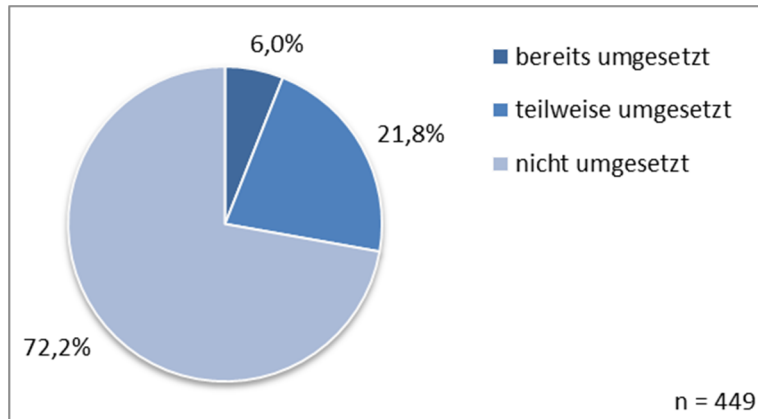


Abbildung 45: Umsetzung von Reputationsindices

*Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien und unserem Unternehmen (z. B. durch Beschwerdemanagement)*

Bei dieser Frage ist wieder ein deutlicheres Ergebnis erkennbar (Abbildung 46). Der Anteil von 74,2% für die höchste (Antwort 1) und zweithöchste Wichtigkeit (Antwort 2) führte zu einem hohen Mittelwert von 2,03. Die Standardabweichung von 1,09 weist auf eine relativ hohe Homogenität der Antworten bei den einzelnen Teilnehmenden hin. Etwa Dreiviertel der Teilnehmer (75,9%) gaben an, dass Sie eine Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen in der Öffentlichkeit oder in den neuen Medien und ihren Unternehmen bereits voll berücksichtigt bzw. teilweise in ihren Risikomanagementsystemen berücksichtigt haben.

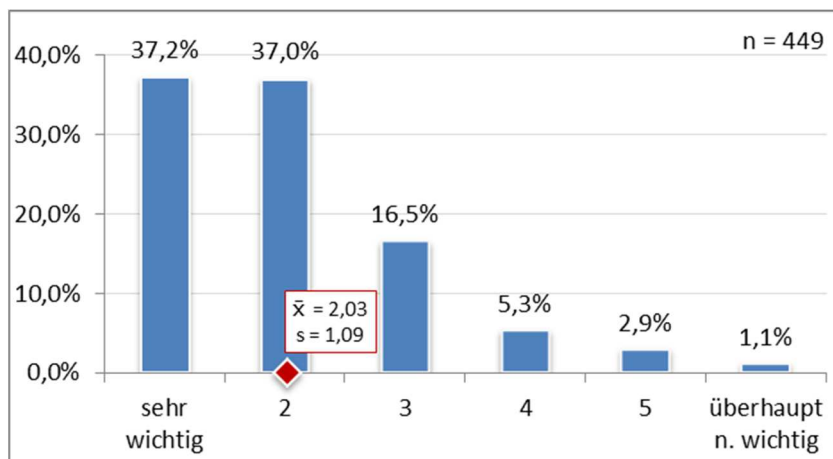


Abbildung 46: Wichtigkeit der Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen

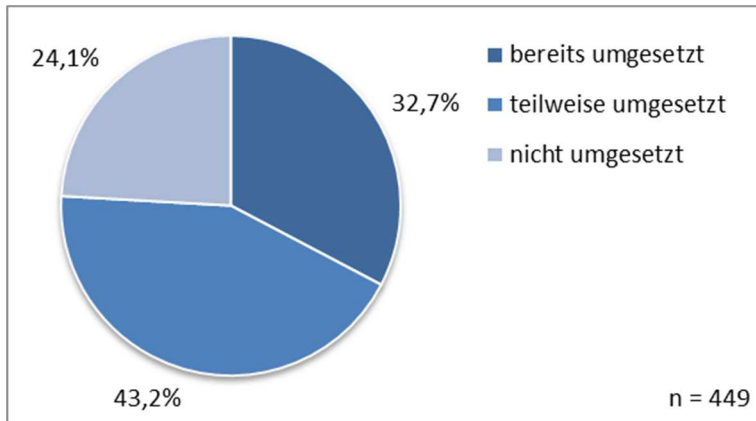


Abbildung 47: Umsetzung einer Interaktion zwischen Absendern negativer Mitteilungen und dem Unternehmen

*Stakeholderbeobachtung: Regelmäßige Überprüfung der Wahrnehmung unseres Unternehmens gegenüber relevanten Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter etc.), um potentielle Konfliktfelder zeitnah zu identifizieren*

Der abschließenden Frage betreffend einer Stakeholderbeobachtung wurde ein Mittelwert von 1,8 zugewiesen, womit diesem Aspekt eine hohe Wichtigkeit attestiert wird (Abbildung 48). 41,4% der Teilnehmenden messen diesem Aspekt sogar höchste Wichtigkeit bei (Antwort 1). Die sehr geringe Standardabweichung in Höhe von 0,89 zeigt, dass hier hoher Konsens bei der Beantwortung dieser Frage unter den Teilnehmenden herrschte.

