



RISK DOCTOR PARTNERSHIP BRIEFING

REPUTATIONSRISEN MANAGEN

© April 2014, Garry Honey

gwh@chiron-risk.com



Wie kann Reputation in ein Enterprise Risk Management (ERM) Framework integriert werden? Gar nicht, weil der Ruf, die Reputation, sowohl ein Verhaltens- als auch ein Auswirkungsrisiko ist, sodass man nie weiß, was es auslösen könnte – bis es zu spät ist. Reputation ist nicht einfach zu bewerten und viele Versicherer versichern keine Reputationsrisiken.

Es ist jedoch möglich, das Reputationsrisiko zumindest teilweise zu senken. Aber zuerst müssen wir die folgenden sieben Reputationsfacetten verstehen:

- 1. Reputation kann nicht gesteuert werden:** Sie besteht in den Köpfen anderer und kann daher nur beeinflusst, aber nicht proaktiv gemanagt werden.
- 2. Reputation muss man sich verdienen:** Vertrauen basiert auf konsistentem Verhalten und konsistenter Leistung eines Unternehmens.
- 3. Reputation steht nicht für sich alleine:** Sie hängt von den Stakeholder ab, so dass eine Organisation viele verschiedene Reputations haben kann.
- 4. Reputationsqualität variiert:** Jeder Stakeholder bringt verschiedene Erwartungen an Verhalten und Leistung mit und hat daher eine eigene, spezifische Wahrnehmung der Reputation.
- 5. Reputation ist eine Beziehungssache:** Sie haben eine Reputation bei jemandem für etwas. Die Schlüsselfrage ist daher: "bei wem und für was?"
- 6. Reputation basiert auf Vergleiche:** Sie wird im Vergleich zu dem eingeschätzt, was ein bestimmter Stakeholder an Erfahrungen macht oder wovon er überzeugt ist.
- 7. Reputation ist zerbrechlich:** Es kann ein Leben lang dauern, sie aufzubauen und Sekunden, um sie zu verlieren. Der wahre Wert einer Reputation kann nur eingeschätzt werden, nachdem sie verloren oder geschädigt wurde.

Wie kann das Reputationsrisiko nun aber gemanagt werden? Der erste Schritt ist es, den Umfang des möglichen Schadens sowie potenzielle Quellen und den Grad der möglichen Veränderung zu verstehen:

- Im **privaten Sektor** sind die Auswirkungen eines Reputationsrisikos üblicherweise eine Investorenflucht und ein Wertverlust der Anteile – dies kann außer Kontrolle geraten, wenn das Vertrauen nicht wieder hergestellt werden kann.
- Im **öffentlichen Sektor** ist das Risiko häufig ein Verlust staatlicher Förderung, der den Vertrauensverlust widerspiegelt.
- Im **professionellen Sektor**, in dem Partnerschaften gedeihen, ist das Klientenvertrauen für die Nachhaltigkeit des Unternehmens von lebensnotwendiger Bedeutung. Jede Industrie kennt Szenarien, in denen ein geschädigter Ruf alle möglichen Auswirkungen haben kann, von mild bis katastrophal.

Das Reputationsrisikomanagement erfordert drei Schritte:

- 1. Vorhersagen** – Jedes Risiko ist eine zukünftige Unsicherheit und wir brauchen ein passendes Risikovorhersagesystem, um Reputationsrisiken zu identifizieren. Das wird klientenspezifisch sein, aber die Informationen müssen direkt in den strategischen Planungsprozess einfließen, wenn das Reputationsrisiko ernst genommen werden soll.
- 2. Vorbereiten** – Reputationsrisiken sind eine kollektive Verantwortung und nicht nur die des Vorstands. Alle Manager und alles operative Personal müssen sie erkennen und Verantwortung übernehmen, sie zu adressieren.
- 3. Schützen** – Ein Blick auf mögliche Verwundbarkeiten wird enthüllen, wo das Reputationsrisiko am größten ist. Außerdem wird es Maßnahmen anleiten, um möglichen Schaden zu verhindern. In den meisten Fällen muss ein Schutzplan nur die empfindlichsten oder kritischsten Reputationsaspekte adressieren; diese müssen daher objektiv bewertet werden.

Obwohl Reputationsrisiken also nicht einfach in ein ERM Framework integriert werden können, gibt es doch viel, was wir tun können, um ihrer Existenz gewahr zu werden und die möglichen Auswirkungen zu minimieren.