

2 Begriffsklärungen und Grundlagen des Risikomanagements

Die nachfolgenden Ausführungen dieses Kapitels dienen der eindeutigen Differenzierung und Abgrenzung jener in dieser Forschungsarbeit verwendeten Begrifflichkeiten rund um das Thema des proaktiven RepRisk-Managements, um das grundlegende Verständnis für die Themenstellung dieser Arbeit sicherzustellen.

2.1 Risikoverständnis

Risiko ist ubiquitär – jede unternehmerische Entscheidung ist unweigerlich auch mit dem Eingehen von Risiken verbunden. Die dabei bewusst oder auch unbewusst eingegangenen Risiken können nicht nur negativ, sondern vielmals auch positiv als Realisierung von Chancen gesehen werden. Mit nachfolgenden Ausführungen wird der Risikobegriff umfassend erläutert, um diesen in weiterer Folge hinsichtlich seiner Bedeutung für diese Arbeit zu präzisieren.

Etymologisch lässt sich der Risikobegriff nicht eindeutig zurückverfolgen; nicht gesichert ist, ob der Begriff auf die italienischen Worte „rischio“ bzw. „risco“³⁰ oder das spanische Wort „risco“ („Klippe“) zurückzuführen ist. Als gesichert kann jedoch festgehalten werden, dass der Begriff „Risiko“ im 14. Jahrhundert in den norditalienischen Stadtstaaten im Bereich der Seeversicherungen Einzug fand, bevor er sich ab dem 15. Jahrhundert als kaufmännischer Terminus in den Volkssprachen Europas durchsetzte. In einem Buchhaltungsbuch vom Jahre 1528 erscheint der Begriff „Risigo“ unter der Bedeutung eines drohenden Schadens im Falle des ungünstigen Ausgangs eines Handelsgeschäfts, wobei an dieser Interpretation bis ins 19. Jahrhundert hinein im deutschsprachigen Raum festgehalten wurde.³¹

Der Risikobegriff wird sowohl in der Alltagskommunikation, als auch in wissenschaftlicher Literatur unterschiedlichst aufgefasst und oft zu eng definiert³², weswegen eine eindeutige, allgemein gültige und überschneidungsfreie Begriffsabgrenzung nicht festgehalten werden kann. Im Rekurs auf die wissenschaftliche Literatur ist nachfolgend ein Auszug an differenten bzw. gemeinsamen Begriffsdefinitionen des Terminus „Risiko“ angeführt:

- **Risiko** (österr. auch: Risiken): „Wagnis; Gefahr; Verlustmöglichkeit bei einer unsicheren Unternehmung.“³³
- **risk**: “the possibility of sth. bad happening at some time in the future; a situation that could be dangerous or have a bad result.”³⁴

³⁰ Diese beiden Begriffe können wiederum aus dem griechischen „riza“ („Wurzel“ oder „Klippe“) abgeleitet werden

³¹ Vgl. KELLER, H.E. (2004), S. 62.; Vgl. HULPKE, H.; WENDT, H. (2002), S. 112.

³² Vgl. PFOHL, H.C. (2002), S. 11.

³³ DUDENREDAKTION (2001), S. 874.

- **Risiko:** „Möglichkeit, dass im Rahmen der Zielerreichungsprozesse – aufgrund von Erfolgsfaktoren wie Störprozessen – das Ergebnis von den zugrundeliegenden Erwartungen abweicht.“³⁵
- **Risiko (Chance):** „Ist die Eintrittsmöglichkeit einer zukünftig negativen (positiven) Abweichung von den gerechtfertigten Erwartungen eines Risikonehmers an das Verhalten eines zweckorientierten Systems.“³⁶
- **Risiko:** „[...] die Möglichkeit [...], dass eine Handlung oder Aktivität einen körperl. oder materiellen Schaden oder Verlust zur Folge hat oder mit anderen Nachteilen verbunden ist, im Unterschied zur Gefahr, die eher eine unmittelbare Bedrohung bezeichnet. Von Risiko spricht man nur, wenn die Folgen ungewiss sind; ein sicherer Verlust ist kein Risiko. Meist ist Risiko mit einer menschlichen Handlung verbunden, oft, aber nicht zwingend im Sinne eines bewusst eingegangenen, „kalkulierten“ Risikos. Dies führt zum entscheidungsorientierten Risikobegriff, da alle menschlichen Tätigkeiten (z.B. Wirtschaften in Unternehmen oder Haushalten, Bau und Betrieb techn. Großprojekte, Teilnahme am Straßenverkehr) auf Entscheidungen beruhen, die auch dann getroffen werden müssen, wenn nicht alle relevanten Informationen bekannt sind.“³⁷
- **Risiko:** „Risiken bezeichnen Noch-Nicht-Ereignisse, die wir uns hier und jetzt vergegenwärtigen müssen, ohne sie bereits wirklich zu kennen.“³⁸
- **Risiko:** „Risiko ist nichts weiter als der Gegensatz zwischen Realität und Möglichkeit.“³⁹
- **Risiko:** „Risiko ist der verborgene Gott der modernen Gesellschaft: Man sucht es, man meidet es, man fürchtet es und weiß nie, wer wann zum Sünder wird.“⁴⁰
- **risk:** „risk is the sugar and salt of life – too much or too little of either is unhealthy.“⁴¹
- **Risiko:** „[...] potenzielle Störungen [...], die zu Abweichungen von Unternehmenszielen führen.“⁴²

³⁴ HORNBY, A.S. et al. (2005), S. 1313.

³⁵ HALLER, M. (2004), S. 157.

³⁶ STROHMEIER, G. (2007), S. 34.

³⁷ BROCKHAUS (2006), S. 199.

³⁸ ROMEIKE, F.; ERBEN, R. (2004), S. 44.

³⁹ MARKOWITZ, J., zitiert nach: ROMEIKE, F.; ERBEN, R. (2004), S. 44.

⁴⁰ BAECKER, D., zitiert nach: ROMEIKE, F.; ERBEN, R. (2004), S. 44.

⁴¹ GRAHAM, J.; KAYE, D.; ROTHSTEIN, P.J. (2006), S. 4.

⁴² ZECH, J. (2002), S. 39.

- **Risiko:** „Risiken sind alle Ereignisse und mögliche Entwicklungen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die sich negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können.“⁴³
- **Risiko:** „Die Einsicht in die Unsächlichkeit der eigenen Entscheidung für den entstandenen Schaden.“⁴⁴
- **Risiko:** „[...] ist ein Ausdruck für die Gefahr, dass das effektive Ergebnis vom gewünschten oder geplanten negativ abweicht. Das Risiko bemisst sich an der Wahrscheinlichkeit und der Höhe einer negativen Abweichung. Der Gegenbegriff zum Risiko ist die Chance [...]. Das Risiko besteht dann nicht im erwarteten Verlust, sondern in der Gefahr, dass der effektive Verlust höher ausfällt als der erwartete, geplante und in den Preisen auch einkalkulierte.“⁴⁵

Wie die zuvor angeführten Risikodefinitionen zeigen, ist der Risikobegriff sehr weitreichend, weswegen in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch einige differenzierte Begriffssystematisierungen zu finden sind.

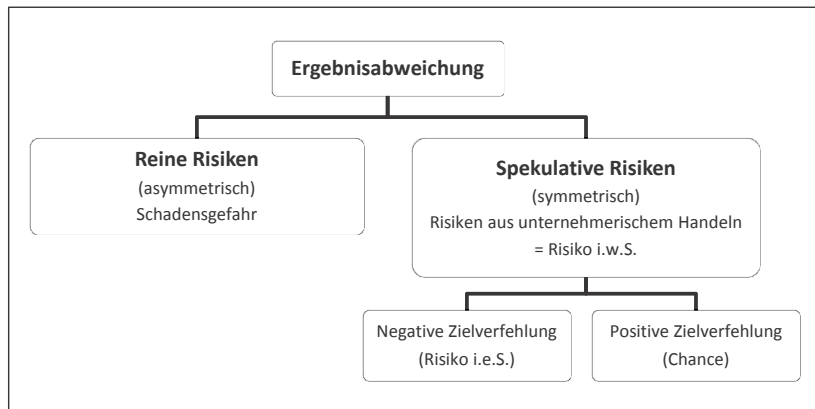
Abbildung 2-1 stellt eine Risikounterscheidung hinsichtlich der Ergebnisabweichung dar. Die Abweichung vom Erwartungswert kann einerseits in einem realen, unregelmäßigen und äußerst seltenen Schadenseintritt (reines Risiko, z.B. Feuer, Hochwasser), oder in unternehmerischen Handlungen begründet sein (speklatives Risiko). *Reine Risiken* mindern im Falle eines Eintritts unmittelbar die Substanz des Unternehmens, u.U. bedrohen ihre wirtschaftlichen (Folge-)schäden sogar dessen Fortbestand. Diese Risiken beinhalteten ausschließlich Schadensgefahren, welche mit versicherbaren Risiken gleichgesetzt werden können.⁴⁶

⁴³ GRAF, T. (2002), S. 147 f.

⁴⁴ LUHMANN, N., zitiert nach KELLER, H.E. (2004), S. 65.

⁴⁵ GEIGER, H. (1999), S. 556.

⁴⁶ Vgl. BITZ, H. (2000), S. 15.

Abbildung 2-1: Risikosystematisierung nach Art der Abweichung⁴⁷

Die aus dem unternehmerischen Handeln resultierenden *spekulativen Risiken* können hingegen Abweichungen in beide Richtungen implizieren; sie können sowohl vermögensmindernde (Risiko i.e.S.), als auch vermögensmehrende Auswirkungen nach sich ziehen.⁴⁸ Als Beispiele seien hier eine Änderung in der Preisstrategie oder die Änderung des Produktdesigns angeführt.

Ähnlich dieser Differenzierung ist in der Literatur eine Risikountergliederung in *symmetrische* und *asymmetrische Risiken* zu finden (Abbildung 2-1). Ein symmetrisches Risiko ist stets mit einer unternehmerischen Entscheidung verbunden und kann eine Abweichung in beide Seiten (Risiko i.e.S. und Chance) bewirken. Asymmetrische Risiken lassen demgegenüber nur eine einseitige Abweichungsmöglichkeit zu und sind i.d.R. kein Resultat aus Unternehmensentscheidungen.⁴⁹

2.1.1 Auffassungen der Risikoursachen

Unternehmerische Entscheidungen sind stets mit einer Ungewissheit ihrer Auswirkungen verbunden; dabei können als Ursachen für eingetretene spekulative Risiken einerseits unzureichende Informationen, oder andererseits auch Fehlentscheidungen genannt werden. In Abbildung 2-2 sind die verschiedenen Auffassungen von Risikoursachen nach IMBODEN dargestellt, wobei zwischen *extensiver*, *entscheidungsbezogener* und *informationsorientierter Auffassung* differenziert wird.

