



Ist der Ruf erst ruiniert ...

Eine gute **Unternehmensreputation** stellt einen wichtigen immateriellen Vermögensgegenstand dar und ist eine zentrale Quelle für Wettbewerbsvorteile. Diesen „guten Ruf“ aufzubauen und weiterzuentwickeln, dauert oft Jahre oder Jahrzehnte. Umgekehrt kann jedoch die Reputation in Windeseile beschädigt oder gar gänzlich zerstört werden. Wenn die Gerüchteküche brodelt, ist es für Unternehmen höchste Zeit, einzugreifen, bevor Themen in der Öffentlichkeit ihre eigene Dynamik entfalten.

Wer die Folgen von Reputationsrisiken und Vertrauenskrisen studieren will, muss nur die aktuelle Situation an den internationalen Finanzmärkten beobachten. Der US-Hypothekenmarkt belastet das globale Finanzsystem nun schon seit mehreren Monaten und die Deutsche Bundesbank zieht eine klare Verbindung: Demnach gehen die Turbulenzen nicht zuletzt auf einen Rückgang der Transparenz im Finanzsystem zurück. Und Intransparenz sorgt tendenziell dafür, dass die Beteiligten ihr Vertrauen verlieren. Dazu beigetragen haben etwa kaum beaufsichtigte Marktakteure und schwer zu durchschauende Finanzinstrumente, bei denen Kredite weiter verkauft werden. So wurden aufgrund dieses Originate-and-Distribute-Modells vor allem in den USA zu viele risikoreiche Kredite vergeben. Erst jetzt stellt sich heraus, in welchen „Brief-Kästen“, sprich: Portfolien, diese Risiken gelandet sind.

DAS RISIKO DER RISIKEN

Ergebnis ist ein Misstrauen der Finanzakteure untereinander und – noch viel schlimmer – ein Reputationsverlust der Finanzmarktakteure aus Kundenperspektive. So kommt auch das „Corporate Risk Barometer“ des Economist zu dem Ergebnis, dass Reputationsrisiken eine zentrale Risikokategorie darstellen.

How significant a threat do the following risks pose to your company's global business operation today? (index score, where 100 = highest)

Reputational risk (eg, events that undermine public trust in your products or brand)	52
Regulatory risk (problems caused by new or existing regulations)	41
Human capital risks (eg, skills shortages, succession issues, loss of key personnel)	41
IT network risk (eg, network security breaches, IT system failure)	35
Market risk (risk that the market value of assets will fall)	32
Credit risk (risk of bad debt)	29
Country risk (problems of operating in a particular location)	27
Financing risk (difficulty raising finance)	21
Terrorism	19
Foreign exchange risk (risk that the exchange rates may worsen)	18
Natural hazard risk (eg, hurricanes, earthquakes)	18
Political risk (danger of a change of government)	18
Crime and physical security	15

Source: Economist Intelligence Unit, 2005

Dabei können die Auslöser von Reputationsschäden sehr unterschiedlich sein: Etwa die Unfähigkeit, den einschlägigen rechtlichen bzw. regulatorischen Anforderungen zu entsprechen, doch auch unethische Praktiken im Unternehmen, wie Betrug oder Korruption, menschenverachtende Arbeitsbedingungen oder Diskriminierung, können Reputationskrisen auslösen. Schließlich beschädigen häufig auch unvorhergesehene Ereignisse wie eine gravierende Restrukturierung, ein feindliches Übernahmeangebot oder ein größerer Schadenfall den „guten Ruf“. Umso wichtiger ist es daher, Reputationsbedrohungen rechtzeitig zu erkennen und die Reputation durch Prävention langfristig zu erhalten.

ISSUES MANAGEMENT: DAS OHR AUF DER SCHIENE

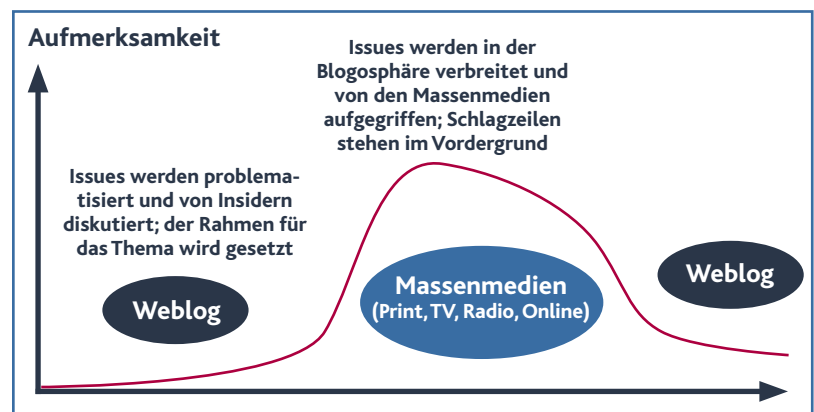
Dazu müssen sich die Beteiligten vor allem um das Issues Management kümmern. Issues Management identifiziert diejenigen kritischen Themen und Ansprüche von Stakeholdern frühzeitig, die den Handlungsspielraum eines Unternehmens zu beeinträchtigen drohen. Grundlegendes Ziel dieser Frühwarnfunktion ist es einerseits, unangenehme Überraschungen und Konflikte dieser Issues zu vermeiden. Andererseits lassen sich damit auch die Chancen der Issues besser nutzen.

Diese Aufgabe muss letztendlich Aufgabe eines jeden Mitarbeiters werden – Stichwort „kollektive Wachsamkeit“. Insbesondere in der Latenzphase, in der das Problemthema von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen wird, können Issues – ohne einen besonders hohen personellen oder finanziellen Aufwand – entschärft und gelenkt werden. Zudem räumt das Issues Management Unternehmen nicht selten die Chance ein, Reputationsgewinne bei Stakeholdern zu

erzielen, indem sie sich frühzeitig mit aufkommenden Negativthemen beschäftigen.

ES GIBT KEINEN REPUTATIONSKREDIT

Wenn Kunden oder Investoren Unternehmensverhalten als Fehlverhalten sehen, führt das wenigstens temporär zu einem spontanen Reputationsverlust. Der gute Ruf gewährt daher keine Sicherheit: Es gibt keinen „Reputationskredit“. In der Zukunft werden sich Unternehmen vor allem verstärkt mit Reputationsrisiken in „virtuellen Welten“ beschäftigen müssen.



Reputation in der Google- und Weblog-Welt [Quelle: angelehnt an Zerfuß/Boelter, Die neuen Meinungsmacher, Graz 2005]

Zunächst wird ein Thema nur im kleinen „virtuellen“ Rahmen diskutiert, bevor es schließlich von den Massenmedien aufgegriffen wird. In der Blogosphäre (Gesamtheit aller Weblogs) ist ein selbstreferenzielles Netzwerk an gegenseitigen Verweisen entstanden, wodurch Reputationsthemen relativ schnell verbreitet werden und im Internetgedächtnis lange gespeichert bleiben.

FAZIT

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 sowie zu vermeiden und damit den Unternehmenswert zu schützen.

Vita

FRANK ROMEIKE

Frank Romeike ist geschäftsführender Gesellschafter der RiskNET GmbH und Vorstand der Risk Management Association. Außerdem ist er Chefredakteur der Zeitschriften RISIKO MANAGER und ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance).