

Wenn der Ruf flöten geht, ist es zu spät.

written by Christian Hafner | 11 April, 2022



Riskmanagement & IKS News

Aktuell

Wenn der Ruf flöten geht, ist es zu spät.

Das grösste Risiko für jede Organisation ist der Verlust ihres guten Namens. Dagegen kann man sich nicht versichern. Deshalb bleibt nur selbst vorsorgen.

Organisationen, die einen guten Ruf haben, ziehen bessere Mitarbeiter an. Sie werden als wertvoller wahrgenommen, was es ihnen oft ermöglicht, mehr für ihre Produkte und Dienstleistungen zu verlangen. Ihre Kunden sind loyaler und kaufen ein breiteres Spektrum an Produkten und Dienstleistungen.

Reputationsrisiko ist deshalb alles, was dem Image einer Organisation schaden könnte, von Unregelmässigkeiten in der Buchhaltung bis hin zu Produkterückrufen.

Wenn ein Unternehmen einen Schaden an seinem Ruf erleidet, kann es mit erstaunlicher Geschwindigkeit zusammenbrechen. Mit den Worten von Benjamin Franklin: «Es braucht viele gute Taten, um einen guten Ruf aufzubauen, und nur eine schlechte, um ihn zu verlieren.»

Trotzdem kümmern sich (zu) viele Organisationen nur unzureichend um ihr Reputationsmanagement und um die Risiken für ihren Ruf. Das erstaunt, denn die Anfälligkeit auf Rufschaden ist besonders gross,

- wenn ein grosser Anteil am Unternehmenswert immaterielle Vermögenswerte (Marke, loyale Kunden und geistiges Kapital) sind und.
- bei weitgehendem Outsourcing, da das Risiko steigt, für die «Sünden»der

Unterauftragnehmer verantwortlich gemacht zu werden.

Drei Faktoren bestimmen das Ausmass, in dem eine Organisation einem Reputationsrisiko ausgesetzt ist.

Der erste ist, ob der Ruf der Organisation seinen wahren «Charakter» übersteigt.

Der zweite ist, wie stark sich die externen Überzeugungen und Erwartungen ändern, was die Ruf-Charakter-Lücke vergrössern oder (weniger wahrscheinlich) verkleinern kann.

Der dritte Faktor ist die Qualität der internen Koordination, die sich ebenfalls auf die Kluft auswirken kann.

Diese drei Faktoren, resp. das daraus resultierende Reputationsrisiko kann wie folgt gemanagt werden:

1. Objektive Bewertung von Ruf und Wirklichkeit

Untersuchen Sie die Diskrepanz zwischen dem Ruf des Unternehmens und der tatsächlichen Leistung; nehmen Sie notwendige Verbesserungen vor.

2. Bewertung und Akzeptanz der Auswirkungen sich ändernder Erwartungen

Sind Sie sich bewusst, dass sich die veränderten Erwartungen der Stakeholder auf den Ruf auswirken werden, auch wenn sie zu diesem Zeitpunkt unvernünftig erscheinen.

Stakeholder auf den Ruf auswirken werden, auch wenn sie zu diesem Zeitpunkt unvernünftig erscheinen.

1. Explizite Konzentration auf das Reputationsrisiko Erkennen Sie, dass es sich um eine besondere Art von Risiko handelt, und verwalten Sie es proaktiv und koordiniert. Weisen Sie einer Person die Aufgabe zu, das Reputationsrisiko zu managen.

RepRisk-Management vs. Reputationsmanagement

Reputationsrisiko = „Risiko, das sich aus einer möglichen Beschädigung des Rufes des Unternehmens infolge einer negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit (z.B. bei Kunden, Geschäftspartnern, Aktionären, Behörden) ergibt.“ (Definition BaFin)

Reputationsrisikomanagement (RepRisk-Management) ist deshalb in erster Linie Präventionsarbeit. Es geht darum, den Eintritt eines Ereignisses zu verhindern bzw. die Auswirkung eines Eintritts abzumildern.

Im Unterschied dazu beschäftigt sich das Reputationsmanagement primär mit dem gezielten Aufbau einer Unternehmensreputation sowie der Wiederherstellung der Reputation nach dem Eintritt eines Risikos.

Bereits eingetretene Bedrohungen für den Ruf zu bewältigen, ist kein Risikomanagement, sondern Krisenmanagement – ein reaktiver Ansatz, der darauf abzielt, den Schaden zu begrenzen.

Fazit: Einerseits gilt das Reputationsrisiko unter den Risikomanagern als das bedeutsamste und gleichzeitig am schwierigsten zu handhabende Risiko. Andererseits existiert kein einheitliches Vorgehen bei der Bewertung von Reputationsrisiken.

Umso mehr sollten die Ursache- und Wirkungsbeziehungen zwischen Reputationsrisiken und anderen Risikoarten umfassend analysiert werden, um Reputationsrisiken möglichst überschneidungsfrei identifizieren und steuern zu können.

Quellen: *Dieser Artikel basiert teilweise auf «[Reputation and its Risks](#)» von Robert G. Eccles et al., Harvard Business Review, Februar 2007*