⁴⁷ Leicht modifiziert übernommen aus PFOHL, H.C. (2002), S. 11. und LÜCK, W. (2006), S. 16.

⁴⁸ Vgl. LÜCK, W. (2006), S. 16.; Vgl. BITZ, H. (2000), S. 15.

⁴⁹ Vgl. WEBER, J.; WEIßENBERGER, B.E.; LIEKW, A. (1999), S. 15.

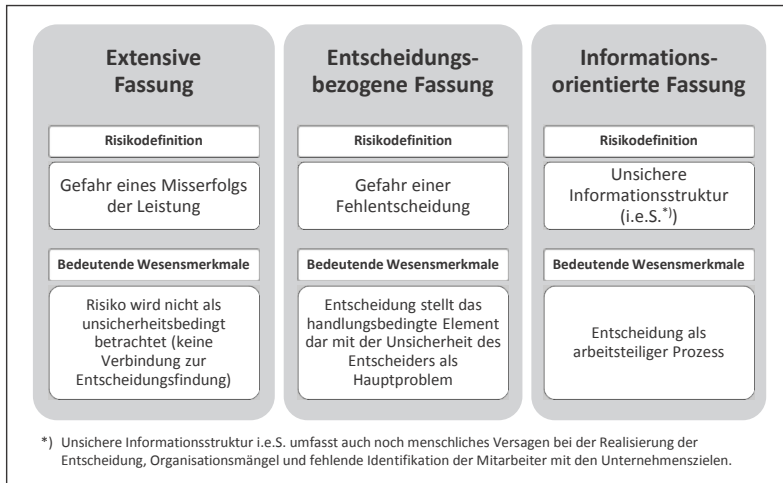


Abbildung 2-2: Unterschiedliche Auffassungen des Risikobegriffs⁵⁰

Bei der *extensiven Auffassung* sind die Risikoursachen nicht in einer unzureichenden Informationsbasis oder im Entscheidungsprozess des Akteurs begründet.⁵¹ Sie stellen stattdessen unausweichliche Begleiterscheinungen unternehmerischen Handelns dar.⁵²

Im Gegensatz dazu steht beim *entscheidungsorientierten Terminus* des Risikobegriffs die Entscheidung im Vordergrund. Ursache und Ausmaß der Risiken sind von der Fähigkeit des Entscheiders abhängig, inwieweit dieser die Umweltentwicklungen gut abschätzen kann und sich bei Vorliegen mehrerer Alternativen für jene entscheidet, die sich schließlich als die idealste erweist. Besteht die Möglichkeit, den einzelnen Handlungsmöglichkeiten Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen, so liegt eine „Risiko-situation“ vor; ist dies nicht möglich, so befindet man sich in einer „Ungewissheit“.⁵³ Die *informationsorientierte Auffassung* stellt das Risiko nicht als Gefahr, sondern als unzureichende Informationsstruktur dar, welche durch unsichere, unbestimmte und unvollständige Informationen bedingt ist.⁵⁴

⁵⁰ Leicht modifiziert übernommen aus IMBODEN, C. (1983), S. 41.

⁵¹ Vgl. IMBODEN, C. (1983), S. 8.

⁵² Vgl. FASSE, F. (1995), S. 44.

⁵³ Vgl. NGUYEN, T. (2008), S. 7.

⁵⁴ Vgl. IMBODEN, C. (1983), S. 47.; Vgl. NEUBÜRGGER, K.W. (1989), S. 29.

2.1.2 Risikosituation vs. Ungewissheitssituation

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre differenziert hinsichtlich jener dem Entscheider in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen vorliegenden Kenntnisständen zwischen Risiko- und Ungewissheitssituationen.⁵⁵

Eine *Risikosituation* ist dadurch charakterisiert, dass der Entscheidung (subjektive oder objektive) Wahrscheinlichkeiten zugrunde liegen. Objektive Wahrscheinlichkeiten liegen beispielsweise in Lotteriespielen vor, bei dem die Wahrscheinlichkeiten eines Gewinnes exakt errechnet werden können, oder auch beim Abschluss von Versicherungsverträgen, in denen die Schadenseintrittswahrscheinlichkeiten aufgrund umfangreicher versicherungsstatistischer Aufzeichnungen gut abgeschätzt werden können. In jenen Situationen, in denen die zur unternehmerischen Entscheidung vorliegenden empirischen oder sonstigen Informationen einer objektiven Beurteilung nicht genügen, dem Entscheider jedoch numerische Werte zur subjektiven Einschätzung der unterschiedlichen Entscheidungsauswirkungen zur Verfügung stehen, spricht man in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre vom „subjektiven Überzeugungsgrad“, „subjektiver Wahrscheinlichkeit“, „Glaubwürdigkeitsgrad“ oder auch „Grad der Gewissheit“.⁵⁶

Die Bildung von Wahrscheinlichkeiten auf Basis vorhandener empirischer Daten erfolgt in der Praxis unproblematisch durch geeignete statistische Schätzverfahren. Liegen jedoch lediglich Daten subjektiver Natur vor, so erweist sich die Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten bei neuartigen Entscheidungen als unmöglich, da die Realität von höchster Komplexität gekennzeichnet ist und somit nur eine „vorsichtige“ Abschätzung der Wahrscheinlichkeit möglich ist.⁵⁷

Sind weder subjektive, noch objektive Wahrscheinlichkeiten zur Kalkulation oder Abschätzung zukünftiger, entscheidungsbasierter Entwicklungen vorhanden, so liegt eine *Ungewissheitssituation* vor.⁵⁸ In Ungewissheitssituationen, welche auch als Unsicherheitssituationen bezeichnet werden, kann unter Berücksichtigung der bescheiden vorliegenden Informationen abgeleitet bzw. als Hypothese unterstellt werden, welcher Zustand aus mehreren Alternativen eintreten wird.⁵⁹

⁵⁵ Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 19.; Vgl. ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M. (2005), S. 144.

⁵⁶ Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 67.

⁵⁷ Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 69.

⁵⁸ Vgl. BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2008), S. 111.; Vgl. ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M. (2005), S. 144.

⁵⁹ SWIDER, D.J. (2006), S. 35.

Im Zuge dieser Arbeit wird die einseitige Risikodefinition, d.h. ausschließlich die negative Seite der „Risikomedaille“ verwendet. Der Chancenaspekt wird daher ausgeklammert, wodurch der für diese Forschungsarbeit geltende Risikobegriff demnach wie folgt festgehalten wird:

Ein Risiko stellt die Gefahr einer negativen Zielabweichung dar, welche aus unvollkommener Information zukünftiger Entwicklungen oder aus einer unternehmerischen Fehlentscheidung resultiert.

2.2 Risikomanagement

Corporate Risk Management hat in börsennotierten Unternehmen bereits seit längerer Zeit intensive Nutzung und Umsetzung erfahren, wobei Risikomanagement auch für kleinere und mittlere Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt.⁶⁰ Als Motivationsgründe, die zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement und in weiterer Folge auch zu einer Etablierung entsprechender Strukturen und Systeme im Unternehmen führen, können beispielhaft nachfolgende genannt werden:⁶¹

- Gesetzliche Verpflichtung
- Kapitalmarktliche Anforderungen
- Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit

Eine tiefergehende Analyse der gesetzlichen und kapitalmarktrechtlichen Anforderungen zum Risikomanagement wird im Kapitel 3, insbesondere hinsichtlich einer eventuell vorgeschriebenen Mitbetrachtung von Reputationsrisiken, näher abgehandelt.

Unternehmerisches Handeln ist per se mit dem Eingehen von Risiken verbunden, um gesetzte Zielerreichungen bzw. Chancen auch realisieren zu können. An dieser Stelle setzt Risikomanagement an, indem jene die Zielerreichung gefährdende Risiken transparent und kontrollierbar gemacht werden.⁶² Mit Hilfe eines Risikomanagements werden relevante Risiken, welche „[...] Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens mittel- und langfristig gefährden können [...]“⁶³, systematisch identifiziert und festgehalten, einer objektiven Bewertung hinsichtlich potentieller Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unterzogen und die Kernrisiken, aufgrund der häufig anzufindenden begrenzten Verfügbarkeit finanzieller

⁶⁰ Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 5.

⁶¹ Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 5.

⁶² Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 11.

⁶³ ROMEIKE, F. (2004), S. 119.

oder personeller Ressourcen, mittels Festlegung adäquater Steuerungsmaßnahmen reduziert, an Dritte überwältzt, intelligent selbst getragen oder manchmal auch gänzlich vermieden.

Das originäre Ziel eines unternehmensweit konzipierten, proaktiven Risikomanagementsystems ist dabei nicht die Vermeidung jeglicher Risiken, sondern der bewusste und kontrollierte Umgang mit der aktuell vorliegenden Risikosituation und die Schaffung eines auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte abgestimmten Sicherheitsniveaus, um den Unternehmenswert langfristig aufrechtzuerhalten.⁶⁴

Die Ziele des Risikomanagements sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in direktem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen (Abbildung 2-3).⁶⁵

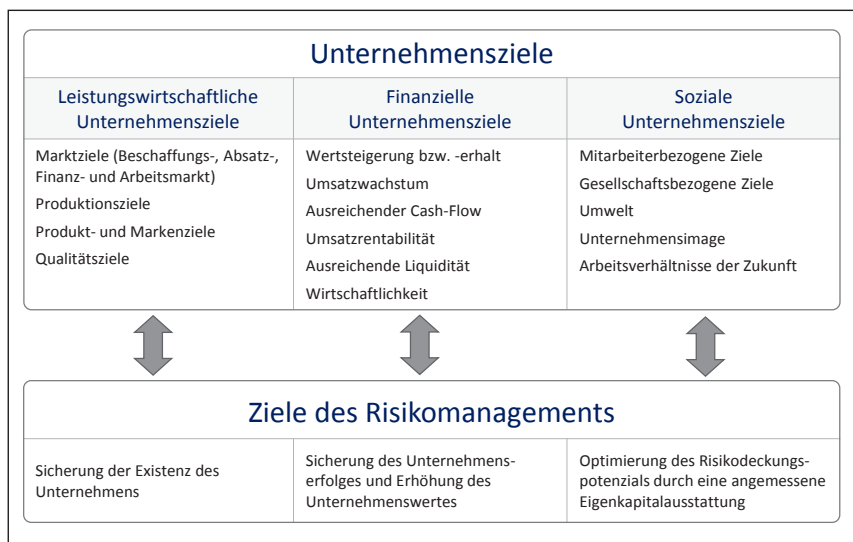


Abbildung 2-3: Risikomanagement-Ziele in direktem Zusammenhang mit Unternehmenszielen⁶⁶

Die Risikomanagement-Ziele sind je nach Branche bzw. Unternehmen verschieden und hängen sehr stark vom jeweiligen Geschäftsfeld und oft auch stark von der Unternehmensführung ab, da diese über die höchste Entscheidungsinstanz im Risikomanagement verfügt.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 148.

⁶⁵ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 150.

⁶⁶ Leicht modifiziert übernommen von ROMEIKE, F. (2003), S. 151.

