

Nachlese:

# OpRisk-Forum 2013

Am 16. Mai 2013 fand zum zweiten Mal das OpRisk-Forum in Köln statt. Die Veranstaltung drehte sich in diesem Jahr inhaltlich um Risk Mitigation, also um die Minderung operationeller Risiken – sei es durch die Schaffung einer entsprechenden OpRisk-Kultur bzw. -Governance oder sei es durch konkrete Vorhaben wie Outsourcing, Versicherung oder weitere risikomindernde Maßnahmen.



75 Risikomanager setzten sich mit insgesamt zehn Fachvorträgen und Diskussionsrunden auseinander.



Risiko-Experte Mike Finlay aus Südafrika stellte Techniken des modernen Risikomanagements vor.



Simon Ashby vom Institute of Operational Risk (IOR) reiste aus London an und sprach über Risikokulturen im Unternehmen.



Die Gäste hörten zu,



... führten intensive Fachgespräche ...



... und nahmen inhaltliche Anregungen mit.



Prof. Dr. Thomas Kaiser, Director Financial Risk Management, KPMG AG.



Moderator Walter Dutschke (IOR Institute of Operational Risk).



Bernd Rummel von der Europäischen Bankenaufsicht EBA (European Banking Authority).

## Nachlese OpRisk-Forum 2013

# Im Grenzbereich der Versicherbarkeit von Reputationsrisiken



Steve Hillyer, Head of ORC Framework and Capital, UBS AG.



Dr. Martin Dörr, Partner im Bereich EMEA Financial Services Advisory bei Ernst & Young.



Risikomanager Erich Oprée von der Postbank.

Reputation ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg am Markt. Nicht nur Banken schenken dem Thema Reputationsrisikomanagement (RepRisk) deshalb bereits seit mehreren Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit. Im Rahmen des RepRisk-Prozesses steht das Unternehmen in direktem Dialog mit den relevanten Interessengruppen, z.B. Zulieferer, Kunden, Angestellte oder Investoren. Im modernen Risikomanagement können Reputationsrisiken durch eine Reputationsrisikosteuerung weitgehend beherrscht werden. Voraussetzung ist eine entsprechende Verankerung in der Institutsorganisation,

eine erhöhte Aufmerksamkeit für Reputationsrisiken beim Management sowie eine Einbettung des Reputationsrisikomanagements in die Entscheidungsprozesse des Kredit- und Handelsgeschäfts. Dabei wird über ein weltweit gültiges Reputationsrisiko-Regelwerk verpflichtend festgelegt, dass alle kunden- und produktbetreuenden Bereiche im In- und Ausland Reputationsrisiken im Finanzierungsprozess zu berücksichtigen und ggf. die Einheit Reputational Risk Management einzuschalten haben (vgl. Sprengel, 2012, S. 7ff.). Auch nachgelagerte Bereiche wie das Market Risk Management oder die Kreditanalyse

können einen Reputationsrisiko-Prozess auslösen. Falls Zweifel an der Reputation eines Kunden oder eines Geschäfts bestehen, ist eine genauere Beurteilung der Risiken zunächst durch die Marktseite notwendig. Eine zusätzliche Risikofaktorliste enthält die aus den Erfahrungswerten der Vergangenheit gewonnenen Risikotreiber, unterteilt nach den Kategorien Kunde, Sektor, Produkt und Land. Soweit möglich, wird von dieser Risikofaktorliste auf entsprechende Regelwerke referenziert, die diese Risiken steuern bzw. begrenzen sollen. Das RepRisk-Management initiiert daraufhin die Reputationsrisiko-Analyse



Hans Trees von Aon Global Risk Consulting.



Wolfram Gärtner, Head of Specialty, Aon Risk Solutions, Frankfurt am Main.



Dr. Günther Helbok, Head of Operational Risk and Risk Integration, UniCredit Bank Austria, Wien.



