

# **Reputationsmanagement im Bankgeschäft**

Bachelorarbeit

in

Banking/Financial Services

am

**Institut für schweizerisches Bankwesen  
der Universität Zürich**

bei

PROF. DR. HANS GEIGER

Verfasserin: Martina Scarcella

Abgabedatum: 02. August 2007

# Executive Summary

## Problemstellung

Warren Buffett<sup>1</sup> hat einmal gesagt: „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.“ Der Wert einer intakten Reputation (eines guten Rufes) ist unbestritten. Sie bildet die Grundlage des kommerziellen Erfolgs, festigt die Kundenbindung, verstärkt die Loyalität der Mitarbeitenden und erhöht die Attraktivität für Investoren. Doch über den tatsächlichen Wert des eigenen Rufes werden sich viele Unternehmen erst bewusst, wenn er in Gefahr ist. In solchen Situationen müssen sich Unternehmen eingestehen, dass ihre über Jahre hinweg erworbene Reputation auf Sand gebaut ist und ihnen nur die Reaktion auf die Auswirkungen bleibt.

Die Relevanz der Reputation hat in den letzten Jahren in allen Branchen kontinuierlich zugenommen, verfügt sie doch über ein unverzichtbares strategisches Potenzial. Eine besondere Rolle spielt die Reputation im Bankgeschäft, bei dem Vertrauen eine massgebliche Grundlage für den langfristigen Geschäftserfolg darstellt. Banken, die das Potenzial eines guten Rufes effizient und effektiv nutzen wollen, kommen nicht umhin, dessen Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung angemessen Rechnung zu tragen.

Doch was können die Banken tun, um eine intakte Reputation zu erlangen? Welche Stellschrauben gilt es zu drehen und wie kann sie ihren erworbenen Ruf kontrollieren und erhalten? Mit derartigen Fragen setzt sich die Disziplin des Reputationsmanagements auseinander.

## Vorgehen

Die Arbeit umfasst sieben Kapitel. Nach der Einleitung folgen im zweiten Kapitel die definitorischen Grundlagen, wobei der Schwerpunkt auf der Reputation im Unternehmen liegt. Der Reputationsbegriff wird vorerst auf Basis bestehender Literatur definiert und anschliessend gegenüber vermeintlichen Synonymen abgegrenzt.

Informationsökonomik und die Prinzipal-Agenten-Theorie befassen sich explizit mit Informationsproblemen, welche die Notwendigkeit von Reputation als Marktinstrument begründen. Dies beinhaltet primär die aus einer asymmetrischen Informationsverteilung resultierende Unsicherheit sowie das opportunistische Verhalten von Marktteilnehmern. Der ökonomischen Betrachtungsweise wird im dritten Kapitel Rechnung getragen. Dabei werden

---

<sup>1</sup> Warren Buffett erregte grosses Aufsehen, als er 1991 die durch einen Skandal in existentielle Not geratene Investmentbank Salomon Brothers vor dem Untergang rettete.

die Mechanismen analysiert, welche für den Aufbau und die Zerstörung von Reputation verantwortlich sind.

In der vorherrschenden Managementliteratur wird die Reputation von Unternehmen untersucht. Das Konzept des Corporate Reputation Management versucht die Frage zu lösen, wie Reputation aufgebaut und überwacht werden kann und zwar nicht nur während des normalen Geschäftsgangs, sondern auch im Falle von Krisen. Im vierten Kapitel wird die Reputation aus der Perspektive der strategischen Management- und Marketingforschung behandelt.

Das fünfte Kapitel setzt sich mit der Reputation im Bankgeschäft auseinander. Reputation wird hier mehrdimensional gesehen und zwar gegenüber den unmittelbar erfolgsrelevanten Stakeholder: die Kunden, die Mitarbeiter und die Anteilseigner. Es wird jeweils aufgezeigt, welche Bedeutung sie im Bankgeschäft einnehmen, welche Erwartungen sie an ein Finanzinstitut stellen und welche Rolle die Reputation in der betreffenden Anspruchsgruppe spielt.

Das sechste Kapitel besteht in der Darstellung einer Fallstudie über eine Bank, welche in eine Reputationskrise geraten ist. Beschrieben wird der Verlauf der Krise sowie die Massnahmen zu deren Bewältigung. Zudem werden die Langzeitwirkungen aufgezeigt, die aus der Reputationskrise folgten.

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer Einschätzung über die Bedeutung von Reputation im Bankgeschäft, wobei die wichtigsten Ergebnisse nochmals aufgegriffen werden.

## Resultate und allgemeine Beurteilung

Aufgrund der besonderen Vertrauenssensitivität der Finanzdienstleistungsbranche ist das Ansehen einer Bank von grosser Bedeutung für die Sicherung einer nachhaltigen Rentabilität. So konnte in einer Studie des Strategy & Marketing Institute nachgewiesen werden, dass die Reputation einer Bank einen ertragswirksamen Wert darstellt.

In der Anspruchsgruppe der Kunden führen Reputationsgewinne sowohl zu vermehrtem Neugeschäft als auch zur Festigung bestehender Kundenverbindungen. Die Motivation der Mitarbeiter steigt und Fremdkapitalgeber fordern eine geringere Risikoprämie, was zu niedrigeren Kapitalkosten für die Bank führt. Eine steigende Reputation schlägt sich zudem in einem höheren Marktwert nieder. Es bestehen ausreichende Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung und am Markt wird gewöhnlich ein höherer Preis für die Anteile an einem reputierten Unternehmen bezahlt.

Ein guter Ruf kann aber nicht nur Erträge generieren, sondern gleichfalls mögliche Risiken abfedern. Je höher das Ansehen einer Bank ist, desto unbeschadeter wird sie in der Regel eine Krise überstehen. Dennoch treten von Zeit zu Zeit Fälle zutage, welche den Ruf einer Bank schädigen. Im Extremfall kann ein beträchtlicher Reputationsverlust sogar zur Existenzbedrohung für ein Finanzinstitut werden, dies wurde in der Fallstudie veranschaulicht.

Für das Bankwesen leitet sich daraus die Notwendigkeit zur gezielten Erfassung und Steuerung ihrer Reputation ab. Ein aktives Reputationsmanagement kann erheblich zum Aufbau, zur Überwachung und zur Verteidigung der Reputation beitragen, indem es Reputationsrisiken identifiziert, Reputationsverluste begrenzt und gleichzeitig Massnahmen zur Erzielung von Reputationsgewinnen entwickelt.