⁶⁷ Vgl. ROMEIKE, F.; FINKE, R.B. (2003), S. 150.

2.3 Der Risikomanagementprozess

Da es sich beim gegenständlichen Forschungsthema um einen Spezialbereich im Risikomanagement handelt und daher von einer entsprechenden fachlichen Kenntnis der Leser ausgegangen wird, wird im vorliegenden Kapitel auf eine detaillierte Erörterung der Methoden und Instrumente in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses bewusst verzichtet und auf andere Fachwerke verwiesen.⁶⁸ Daher wird der Risikomanagementprozess inklusive der darin anzufindenden Phasen zum allgemeinen Verständnis an dieser Stelle nur kurz und oberflächlich thematisiert.

Der Risikomanagementprozess (Abbildung 2-4) ist ein dynamischer, revolvierender Prozess, welcher aus den sequenziellen Phasen der Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -reporting aufgebaut ist. Im Zentrum befinden sich jene Tätigkeiten, welche alle Phasen des Risikomanagementprozesses tangieren – die Dokumentation und das laufende Monitoring.

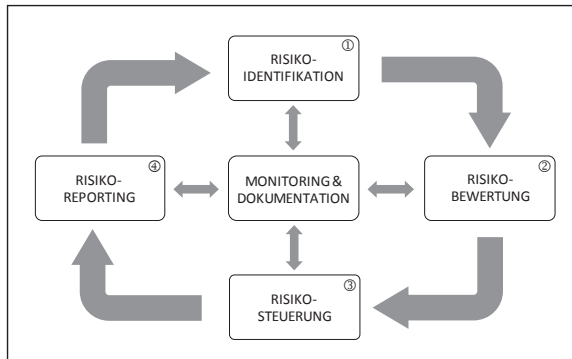


Abbildung 2-4: Der dynamische Risikomanagementprozess⁶⁹

2.3.1 Risikoidentifikation

Von zentraler Bedeutung ist bereits die erste Phase des Risikomanagementprozesses, da bereits an dieser Stelle die Effektivität und Effizienz des gesamten Prozesses festgelegt wird. Alle nachgelagerten Schritte bauen auf diese Phase auf, womit nur jene Risiken einer Bewertung und erfolgreichen Steuerung unterzogen werden können, welche im Zuge einer systematischen Identifikation erkannt und festgehalten werden. Daher ist es unabdingbar, diese Phase mittels einer systematischen und

⁶⁸ Siehe dazu MEIER, P. (2004), S. 1 ff.; ROMEIKE, F.; FINKE, R.B. (2003), S. 1 ff.; WEIßENSTEINER, C. (2010), S. 145 ff.; ISO31000 (2009), S. 1 ff.

⁶⁹ Vgl. ROMEIKE, F. (2004), S. 115.; Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 19.

gleichzeitig kreativen Vorgehensmethodik zu unterstützen⁷⁰, um alle aus dem externen Umfeld, wie auch aus den internen Unternehmensprozessen entstehenden und zukünftig potentiell auf das Unternehmen wirkenden Risiken möglichst lückenlos festzuhalten.

2.3.2 Risikobewertung

Der Identifikation folgt die Bewertung der festgehaltenen Risiken, um aus diesen durch Priorisierung die zentralen, unter Umständen bestandsgefährdenden Kernrisiken des Unternehmens zu gewinnen und sie in weiterer Folge im Zuge der Risikosteuerung priorisiert mittels Maßnahmen zu behandeln.⁷¹

Die Bewertungsphase umfasst eine rein qualitative oder semi-quantitative Beurteilung bzw. eine quantitative Bewertung der Risiken hinsichtlich der beiden Risikodeterminanten *Eintrittswahrscheinlichkeit* und *Schadensausmaß*.⁷² Der Risikoerwartungswert folgt aus der Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß.⁷³ Ist die objektive Bewertung bestimmter Risiken oder Risikoarten nicht möglich (z.B. Reputationsverlust, Personengefährdung), so wird auf eine subjektive, qualitative Bewertungsmöglichkeit zurückgegriffen.⁷⁴

Um abschließend von den Risikoerwartungswerten auf die Gesamtrisikoposition des Unternehmens („Risk Exposure“) schließen zu können, sind mögliche positive oder negative Rückkopplungen bzw. kompensatorische oder aber auch verstärkende Wirkungen zwischen den Einzelrisiken zu berücksichtigen.⁷⁵

Als Ergebnis der Risikobewertungsphase kann eine Risikomatrix („Risk Map“) dienen, welche einen raschen Überblick über die identifizierten und bewerteten (Brutto-) Risiken⁷⁶ ermöglicht (Abbildung 2-5). Hierbei wird die Lage der Risiken in der Matrix gemäß ihrer zugewiesenen Eintrittswahrscheinlichkeit und des potentiellen Schadensausmaßes definiert. Die Kernrisiken des Unternehmens sind im rechten oberen Quadranten situiert, welcher sowohl durch eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit als auch ein großes potentielles Schadensausmaß auf das Unternehmen gekennzeichnet ist. Diesen Risiken sind in der nächsten Phase des Risikomanagementprozesses, in der Risikosteuerung, die größten Anstrengungen zuzuweisen.

⁷⁰ Vgl. MERBECKS, A.; STEGMANN, U.; FROMMEYER, J. (2004), S. 77.; Vgl. NEEF, D. (2003), S. 154 f.

⁷¹ Vgl. ZECH, J. (2002), S. 40.

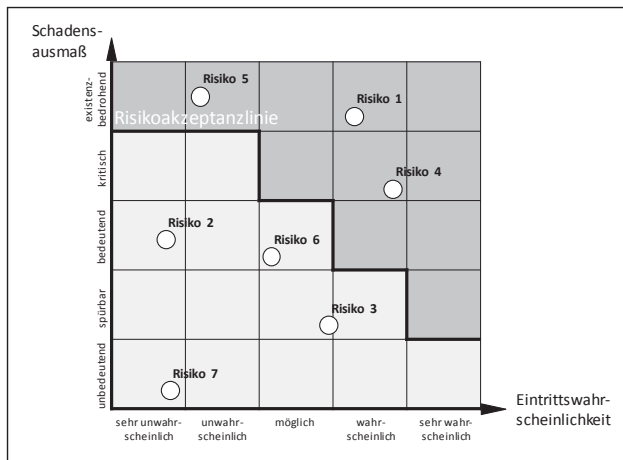
⁷² Vgl. BOUTELLIER, R.; FISCHER, A.; PFUHLSTEIN, H. S. 27.

⁷³ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 157.

⁷⁴ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 159.

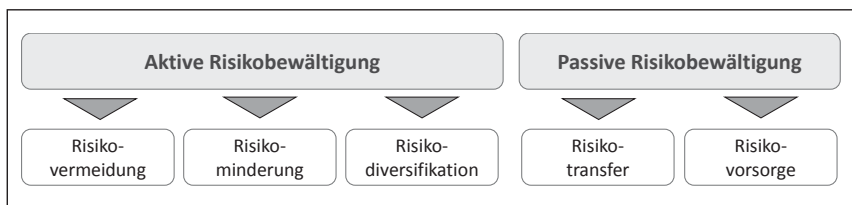
⁷⁵ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 159.

⁷⁶ Als „Brutto-Risiken“ werden Risiken vor Maßnahmeneinleitung bezeichnet. Risiken, welche mit Steuerungsmaßnahmen beaufschlagt wurden, werden demzufolge als „Netto-Risiken“ bezeichnet.

Abbildung 2-5: Risikomatrix⁷⁷

2.3.3 Risikosteuerung

Jenen aus der Identifikation und Bewertung gewonnenen Erkenntnissen ist im Zuge der Risikosteuerung mittels entsprechender Entscheidungen und Maßnahmen entgegenzuwirken. Die Risikosteuerung zielt auf die Optimierung des Risiko-Chancen Profils ab, indem auf Basis der Risikoanalyse Maßnahmen zur Reduzierung der Gesamtrisikoposition des Unternehmens definiert und eingeleitet werden. Hierbei kann grundsätzlich zwischen aktiven und passiven Maßnahmen zur Risikosteuerung unterschieden werden (Abbildung 2-6).⁷⁸

Abbildung 2-6: Aktive und passive Maßnahmen der Risikosteuerung⁷⁹

⁷⁷ Eigene Darstellung

⁷⁸ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 160.

⁷⁹ HÖLSCHER, R. (2002), S. 14.

Aktive Maßnahmen wirken direkt auf die Risikodeterminanten, indem Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadensausmaß reduziert werden. Aktive Maßnahmen werden aus diesem Grund häufig auch als „ursachenbezogene Maßnahmen“ bezeichnet. Passive Risikosteuerungsmaßnahmen hingegen lassen die Risikostrukturen unbeeinflusst, wodurch das Risiko per se nicht reduziert wird, sondern die finanziellen Auswirkungen eines möglichen Risikoeintritts vermindert werden. Als Synonym für solche Maßnahmen ist oft auch der Begriff „wirkungsbezogene Maßnahmen“ anzufinden. Beispielhaft für eine wirkungsbezogene Maßnahme sei an dieser Stelle der Risikotransfer auf eine Versicherung angeführt, bei der das unveränderte Risiko auf die Versicherung überwält wird und schwer planbare Risikoschadenskosten in fix kalkulierbare Kosten in Form von Versicherungsprämien transferiert werden.⁸⁰

Um unternehmerische Chancen erfolgreich realisieren zu können, ist oftmals auch ein gewisses Maß an (Rest-) Risiko einzugehen. Diesbezüglich ist es jedoch unabdingbar, dass die Risikosituation möglichst transparent ist und dass jenes zuvor identifizierte Gesamtrisiko mittels adäquater Risikosteuerungsmaßnahmen bis zum für das Unternehmen vertretbaren Restrisiko minimiert wurde. Dieses ist wiederum vom jeweiligen „Risikoappetit“ des Unternehmens abhängig und sollte in der Risikopolitik bzw. der Risikostrategie klar formuliert sein. Wie in Abbildung 2-7 ersichtlich ist, umfasst das vom Unternehmen zu tragende Restrisiko auch nicht identifizierte Risiken, welche im Zuge der Risikoidentifikation mangels Informationen, Wissen oder Fehleinschätzung keine Erfassung erfahren haben.

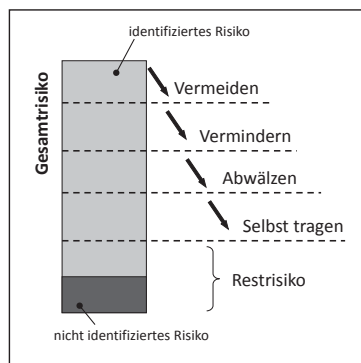


Abbildung 2-7: Risikoreduktion mittels Risikosteuerungsmaßnahmen⁸¹

⁸⁰ Vgl. ROMEIKE, F. (2003), S. 160.

⁸¹ Vgl. ROMEIKE, F. (2004), S. 117.

2.3.4 Risikoreporting

Die letzte Phase des Risikomanagementprozesses dient der zeitnahen Schaffung von Transparenz hinsichtlich der aktuell vorliegenden Risikosituation und der Auswirkung auf das Unternehmen gegenüber der Unternehmensleitung und den Führungskräften.⁸² Hierbei werden alle aus der Risikoidentifikations-, Bewertungs- und Risikosteuerungsphase gewonnenen, relevanten Daten und Informationen zu einem entscheidungsorientierten Managementbericht aggregiert, um eine zusätzliche Informationsbasis für unternehmerische, steuernde Entscheidungen zu schaffen. Zusätzlich zum internen Reporting können eventuell auch noch rechtliche Vorschriften oder Gesetze vorliegen (KonTraG, AktG), die für bestimmte Unternehmen ein externes Berichtswesen gegenüber bestimmten Stakeholdern festlegen.

2.3.5 Dokumentation und Monitoring

Die zentral im Risikomanagementprozess situierte Dokumentation und das Monitoring umfassen alle zuvor erörterten Phasen und sind als permanente Aufgabe im Prozess anzusehen.

Unter *Monitoring im engeren Sinne* wird die Überwachung der einzelnen Risikopositionen und der im Zuge der Risikosteuerungsphase definierten Maßnahmen verstanden. Da sich das Unternehmen selbst, wie auch das Umfeld in dem es sich befindet, in einem ständigen Wandel befinden, ist sowohl den zuvor identifizierten Risiken als auch der Wirksamkeit der festgelegten risikoreduzierenden Maßnahmen keine Unveränderbarkeit zu konstatieren. Aus diesem Grund ist für die Risiken, wie auch für die Risikosteuerungsmaßnahmen ein kontinuierliches operatives Monitoring zwingend erforderlich.⁸³

Mit *Monitoring im weiteren Sinne* wird die laufende Überwachung der Funktionsfähigkeit der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses verstanden, wobei hier auch die Überwachung im engeren Sinne eingeschlossen ist.⁸⁴ Die Überwachung der Effektivität und Effizienz des Risikomanagementprozesses kann beispielhaft durch in regelmäßigen Abständen durchgeführte interne Audits sichergestellt werden. Hierbei ist zwingend darauf zu achten, dass die Auditoren über die erforderliche Objektivität und Unparteilichkeit verfügen, womit Risikomanagement-Verantwortliche ausgeschlossen sind.⁸⁵

⁸² Vgl. ZECH, J. (2002), S. 42.

⁸³ Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 30 f.

⁸⁴ Vgl. SEIDEL, U.M. (2005), S. 31.

⁸⁵ Vgl. ONR49001 (2004), S. 9.; Die Funktion des Auditors kann z.B. durch die Interne Revision bekleidet werden.

2.4 Risikomanagement und Compliance

Angeichts mehrerer Bilanz- und Korruptionsskandale in den letzten Jahren, neuer gesetzlicher Vorschriften und immer verschärfteren Erwartungen bedeutender Stakeholdergruppen haben sich die Überwachungsinstrumente in der unternehmerischen Praxis weiterentwickelt. So entwickelten sich Risikomanagementsysteme, die auch Compliance-Agenden abdecken und einerseits den Umgang mit Risiken handhaben, andererseits auch die Einhaltung externer und interner Anforderungen sicherstellen.⁸⁶

Unternehmen entwickeln Compliance-Intentionen nicht auf freiwilliger Basis, sondern sie entstehen aus dem steigenden Druck von aussen, vor allem durch wachsende Haftungsrisiken, insbesondere gegenüber der Unternehmensleitung. Vor diesem Hintergrund entwickelten sich vor allem in den USA Regelungen, wie der Sarbanes-Oxley Act oder die US Federal Sentencin Guidelines, welche die haftungsrechtlichen Anforderungen an Unternehmen verschärften. Über diese Regelungen werden Unternehmen aufgefordert, entsprechende Compliance-Programme, Verhaltenskodizes, Anti-Fraud-Trainings, Whistleblowing-Systeme⁸⁷ oder Compliance Reviews umzusetzen.⁸⁸

Wie eine Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) 2010 ergab, haben westeuropäische Unternehmen, verglichen mit nordamerikanischen, noch einen erheblichen Nachholbedarf auf dem Gebiet der Compliance. Dass die strengen, in den USA entwickelten Compliance-Regelungen nachhaltige Wirkung zeigen, wurde durch die Studie bewiesen. Demnach werden nur 54% aller auf US-Börsen gelisteten Unternehmen in Deutschland durch Wirtschaftskriminalität geschädigt, wohingegen alle anderen börsennotierten Unternehmen in Deutschland zu einem Anteil von 68% mit Wirtschaftskriminalität konfrontiert werden.⁸⁹

An dieser Stelle setzt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) an, der 2002 verabschiedet und über eine Entsprechenserklärung in §161AktG eine gesetzliche Anerkennung erfahren hat. Dieser Kodex soll das Vertrauen in die Unternehmensführung der deutschen Unternehmen gegenüber nationalen und internationalen Investoren stärken.⁹⁰

Unter dem Begriff „Compliance“ wird die Kenntnis und die ganzheitliche Einhaltung rechtlicher Anforderungen verstanden, wobei darin nicht nur das Wirtschafts-

⁸⁶ Vgl. HERRE, U.; WIEBEN, H.J.; WOLF, P. (2012), S. 1.

⁸⁷ Hinweisgeber-Systeme; Interne Whistleblowing-Systeme nehmen Hinweise von Arbeitnehmern entgegen und verfolgen diese weiter.

⁸⁸ Vgl. BUSSMANN, K.D. et al. (2010), S. 3.

⁸⁹ Vgl. BUSSMANN, K.D. et al. (2010), S. 3.

⁹⁰ Vgl. RiskNET (2012), [Abfrage: 21.04.2013]

Haftpflicht-, Straf- und das Verwaltungsrecht beinhaltet sind, sondern vielmehr auch Rechtsvorschriften aus den Bereichen Arbeitsschutz, Umwelt- und Produktsicherheit oder auch öffentliche Sicherheit (Brandschutz, Verkehrssicherheit etc.). Weiters sei an dieser Stelle auch die Einhaltung indirekter Anforderungen angeführt, welche aus ethischen Verhaltensweisen oder Corporate-Governance-Kodizes hervorgehen (Soziale Verantwortung, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeitszeiten, Entlohnung, Korruption etc.).⁹¹

Rechtlich verbindlich und somit bei Nichteinhaltung strafbar sind dabei gesetzliche Vorschriften. Bei den sonstigen angeführten Quellen, aus denen Compliance-Risiken resultieren können, nimmt die Verbindlichkeit für Unternehmen insofern ab, dass bei Nichteinhaltung keine rechtlichen Konsequenzen einhergehen. Vielmehr sehen sich Unternehmen bei der Nichteinhaltung nichtgesetzlicher Anforderungen mit Folgen wie beispielsweise Bonitätseinbußen (Basel II/III), Entzug von Zertifikaten oder Reputationseinbußen konfrontiert, woraus die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit der Einhaltung und die Mitberücksichtigung im unternehmensweiten Risikomanagement begründet ist.⁹²

Compliance-Risiken können demnach als „[...] *the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss or loss to reputation an undertaking may suffer as a result of not complying with laws, regulations and administrative provisions as applicable to its activities*“⁹³ definiert werden. In der Praxis wird diese Risikoart meist von der Rechts- bzw., soweit vorhanden, von der Compliance-Abteilung erhoben.⁹⁴

Um den Bereich Compliance betreffende Risiken systematisch und möglichst vollständig zu identifizieren, liegen mehrere Analyseansätze vor. Eine weit verbreitete Analysemethode ist die PESTEL-Analyse, bei welcher das makropolitische Umfeld hinsichtlich möglicher auf das Unternehmen wirkender (Compliance-)Risiken durchleuchtet wird. PESTEL steht dabei als Abkürzung für die im Zuge der Analyse betrachteten Themenfelder, welche in Tabelle 2-1 ersichtlich sind.⁹⁵

Political	Entwicklung der Weltpolitik, nationale (Wirtschafts-)Politik, Einfluss der Gewerkschaften, Stabilität der Regierung, Steuer- und Sozialpolitik, Aussenhandelsregulierung, Subventionspolitik etc.
Economical	BIP-Entwicklung, Konjunktur, Zinssätze, Geldpolitik, Inflationsrate, Arbeitslosenrate, Infrastruktur- und Ressourcenausstattung, Konsumentenverhalten, Konkurrenz etc.

⁹¹ Vgl. BRÜHWILER, B. (2007), S. 90 f.

⁹² Vgl. HÖFT, K. (2011), S. 10 f.

⁹³ CEIOPS (2009), S. 44. [Abfrage: 19.03.2013]

⁹⁴ Vgl. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 129.

⁹⁵ Vgl. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 121 f.

Sociocultural	Bevölkerungsdemografie, Einkommensverteilung, soziale Mobilität, Verkehrsmobilität, Wandel in der Lebensart, Einstellung zu Arbeit und Freizeit, Konsum, Bildungsniveau, Angst vor Veränderungen etc.
Technological	Staatsausgaben für Forschung, Produkt- und Prozessinnovationen, Informations- und Kommunikationstechnologien, technologischer Fortschritt, Geschwindigkeit des Technologietransfers, Veralterungsrate, Produktionstechnologie etc.
Environmental	Umweltschutzgesetzgebung, Energiekonsum, Verfügbarkeit von Energie, Recyclingkosten, Verfügbarkeit von Recycling-Ressourcen, Einfluss von Umweltschutzverbänden, Umgang mit Abfällen etc.
Legal	Monopolgesetze, Wettbewerbsgesetzgebung, Arbeitsgesetzgebung, Sicherheit der Arbeitsplätze, Produkthaftung, Steuergesetze, Unternehmensgesetzgebung, Sozialversicherungsgesetzgebung, Immaterialgüterrecht etc.

Tabelle 2-1: Themenfelder der PESTEL-Analyse⁹⁶

Eine weitere Methodik zur Identifikation von Compliance-Risiken, welche in weiterer Folge nach einem potentiellen Eintritt auch einen oftmals erheblichen Reputationsschaden mit sich ziehen können, ist das Fraud-Triangle (Abbildung 2-8). Das Dreieck deckt drei Voraussetzungen ab, die für einen Täter gegeben sein müssen, um kriminelle Handlungen im Unternehmen durchzuführen und das Unternehmen somit gefährden zu können. Im Zuge der Risikoidentifikation ist anhand dieser drei Bereiche vorzugehen, um eventuell auf den ersten Blick versteckte Compliance-Risiken aufzudecken. Ein Täter muss erstens eine *Gelegenheit* vorfinden, um seine Taten auch umsetzen zu können. Als mögliche Risiken seien hier fehlende oder ineffiziente Kontrollen angeführt. Zweitens muss den Täter eine *Motivation* bewegen, um eine Tat zu planen und ferner zu begehen (z.B. finanzielle Gründe, empfundene Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz). Zu guter Letzt muss eine *Rechtfertigung* für den Täter vorliegen, die er sich selbst zuspricht, um mit der begangenen Tat leben zu können.⁹⁷

⁹⁶ EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 122.

⁹⁷ Vgl. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 122.

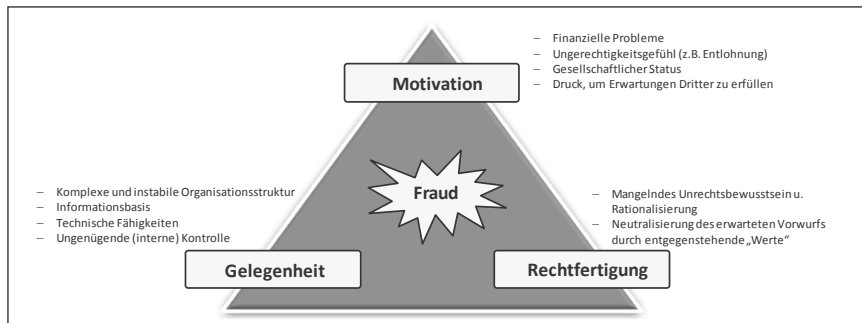


Abbildung 2-8: Fraud-Triangle zur Identifikation von Compliance-Risiken⁹⁸

2.5 Issues Management

Mit Hilfe des Issues Managements (IM) erfolgt eine systematische Überwachung unternehmensrelevanter Umweltbereiche hinsichtlich potentieller konflikthaltiger Informationen oder Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen⁹⁹, wodurch IM als wesentliche Ergänzung im Hinblick auf Reputationsrisiken in der Identifikationsphase des Risikomanagementprozesses (Kap.2.3.1) anzusehen ist. IM ist ein Teil des Managementsystems und kann als Vorstufe zum Risiko- und Krisenmanagement¹⁰⁰ bezeichnet werden, indem es in seiner Funktion zur Früherkennung reputations-wirksamer Entwicklungen versucht, zukünftige, potentielle Reputationsrisiken zu antizipieren.¹⁰¹ GREEN bringt die Bedeutung der Früherkennungsfunktion des IM auf den Punkt: „If there is a lapse of time between the onset of a potential problem and its arrival as a full blown crisis, then there is the possibility of managing the risk.“¹⁰²

Um Issues handelt es sich, wenn Schlagworte, Themen oder Ereignisse in den Medien thematisiert werden, welche latente öffentliche Wirkungspotenziale mit temporärer Dynamik entwickeln können.¹⁰³ Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass diese reputationswirksamen Themen frühestmöglich identifiziert werden, um dem pro-aktiven Ansatz gerecht zu werden und aktiv in die Berichterstattung einzugreifen und diese zu beeinflussen.¹⁰⁴

⁹⁸ In Anlehnung an HOFMANN, S. (2008), S. 205. u. EKKENGA, J.; KRAMER, A. (2011), S. 123.

⁹⁹ Vgl. RÖTTGER, U. (2001), S. 15.

¹⁰⁰ Krisenmanagement kann als das Pendant zum Risikomanagement angesehen werden, da es reaktiv ansetzt, wenn ein Risikoeintritt zu einer Krisenentwicklung führt.

¹⁰¹ Vgl. KULLICK, C. (2008), S. 91; Vgl. LARKIN, J. (2003), S. 58 f.

¹⁰² GREEN, P.S. (1992), S. 60.

¹⁰³ Vgl. MERTEN, K. (2001), S. 41.

¹⁰⁴ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 16.

IM bringt keine neuen Instrumente hervor, sondern erweitert die Public Relations (PR) um eine zusätzliche strategische Komponente. Organisatorisch lässt sich das IM innerhalb der Unternehmenskommunikation der PR zuordnen, da jene dort anzufindenden Strukturen des kommunikativen Vorgehens bereits installiert sind.¹⁰⁵ Idealerweise werden IM-Agenden im Sinne einer „kollektiven Wachsamkeit“ als selbstverständliche Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen und reputationswirksame Entwicklungen rasch und zeitnah an die entsprechenden Verantwortlichen gemeldet. So können Reputationsrisiken eventuell bereits in der Latenzphase (Abbildung 2-9), in der das Issue von der Öffentlichkeit noch kaum wahrgenommen wird, identifiziert und mittels geeigneter Maßnahmen entgegengesteuert werden.¹⁰⁶

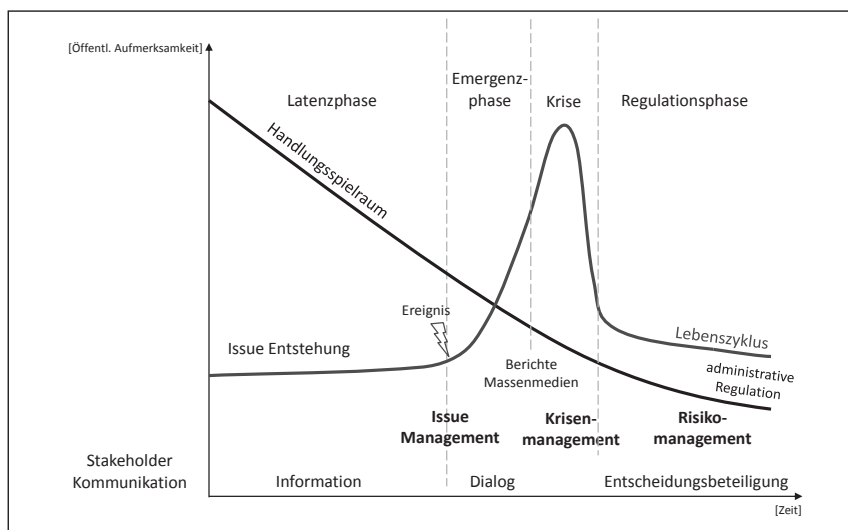


Abbildung 2-9: Krisenprävention durch Issues Management¹⁰⁷

Alternativ oder ergänzend kann die Aufgabe der Identifikation von Issues auch an externe Dienstleister oder spezielle Softwarelösungen transferiert werden, welche das World Wide Web auf zuvor definierte, reputationsrelevante Begriffe analysieren und daraus frühzeitige, potentielle Reputationsrisiken identifizieren.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. KINTER, A. (2005), S. 62.

¹⁰⁶ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 16.

¹⁰⁷ In Anlehnung an PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 15.

¹⁰⁸ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 16.

2.6 Reputation und Image

Mit nachfolgenden Ausführungen sollen die oft unreflektiert synonym verwendeten und damit vermengten Begriffe „Reputation“, „Image“ und „Marke“ näher beleuchtet werden, um eine eindeutige definitorische Abgrenzung der Termini herzustellen und des Weiteren eine kohärente Begriffsarchitektur für diese Arbeit zu schaffen.

2.6.1 Reputation

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff „Reputation“¹⁰⁹ das von der Öffentlichkeit wahrgenommene Ansehen einer Organisation oder einer Person verstanden. Demzufolge kann das Reputationsobjekt erst dann eine gute bzw. schlechte Reputation ausweisen, wenn es von öffentlicher Relevanz ist.¹¹⁰

Dass in vorliegender Literatur keine standardisierte Definition des „Reputation“-Terminus vorliegt, zeigt nachfolgende Auflistung, welche jedoch keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Begriffsdefinitionen können hierbei sinngemäß in drei Cluster unterteilt werden: Reputation als Wahrnehmungscharakter, Reputation als Vermögensposition und Reputation als Bewertungscharakter, wobei der erste Cluster die am häufigsten anzufindenden Definitionen vertritt.¹¹¹

Autor	Definitionen
MAHON	„Company reputation [...] includes [...] notions of corporate social responsibility [...]“ ¹¹²
ROBERTS; DOWLING	„[...] a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describe the firm's overall appeal to all its key constituents when compared to other leading rivals.“ ¹¹³
FERGUSON; DEEPHOUSE	„[...] what stakeholders think and feel about a firm.“ ¹¹⁴
RIPPERGER	„[...] ist öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs.“ ¹¹⁵
MILES; COVIN	„Reputation is the set of perceptions held by people inside and outside a company.“ ¹¹⁶

¹⁰⁹ Reputare (Lateinisch): abwägen, bedenken

¹¹⁰ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.

¹¹¹ Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 26 f.; Vgl. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 32 f.

¹¹² MAHON, J.F. (2002), S. 418.

¹¹³ ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. (2002), S. 1078.

¹¹⁴ FERGUSON, T.D.; DEEPHOUSE, D.L.; FERGUSON, W.L. (2000), S. 1196.

¹¹⁵ RIPPERGER, T. (2003), S. 100.

¹¹⁶ MILES, M.P.; COVIN, J.G. (2000), S. 300.

PLÖTNER	Reputation ist ein Konstrukt, „[...] das sich aus der Vertrauenswürdigkeit und der Kompetenz einer Person bzw. Personengruppe zusammensetzt.“ ¹¹⁷
EISENEGGER	„[...] bezeichnet das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder allgemeiner ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig genießt und das aus der Diffusion von Prestigeinformationen an unbekannte Dritte über den Geltungsbereich persönlicher Sozialnetze hinaus resultiert.“ ¹¹⁸
STUART	„[...] a set of attributes that observers perceive to characterize a firm.“ ¹¹⁹
REPUTATION INSTITUTE	„[...] is a cognitive representation of a company's ability to meet the expectations of its stakeholders.“ „[...] describes the rational and emotional attachments that stakeholders form with a company.“ ¹²⁰
EINWILLER	„[...] ist der gute Ruf eines Reputationsobjektes, welcher aus der sozial vermittelten Einstellung Dritter gegenüber selbigem resultiert.“ ¹²¹

Tabelle 2-2: Reputationsdefinition mit dem Fokus auf die Wahrnehmung eines Unternehmens¹²²

Der zweite Cluster (Tabelle 2-3) beschreibt Reputation als einen bedeutenden wirtschaftlichen Unternehmenswert. Diesbezüglich sei jedoch in Frage gestellt, ob diese definitorische Annäherung nicht das Definitionsanliegen überschreite und vielmehr die Auswirkungen der Unternehmensreputation beschreibt.¹²³

Autor	Definitionen
WIEDMANN; FOMBRUN; VAN RIEL	„Unternehmensreputation stellt einen zentralen Vermögenswert sowie einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor dar.“ ¹²⁴
GOLDBERG; COHEN; FIEGENBAUM	„[...] an intangible resource [...]“.“ ¹²⁵
MAHON	„Strategy scholars have pursued reputation as a resource for the firm [...]“.“ ¹²⁶ „Social issues scholars have tried to look at reputation as an asset for the firm [...]“.“ ¹²⁶ „Company reputation is [...] financial soundness [...]“.“ ¹²⁶
MILES; COVIN	„[...] a valuable but fragile intangible asset [...]“.“ ¹²⁷
FOMBRUN	„Chief among a company's intangible assets is its reputation.“

Tabelle 2-3: Reputationsdefinition als Vermögensposition¹²⁸

Die Definitionen in Tabelle 2-4 fokussieren auf einen Bewertungscharakter der Reputation, welche von vielen Autoren zur Verwendung empfohlen wird.¹²⁹

¹¹⁷ PLÖTNER, O. (1995), S. 43.