Bei der Frage zum Status Quo der Umsetzung im Risikomanagement gab lediglich ein Sechstel der Teilnehmenden an, dass eine regelmäßige Überprüfung der Wahrnehmung des Unternehmens gegenüber relevanten Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter etc) noch nicht umgesetzt haben. Die Anteilsverteilung ist in Abbildung 49 dargestellt.

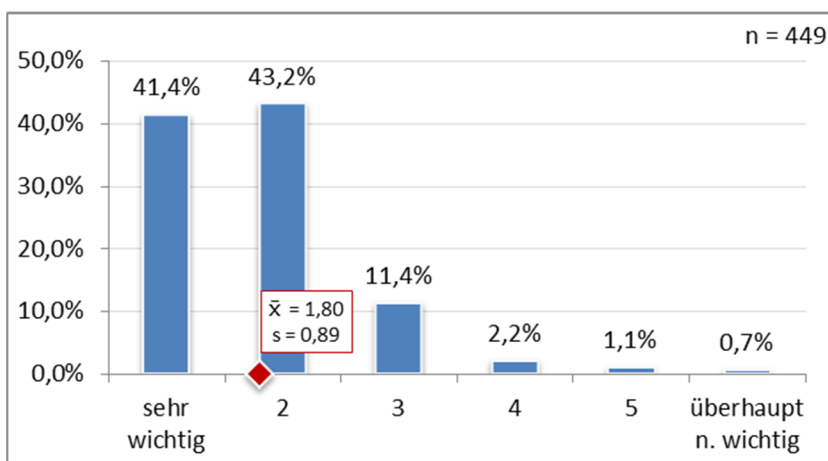


Abbildung 48: Wichtigkeit der regelmäßigen Stakeholderbeobachtung

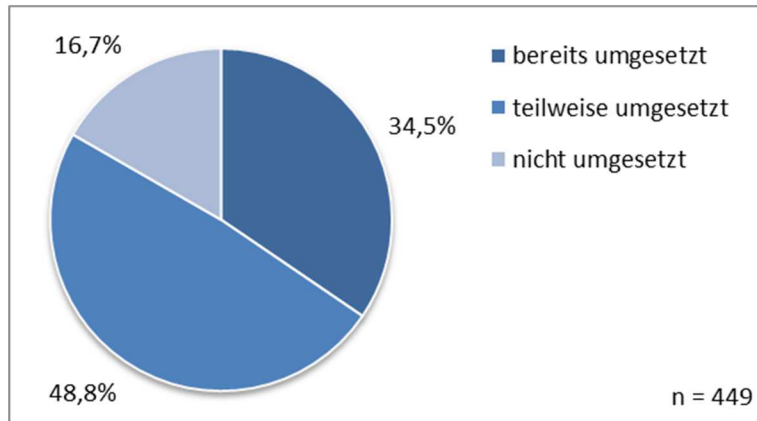


Abbildung 49: Umsetzung einer regelmäßigen Stakeholderbeobachtung



## AUTORENINFORMATION



**Dipl.-Kfm. Frank Romeike, M.A.** zählt international zu den führenden Experten für Risiko- und Chancenmanagement. Romeike ist Geschäftsführer und Eigentümer der RiskNET GmbH sowie Gründer und Gesellschafter von RiskNET Advisory & Partner. Außerdem ist er verantwortlicher Chefredakteur der Zeitschrift "Risiko Manager". Er coacht seit mehr als zehn Jahren Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen rund um die Themengebiete Risiko-/Chancenmanagement und Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Im Rahmen von Intensiv- und Inhouse-Seminaren hat er rund 5.000 Risikomanager ausgebildet bzw. gecoacht.

Zuvor hat er als Chief Risk Officer das Risk Management der IBM Central Europe verantwortet. Er hat ein betriebswirtschaftliches Studium (u. a. mit Schwerpunkt Mathematik) in Köln und Norwich/UK abgeschlossen. Im Anschluss hat er Politikwissenschaften, Psychologie und Philosophie studiert. Außerdem hat er ein exekutives Masterstudium im Bereich Risiko- und Compliancemanagement abgeschlossen.

Romeike ist Mitglied in verschiedenen Fachverbänden und Autor von zahlreichen Publikationen und Standardwerken rund um den Themenkomplex Risk Management und Wertorientierte Steuerung. Frank Romeike nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen und Universitäten im In- und Ausland wahr.

**o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer** ist Lehrstuhlinhaber am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz. In der Zeit von 1983 bis 1989 war er Universitätsassistent. Im Anschluss daran ging er von 1989 bis 1997 einer Industrietätigkeit in leitenden Managementpositionen nach, zuletzt als Personalchef und Leiter der Öffentlichkeitsarbeit.

Prof. Bauer beschäftigt sich in der Lehre mit Themen zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Kosten- und Erfolgsrechnung sowie der Betriebssoziologie. Das Forschungsfeld „Techno-Ökonomie“ bearbeitet Prof. Bauer mit folgenden Themen: Technologieorientiertes Cost Management und Controlling sowie Marketing Management in Verbindung mit soziologischen Fragestellungen, wie Kommunikation, Motivation, Mitarbeiterführung, Mitarbeiter- und Käuferverhalten.