¹¹⁸ EISENEGGER, M. (2005), S. 24 f.

¹¹⁹ STUART, T.E. (2000), S. 794.

¹²⁰ Reputation Institute, New York, zitiert nach: HÜTTL, M. (2005), S. 44.

¹²¹ EINWILLER, S. (2003), S. 96.

¹²² Modifiziert und erweitert in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 28. und BARNETT, M.L.; JERMIE, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 31 f.

¹²³ Vgl. BARNETT, M.L.; JERMIE, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 33.

¹²⁴ WIEDMANN, K.P.; FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. (2006), S. 98.

¹²⁵ GOLDBERG, A.I.; COHEN, G.; FIEGENBAUM, A. (2003), S. 169.

¹²⁶ MAHON, J.F. (2002), S. 416.

¹²⁷ MILES, M.P.; COVIN, J.G. (2000), S. 30.

¹²⁸ Modifiziert in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 29. und BARNETT, M.L.; JERMIE, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 30.

Autor	Definitionen
MAHON	„[...] reputation is [...] an estimation of a person or thing [...]“. ¹³⁰
GOTSI; WILSON	„A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time.“ ¹³¹
WIEDMANN	„[...] die ganzheitliche Bewertung eines Unternehmens durch alle relevanten Stakeholder [...]“. ¹³²
REPUTATION INSTITUTE	„[...] describes the net image a company develops with all of its stakeholders.“ ¹³³
CABLE; GRAHAM	„An organization's reputation, defined as a public's affective evaluation [...]“. ¹³⁴
GIOIA; SCHULTZ; CORLEY	„[...] reputation implies a more lasting, cumulative, and global assessment rendered over a longer time period [...]“. ¹³⁵

Tabelle 2-4: Reputationsdefinition als Bewertungscharakter ¹³⁶

SCHÜTZ unterscheidet bei seiner Begriffsannäherung zwischen den beiden Begriffen *Reputationsbild* und *Unternehmensreputation*. Hierbei beschreibt der Terminus Reputationsbild das Werturteil eines Individuums gegenüber einem Unternehmen, die Unternehmensreputation erweist sich als die Kumulation der einzelnen Werturteile mehrerer Individuen. ¹³⁷ SCHÜTZ definiert Reputation als „[...] die Summe der denotativen, affektiven und kognitiven Werturteile eines Individuums über ein Unternehmen [...], welche sowohl positive als auch negative Ausprägungen annehmen können. Das Reputationsbild wird durch die Handlungen und Kommunikation des Unternehmens sowie durch die persönlichen Erfahrungen des Individuums mit dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum geprägt.“ ¹³⁸

Im Anschluss an die zuvor strukturiert aufgelisteten verschiedenen Definitionsmöglichkeiten gilt es jene für diese Forschungsarbeit geltende Definition des Unternehmensreputations-Begriffs festzulegen. Abgeleitet aus der Definition von KIRSTEIN wird nachfolgende Definition des Reputationsbegriffes für die vorliegende Arbeit festgehalten: ¹³⁹

Unter Unternehmensreputation wird die Summe der Reputationsbilder sämtlicher unternehmensinterner und -externer Stakeholder verstanden,

¹²⁹ Vgl. u.a. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 35 f.

¹³⁰ MAHON, J.F. (2002), S. 417.

¹³¹ GOTSI, M.; WILSON, A.M. (2001), S. 29.

¹³² WIEDMANN, K.P.; FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. (2006), S. 3.

¹³³ Reputation Institute, New York, zitiert nach: HÜTTL, M. (2005), S. 44.

¹³⁴ CABLE, D.M.; GRAHAM, M.E. (2000), S. 66.

¹³⁵ GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. (2000), S. 66.

¹³⁶ Modifiziert und erweitert in Anlehnung an KIRSTEIN, S. (2009), S. 30. und BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 30 f.

¹³⁷ Vgl. SCHÜTZ, T. (2005), S. 8.

¹³⁸ SCHÜTZ, T. (2005), S. 8.

¹³⁹ KIRSTEIN, S. (2009), S. 32.

die unter Berücksichtigung von finanziellen und sozialen Einflüssen sowie von Umwelteinflüssen im Laufe der Zeit entstanden sind.

Reputation kann, gemäß Abbildung 2-10, in eine funktionale und eine soziale Dimension unterschieden werden. Um die funktionale Reputationsdimension positiv zu beeinflussen, sind die ökonomisch definierten Erwartungshaltungen der Stakeholder zu erfüllen bzw. sogar zu übertreffen. Das Entscheidungskriterium für diese Dimension ist die Kompetenz eines Unternehmens, bei dem beispielhaft der wirtschaftliche Erfolg, die Qualität der Produkte/Dienstleistungen oder die Innovationsfähigkeit von beeinflussender Bedeutung sind. Die sozial spezifizierte Komponente der Unternehmensreputation beinhaltet die Beurteilung der Art und Weise, wie gesellschaftliche Normen und Werte bei der Erwartungserfüllung berücksichtigt werden. Das Beurteilungskriterium ist dementsprechend die Integrität des Reputationsobjekts.¹⁴⁰

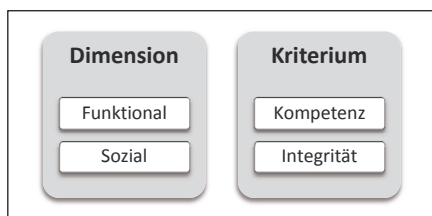


Abbildung 2-10: Dimensionen und Kriterien des Reputationskonstrukts¹⁴¹

BARNETT, JERMIER und LAFFERTY weisen in ihrem Forschungsbeitrag auf die in der Wissenschaft und Praxis vorliegende Tatsache hin, dass der Begriff der Unternehmensreputation zu wenig von den ihn tangierenden Konzepten, wie beispielsweise Unternehmensidentität oder -image, abgegrenzt werden.¹⁴² Oftmals werden die Konstrukte Unternehmensimage und -reputation synonym verwendet¹⁴³, wobei hingegen eine andere Denkschule¹⁴⁴ keinerlei Verbindung und somit eine klare Abgrenzung zwischen den beiden Begrifflichkeiten sieht.

HILDEBRANDT, KREIS und SCHWALBACH identifizierten in ihrem Diskussionspapier¹⁴⁵ weitere in den wissenschaftlichen Diskussionen anzufindende gegensätzliche

¹⁴⁰ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.; Vgl. EISENEGGER, M.; IMHOF, K. (2009), S. 246 f.

¹⁴¹ In Anlehnung an PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 12.

¹⁴² Vgl. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 26.

¹⁴³ Vgl. DOWLING, G.R. (1993), S. 101; Vgl. DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. (1994), S. 239.

¹⁴⁴ Vgl. z.B. BROWN, T.J.; DACIN, P.A. (1997), S. 68; Vgl. SEMONS, A. (1998), S. 381; Vgl. SCHWAIGER, M. (2004), S. 46.

¹⁴⁵ Vgl. HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 4.

Meinungen im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Image und Reputation: MASON¹⁴⁶ sieht in der Unternehmensreputation eine Determinante des Unternehmensimage, wohingegen die in der Literatur vorherrschende Meinung¹⁴⁷ anders gerichtet ist. Sie weist dem Unternehmensimage ein Einflusspotential auf die Reputation eines Unternehmens zu, was nachfolgende Abbildung 2-11 veranschaulicht.



Abbildung 2-11: Hierarchie Unternehmensreputation und nahe Konzepte¹⁴⁸

2.6.2 Image

Die Zusammenhänge zwischen Corporate Image und verwandten Konzepten ist in Abbildung 2-12 ersichtlich. Corporate Image befindet sich, gleich wie die Unternehmensreputation, auf der Wirkungsebene, d.h. beide Konstrukte konstituieren das Fremdbild des Unternehmens.

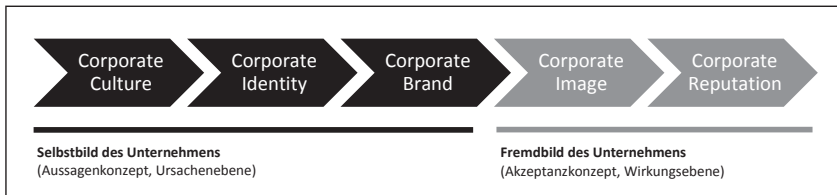


Abbildung 2-12: Darstellung von Corporate Image und verwandten Konstrukten¹⁴⁹

Dass eine klare Abgrenzung der beiden Konstrukte *Image* und *Reputation* in der wissenschaftlichen Literatur nicht existent ist, zeigt Abbildung 2-13. Es ist jedoch ersichtlich, dass jene Konzepte vorherrschend sind, die von einer differenzierten Betrachtung beider Konstrukte ausgehen, wenngleich eine bestimmte Ähnlichkeit vertreten wird. Die beiden Begrifflichkeiten können anhand der Kriterien *zeitliche Stabilität* und *Kommunikationspotential* voneinander abgegrenzt werden, indem Corporate Image als ein kurzfristig veränderbares, kommuniziertes Unternehmensbild angesehen werden kann. Die als realistischeres Fremdbild anzusehende

¹⁴⁶ Vgl. MASON, C. (1993), S. 10.

¹⁴⁷ Z.B. BARNETT, M.L.; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B.A. (2006), S. 26.

¹⁴⁸ HILDEBRANDT, L.; KREIS, H.; SCHWALBACH, J. (2008), S. 5.

¹⁴⁹ GIERSCHE, J. (2008), S. 44.

Reputation hingegen resultiert aus persönlichen, in der Vergangenheit mit dem Unternehmen gemachten Erfahrungen der beurteilenden Personen.¹⁵⁰

Das Reputationsbild eines Unternehmens kann somit als „Summe der Imagebildungsprozesse sämtlicher Stakeholder“¹⁵¹ verstanden werden.

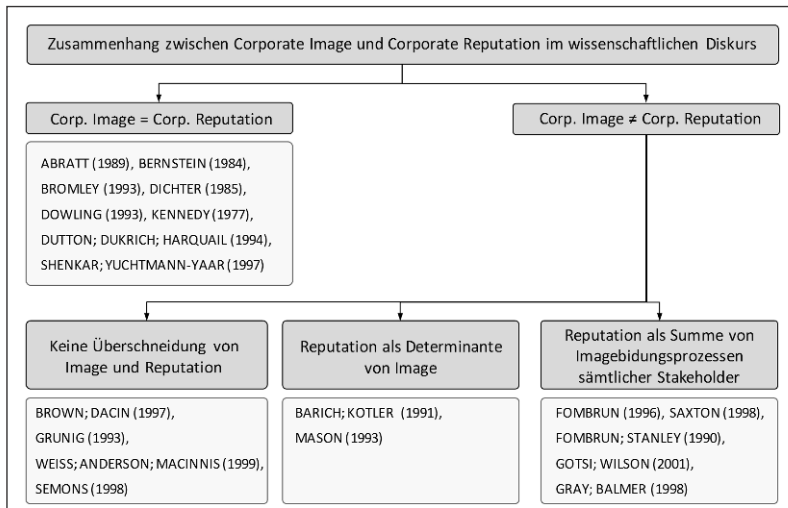


Abbildung 2-13: Corporate Image und Corporate Reputation in der Wissenschaft¹⁵²

2.7 Reputationsrisiken

*„It takes many good deeds to build a good reputation,
and only one bad one to lose it.“*

Benjamin Franklin, einer der Gründerväter der U.S.A.

Reputationsrisiken entstehen, wenn die Wahrnehmung der Stakeholder hinsichtlich reputationsrelevanter Einflussfaktoren¹⁵³ negativ von deren Erwartungshaltung abweicht. Hingegen kann aus einem Übertreffen dieser Erwartungshaltung auch eine Reputationschance gewonnen werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden,

¹⁵⁰ Vgl. KIRSTEIN, S. (2009), S. 38.

¹⁵¹ KIRSTEIN, S. (2009), S. 39.

¹⁵² KIRSTEIN, S. (2009), S. 39.

¹⁵³ Siehe Kap. 4.3

dass Reputationsrisiken und -chancen erst aus der Interaktion mit den Stakeholdern entstehen.¹⁵⁴

Wie Abbildung 2-14 zeigt, ist die Relevanz von Reputationsrisiken in den globalen Medien über die letzten 15 Jahre rasant gestiegen: Konnten 1990 nur zwei Erwähnungen von „Reputationsrisiken“ festgestellt werden, so waren es im Jahre 2006 bereits 270.¹⁵⁵

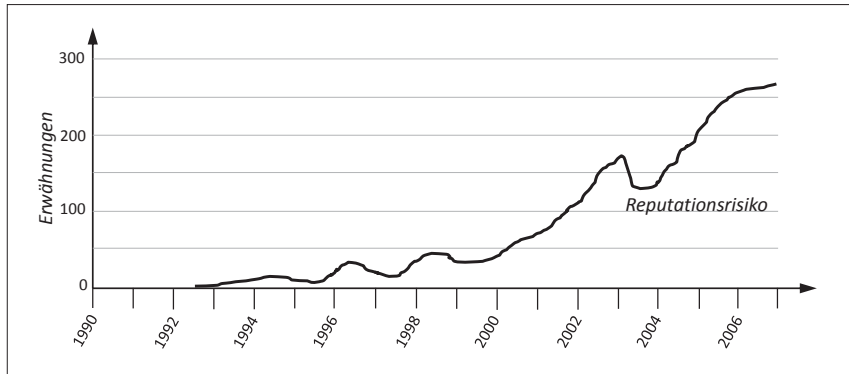


Abbildung 2-14: Steigende Relevanz von Reputationsrisiken in globalen Medien¹⁵⁶

Werden in Folge enttäuschter Erwartungen Reputationsrisiken schlagend, so ist der Wert eines Unternehmens gefährdet¹⁵⁷, nicht selten kann ein Reputationsschaden sogar den Niedergang eines Unternehmens bedeuten¹⁵⁸. Hierbei handelt es sich insbesondere um eine Gefährdung des Marktwertes, der neben dem buchhalterischen Wert vor allem auch durch die Unternehmensreputation bestimmt wird¹⁵⁹. Dies macht auch das Ergebnis einer Reputationsstudie in Abbildung 2-15 transparent.

In den Aufbau einer guten Unternehmensreputation müssen meist viele Jahre oder Jahrzehnte investiert werden, wohingegen diese durch den Eintritt eines reputativen Risikos in Windeseile beschädigt oder gar gänzlich zerstört werden kann¹⁶⁰, wie auch der CEO von Aramark Worldwide mit seinem Zitat „*It takes a lifetime to build a*

¹⁵⁴ Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 5.

¹⁵⁵ Vgl. WEBER SHANDWICK (2006), S. 1 f. [Abfrage: 14.03.2013]

¹⁵⁶ In Anlehnung an WEBER SHANDWICK (2006), S. 1. [Abfrage: 14.03.2013]

¹⁵⁷ Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 6.

¹⁵⁸ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 11.

¹⁵⁹ Vgl. BEARINGPOINT (2008), S. 6.

¹⁶⁰ Vgl. PONTZEN, H.; ROMEIKE, F. (2009), S. 11.

*reputation, and only a short time to lose it all*¹⁶¹ unterstreicht. Tritt ein Reputationsrisiko ein und folgt aus diesem ferner ein Reputationsschaden, so kann es wiederum Jahre dauern, bis die ursprüngliche Reputation wiederhergestellt ist. Wie das Ergebnis der Reputationsstudie durch WEBER SHANDWICK in Abbildung 2-15 zeigt, kann es durchschnittlich 3,5 Jahre dauern, um die Reputation nach einem Schadensereignis wieder vollständig herzustellen.

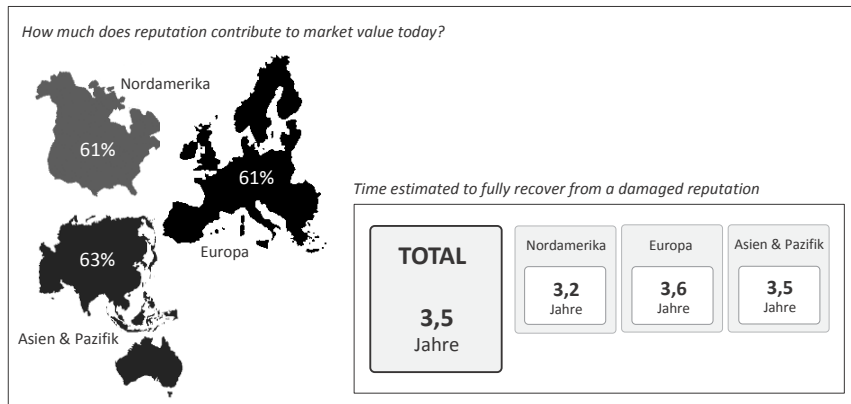


Abbildung 2-15: Safeguarding Reputation™ Survey¹⁶²

Reputationsrisiken weisen einen Doppelcharakter auf, indem sie einerseits als Folge-
risiko aus einem anderen Risiko resultieren können (z.B. Umweltschäden), anderer-
seits kann ein eingetretener Reputationsschaden eine Auswirkung auf andere
Risikoarten mit sich ziehen (z.B. Zugang von Fremdkapital, Rekrutierung von Mitar-
beitern).¹⁶³

¹⁶¹ NEUBAUER, J., former CEO, Aramark Worldwide, in: BROWN, R. (2007), S. 269.

¹⁶² Modifiziert übernommen von WEBER SHANDWICK (2006), [Abfrage: 04.03.2013]; Global survey – 950 business executives in 11 countries, including North America (U.S., Canada), Europe (UK, Spain, Germany, Italy, Belgium-Brussels), Asia Pacific (Japan, Hong-Kong, India), Brazil.

¹⁶³ Vgl. SANDHU, S., in ROMEIKE, F.; HIRSCHMANN, S. (2007), S. 12.

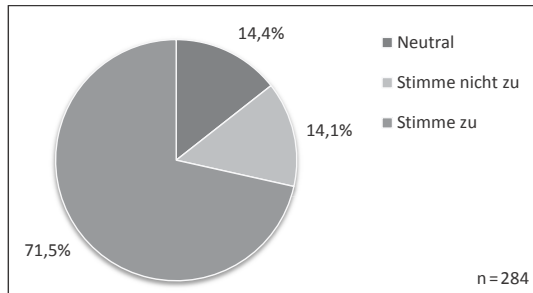


Abbildung 2-16: Reputationsrisiken sind schwieriger zu steuern als andere Risikoarten (wie z.B. Finanzrisiken, Marktrisiken etc.)¹⁶⁴

In den praxisnahen Risikomanagementsystemen ist der proaktive Umgang mit Reputationsrisiken mit einigen Problemen verbunden (Abbildung 2-16). Ein proaktives Management setzt die Antizipation der Reputationsrisiken voraus (Abbildung 2-17), indem ihre potentiellen Auswirkungen präventiv abgeschätzt und bewertet werden.

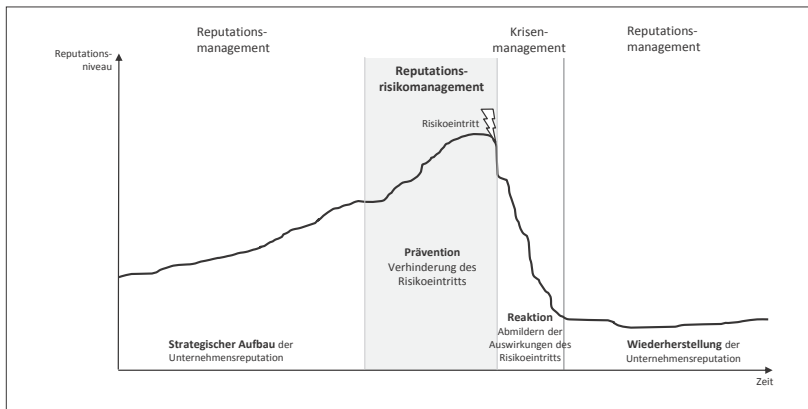


Abbildung 2-17: Abgrenzung des RepRisk-Managements als proaktiver Managementprozess¹⁶⁵

Hierfür sind unternehmensspezifische Bewertungsmodelle erforderlich, mithilfe derer mögliche Risikoszenarien hinsichtlich des Einflusses auf die monetäre Vermögens- oder Ertragslage eines Unternehmens abgebildet werden können.

¹⁶⁴ Ergebnis aus einer eigenen explorativen Erhebung, geschaltet auf RiskNET®, 2010.

¹⁶⁵ Leicht modifiziert übernommen von KASPROWICZ, T.; KAISER, T. (2009), S. 1. [Abfrage: 02.01.2013]

Bei der Bewertung von Reputationsrisiken stehen Unternehmen vor der Schwierigkeit, dass Eintrittszeitpunkt und Nachhaltigkeit von reputativen Schäden unterschiedlich sein können. Reputationsrisiken können unmittelbar nach Eintritt eines entsprechenden Risikos schlagend werden, oder jedoch durch eine zeitverzögernde Erosion der Unternehmensreputation gekennzeichnet sein. Weiters kann das Fehlen von verlässlichen Methoden zur präventiven monetären Bewertung von potentiellen Reputationsschäden als gravierendes Problem im Umgang mit dieser Risikoart genannt werden.¹⁶⁶

2.8 Stakeholdergruppen

Im Allgemeinen wird oft von der Reputation eines Unternehmens gesprochen. Genau betrachtet erweist sich diese Formulierung als unpräzise, da es sich – gemäß der in Kap. 2.6.1 für diese Forschungsarbeit formulierten Definition – streng genommen um unterschiedliche Wahrnehmungen einzelner Stakeholdergruppen (Abbildung 2-18) handelt.