Herr Prof. Bauer nimmt zudem vielfältige Aufgaben im Universitätsmanagement wahr. So bekleidete er von 2003 bis 2011 die Position des Vizerektors für Finanzen und Personal und ist seit 01.10.2011 als Vizerektor verantwortlich für Personal und Beteiligungen an der TU Graz.

Ergänzend zu diesen Tätigkeiten ist Prof. Bauer u.a. aktives Präsidiumsmitglied des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure (WING) sowie Vorstandsmitglied im Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF).



**Dipl.-Ing. Christian Weißensteiner** ist zertifizierter Risiko- und Projektmanager bei der KWB-Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH. Er leitete die österreichweit erste Zertifizierung eines Risikomanagementsystems des steirischen Leitbetriebes nach ONR 49001:2004 durch die TÜV AUSTRIACERT GMBH. Zu seinen weiteren Aufgabenbereichen zählen Krisen- und betriebliches Kontinuitätsmanagement, Versicherungsmanagement, Einzel- und Multiprojektmanagement, Controlling und Strategieentwicklung. Er ist externer Dissertant am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz und befasst sich im Zuge seiner Forschungsarbeit mit dem „Proaktiven Management von Reputationsrisiken technologieorientierter Unternehmen“. Zuvor absolvierte Weißensteiner das Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der Technischen Universität Graz.

Darüber hinaus ist Herr Weißensteiner als nebenberuflicher Lektor an der Fachhochschule Campus02 und als Fachvortragender an der WIFI Graz im Fachbereich Projektmanagement tätig.

## LITERATURQUELLEN

- <sup>1</sup> Siehe dazu ausführlich SCHNELL, R.; HILL, P. B.; ESSER, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg 2005, S. 347
- <sup>2</sup> European Commission: [http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace\\_all.html](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html) [10.11.2012]
- <sup>3</sup> Vgl. EU-Kommission (Hrsg.): Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 2003/361/EG, Anhang II
- <sup>4</sup> SCHWAIGER, M.: Components and parameters of Corporate Reputation – An empirical study, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56/2004, S. 46ff.
- <sup>5</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen von DOYLE, P.: „Innovate or die“, in Marketing Business, Vol. 20/1998, S.3 oder QUINN, J. B.: Outsourcing innovation. The new engine of growth, in: Massachusetts Institute of Technology (Hrsg.): Sloan Management Review, Vol. 41/ No. 4, 2000, S. 13ff.
- <sup>6</sup> Vgl. FÜSER, K.; DÖRR, M. et al.: Einbeziehung von Reputationsrisiken in ein präventives Risikomanagement, in ERBEN, R. (Hrsg.): RISIKO MANAGER Jahrbuch 2010/11, Köln 2010, S. 245f.
- <sup>7</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.: Components and parameters of Corporate Reputation – An empirical study, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56/2004, S. 46ff. bzw. WANG, C.; AHMED, P.: The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, in: MOREAU, M.: European Journal of Innovation Management, Vol. 7/2004, No 4, S. 307
- <sup>8</sup> Gemäß Statistischer Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft NACE Rev.2
- <sup>9</sup> Vgl. dazu FÜSER, K. et al.: Einbeziehung von Reputationsrisiken in ein präventives Risikomanagement, in ERBEN, R. (Hrsg.): RISIKO MANAGER Jahrbuch 2010/11, Köln 2010, S. 241
- <sup>10</sup> BAUR, N.; FROMM, S. (Hrsg.): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene, 2. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 326
- <sup>11</sup> BAUR, N.; FROMM, S. (Hrsg.): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene, 2. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 325
- <sup>12</sup> Vgl. BACKHAUS, K. et al.: Multivariate Analysemethoden, 10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al. 2003, S. 313f.
- <sup>13</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen von WEIBER, R., MÜHLHAUS, D.: Strukturgleichungsmodellierung, Heidelberg 2010, S. 108f.
- <sup>14</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.: Components and parameters of Corporate Reputation – An empirical study, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56/2004, S. 46 u. S. 60

RiskNET - The Risk Management Network

RiskNET GmbH

Ganghoferstr. 43 b

D – 83098 Brannenburg

E-Mail: [office@risknet.de](mailto:office@risknet.de)

Telefon: +49(0)8034-7056-206

Telefax: +49(0)8034-7056-266

Internet: [www.risknet.de/](http://www.risknet.de/) [www.risknet.ch/](http://www.risknet.ch/) [www.risknet.at](http://www.risknet.at)

Technische Universität Graz

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

Kopernikugasse 24/II

A – 8010 Graz

E-Mail: [christian.weissensteiner@student.tugraz.at](mailto:christian.weissensteiner@student.tugraz.at)

Telefon: +43(0)316-973-7281

Telefax: +43(0)316-973-7780

Internet: [www.bwl.tugraz.at](http://www.bwl.tugraz.at)