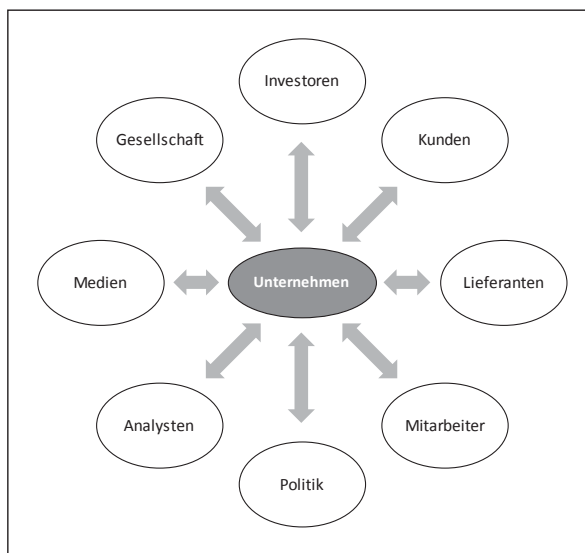


Abbildung 2-18: Unterschiedliche Wahrnehmungen einzelner Stakeholdergruppen¹⁶⁷

¹⁶⁶ Vgl. SIELER, C. (2007), S. 7 f.

¹⁶⁷ Eigene Darstellung

Hierbei können die Wahrnehmungen der einzelnen Stakeholdergruppen sehr divergent sein¹⁶⁸, wobei sich diese vor allem aus der unterschiedlichen Kontaktintensität, -häufigkeit und -inhalte begründen lassen. Ein gegenüber der Öffentlichkeit negativ reputiertes Unternehmen kann unter Umständen bei Investoren oder Geschäftspartnern eine andere Wahrnehmung besitzen (z.B. Mineralölunternehmen), da die einzelnen Faktoren der Reputation für jede Gruppe eine andere Wertigkeit einnehmen können.¹⁶⁹

Die einzelnen Stakeholdergruppen, welche verschiedenste Interessen am Unternehmen haben (Tabelle 2-5), weisen unterschiedliche Bedeutungen hinsichtlich ihres Wertbeitrages für ein Unternehmen auf. Die in der Literatur anzufindenden Bedeutungsrangreihen differieren hierbei (Tabelle 2-6), was auf die divergenten Untersuchungsdesigns zurückzuführen ist.¹⁷⁰

Stakeholdergruppen	Mögliche Ansprüche
Stakeholdergruppen mit transaktionaler Beziehung	
Kunden	Produkt- und Dienstleistungsqualität
Mitarbeiter	Sicherheit, Arbeits- und Arbeitsplatzzufriedenheit
Lieferanten	Zahlungsbereitschaft, Kontinuität der Geschäftsbeziehung
Shareholder	Dividendenzahlungen, Wachstum, Investitionssicherheit
Kreditgeber	Zinszahlungen, Kapitalsicherheit
Versicherungen	Sicherheit der operativen Geschäftstätigkeit und der Produkte
Stakeholdergruppen mit interaktiver Beziehung	
Behörden	Steuern, Arbeitgebersituation, Umweltschutz, Sicherheit am Arbeitsplatz
Medien	Informationstransparenz
Stakeholdergruppen ausserhalb transaktionaler und interaktiver Beziehung	
Soziale Interessensgruppen	Arbeitssituation, Diskriminierung, Gerechtigkeit
Umweltgruppen	Schutz der Umwelt
Konsumentengruppen	Produktqualität, Umweltschutz

Tabelle 2-5: Stakeholderspezifische Unternehmensinteressen¹⁷¹

Bei Analyse der absoluten Nennungen und Gewichtungen einzelner Stakeholder in nachfolgender sekundärempirischer Übersicht (Tabelle 2-6) wird ersichtlich, dass die Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter, Journalisten und Shareholder zu jenen

¹⁶⁸ Vgl. LARKIN, J. (2003), S. 42.

¹⁶⁹ Vgl. PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 5 f.

¹⁷⁰ Vgl. KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C. (2009), S. 210.

¹⁷¹ Leicht modifiziert übernommen von HERGER, N. (2006), S. 194.

Bezugsgruppen gehören, die durch ihre hohe Bedeutung für das Unternehmen einen wesentlichen Wertbeitrag für einen langfristigen Unternehmenserfolg liefern.¹⁷²

Autor	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5	Rang 6	Rang 7	Rang 8	Rang 9	Rang 10
STIPPEL (1998)	Kunden	Shareholder	Mitarbeiter	Lieferanten	Gesellschaft					
WALKER INFORMATION (1999)	Kunden	Mitarbeiter	Shareholder	Lieferanten	Gemeinden	Staat	Finanzanalysten			
BRUHN; BOENIGK (1999)	Aktuelle Kunden	Potenzielle Kunden	Mitarbeiter	Händler	Medien	Banken/ Anteilseigner	Lieferanten	Staat/ Behörden		
EINWILLER; WILL (2001)	Financial Community	Kunden	Potenzielle Mitarbeiter	Medien	Mitarbeiter	Öffentlichkeit	Politik	Branchenpartner	NGO's	
CAPITAL (2002)	Kunden	Mitarbeiter	Geschäftspartner	Öffentlichkeit	Banken	Journalisten	Hochschulen	Behörden	Politik	
ZÜHLSDORF (2002)	Journalisten/ Multiplikatoren	Kunden/ Lieferanten	Öffentlichkeit	Führungskräfte/ Mitarbeiter	Politiker/ staatl. Institutionen	Aktionäre/ Kapitalgeber	Bürgerinitiativen/ Umweltsverbände	Wettbewerber	Verbandsfunktionäre	Gewerkschafter
KRANZ (2004)	Konsumenten	Potenzielle Mitarbeiter	Privatanleger							
FRANZEN et al. (2005)	Mitarbeiter	Anteilseigner	Kunden	Öffentlichkeit						
FRAUNHOFER INSTITUT (2007)	Kunden	Geschäftspartner	Management	Mitarbeiter	Anteilseigner/ Inhaber	Öffentlichkeit				
FIEDLER (2007)	Kunden	Mitarbeiter	Medien	Aktionäre						
BERNAT; GROß (2007)	Medien	Kunden	Mitarbeiter	Investoren	Politik/ Allgem. Interessengruppe	Öffentlichkeit	Lieferanten			

Tabelle 2-6: Rangreihen der Stakeholder- und Zielgruppenbedeutung¹⁷³

PEETZ, PLAUSCHINAT und STEIN weisen hinsichtlich der Konzepte zur Abbildung und Messung der Unternehmensreputation auf die berechnete Frage hin, „ob bei der Betrachtung unterschiedlicher Stakeholder eine allgemeine Reputationsmessung mit nur einem Wert für alle Stakeholder sinnvoll ist.“¹⁷⁴ Diese Frage gilt es auch bei der vorliegenden Forschungsarbeit im Zuge der Konzeption eines Reputations-Treibermodells zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Reputationstreiber für die unterschiedlichen Stakeholder erweist sich der Reputationsfaktor „Emotional Appeal“ über alle Stakeholdergruppen hinweg als zentraler Faktor, um eine Unternehmensbindung bei den Stakeholdern generieren zu können. Diese Bindung führt einerseits im Falle negativer Einflüsse zu unempfindlicheren Reaktionen der Stakeholder, andererseits kann diese bei positiven Einflüssen zu Multiplikator-Effekten führen und sie vervielfältigen.¹⁷⁵ Eine detaillierte Analyse der Reputations-Einflussfaktoren wird im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit auf Basis einer empirischen Untersuchung durchgeführt und in Kap. 6.5.2 und Kap. 6.5.3 näher erläutert.

¹⁷² Vgl. KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C. (2009), S. 210.
¹⁷³ KIRCHGEORG, M.; SPRINGER, C. (2009), S. 210.; Detaillierte Literaturhinweise zu den einzelnen Studien sind dem Literaturverzeichnis zu entnehmen
¹⁷⁴ PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 6.
¹⁷⁵ Vgl. PEETZ, S.; PLAUSCHINAT, O.; STEIN, T. (2003), S. 6.

2.9 Technologieorientierte Unternehmen

KULICKE definiert technologieorientierte Unternehmen in ihrer Studie als Unternehmen, welche neue Produkte oder Prozesse unter Nutzung von naturwissenschaftlichem oder technischem Know-how und mittels neuester Technologien entwickeln, erzeugen und auf dem Markt lancieren.¹⁷⁶ BULLINGER sieht die Aspekte Management von Technologieentwicklung und -transfer, Technologieeinsatz in den Geschäftsprozessen und die Unterstützung der Unternehmensführung als wesentliche Kennzeichen von technologieorientierten Unternehmen.¹⁷⁷ Diese Ansicht wird von ZUNK und BAUER kritisch beleuchtet, indem sie anmerken, dass nach dieser Definition all jene Unternehmen als technologieorientierte Unternehmen eingeordnet werden müssten, in welchen Infrastruktur, Prozess- und Produkttechnologien zur Erreichung der Unternehmensziele Verwendung finden (z. B. auch Banken).¹⁷⁸ Für die vorliegende Forschungsarbeit wird nachfolgende Definition zur Beschreibung von technologieorientierten Unternehmen herangezogen: „Technologieorientierte Unternehmen sind unter Zuhilfenahme von Wissen über Ziel-Mittel-Beziehungen im Stande, Problemstellungen unter Einsatz von Technologien praktisch zu lösen. Die wirtschaftlichen Aktivitäten von technologieorientierten Unternehmen im vorliegenden Kontext konzentrieren sich auf natur- und, daraus abgeleitet, ingenieurwissenschaftliche Leistungsergebnisse, ebensolche Tätigkeitsbereiche und Branchen.“¹⁷⁹

Eine genaue Branchenzuordnung unterschiedlicher am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen ist in Kap. 6.4.1 auf Basis der Branchenkategorisierung der Europäischen Kommission (Nomenclature européenne des activités économiques, NACE) näher erläutert.

¹⁷⁶ Vgl. KULICKE, M. (1987), S. 14.

¹⁷⁷ Vgl. BULLINGER, H.J. (1994), S. 42.

¹⁷⁸ Vgl. ZUNK, B.M.; BAUER, U. (2013), S. 16.

¹⁷⁹ ZUNK, B.M.; BAUER, U. (2013), S. 16.

Reputation als Risikofaktor in technologieorientierten
Unternehmen

Status Quo – Reputationstreiber – Bewertungsmodell

Weißensteiner, C.

2014, XXV, 247 S. 98 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05304-8