Dr. Werner Dinkelbach, Leiter Operational Risk Instruments &amp; RepRisk Management, Portigon AG.

des Geschäftsvorfalles bei den zentralen Ansprechpartnern der involvierten Reputationsrisiko-Spezialistenbereiche, darunter Compliance, Nachhaltigkeitsmanagement und Kommunikation. Die Spezialistenbereiche würdigen aus Fachbereichssicht die reputationsrisikorelevanten Sachverhalte, fassen diese im Ergebnis adressatengerecht für das Management zusammen und geben ihre Votierung (Zustimmung, Zustimmung mit Auflagen, Ablehnung) aus Fachbereichssicht ab.

Einen alternativen Ansatz zur Absicherung von Reputationsrisiken stellte im Rahmen des OpRisk-Forums 2013 in

Köln der Industrierversicherungsmakler AON Risk Solutions vor. Dabei soll die Absicherung von Umsatzeinbußen durch eine Gewinnausfalldeckung erfolgen. Bei der Berechnung der Schadensumme wird auf den Gewinnrückgang und nicht den Umsatzrückgang abgestellt, da der Umsatz nicht transparent genug ist. "In diesem Zusammenhang stimmt der Versicherer im Vorfeld mit dem Kunden eine Profitmarge ab, die als Durchschnittswert den Gewinnanteil vom Umsatz angibt. So kann die Schadensumme ganz konkret berechnet werden", erklärt Risikoberater Wolfram Gärtner, Head of Specialty bei Aon Risk

Solutions. Die Profitmarge wird nicht aus der Bilanz errechnet, sondern grundsätzlich vom Kunden – innerhalb gewisser Grenzen – vorgegeben. So besteht für den Kunden die Möglichkeit, einen Wert anzugeben, mit dem er beispielsweise auch Zinsen noch bedienen kann. "Grundsätzlich wird ein reputationsschädigendes Ereignis ein Quartal lang beobachtet. Einige Geschäftsmodelle haben jedoch zwangsläufig längere Reaktionsfristen, sodass der Umsatzrückgang erst deutlich später zu Buche schlägt", weiß Gärtner. In diesem Fall könne der Beobachtungszeitraum angepasst und verlängert werden. Mehr



Susanne Viebach, Leiterin Risikomanagement bei der dwpbank AG.

als 12 Monate schätzt Gärtner allerdings wenig zielführend ein, da das Risiko bestehe, dass genuine Reputationsrisiken mit anderen Risikoarten verwässern.

Im Kern werden zwei verschiedene Deckungsoptionen angeboten. Einerseits dienen im Vorfeld definierte Risiken als erster Trigger. Die Münchener Rück als Versicherer schlägt beispielsweise einige entworfene „Basis-Ereignisse“ vor. Zusätzlich gibt der Kunde eine Auswahl an reputationsschädigenden Ereignissen an, die er absichern möchte. Tritt eine der Gefahren ein, ist der erste Trigger ausgelöst. Andererseits kann auch eine Allgefahrendeckung vereinbart werden, in dessen Rahmen eine konstante Medienresonanzanalyse durchgeführt wird. Der Trigger wird in diesem Optionsmodell durch negative Berichterstattung ausgelöst. Der relevante Prozentsatz negativer Meldungen wird mit dem Kunden individuell vereinbart. Sind beide Trigger ausgelöst, muss die Höhe des zu ersetzenden Schadens ermittelt werden. Genau hier zeigt sich ein entscheidendes Problem, da aus dem Gesamtschaden destilliert werden muss, wie hoch der konkrete Umsatzrückgang aufgrund des reputationsschädigenden Ereignisses ist. "Es gibt eine Vielzahl an Faktoren, die den Umsatz beeinflussen. So

können neben reputationsschädigenden Ereignissen auch Wirtschaftskrisen oder branchenspezifische Tiefpunkte für einen Umsatzrückgang mitverantwortlich sein", erklärt Gärtner. Diese Einflüsse versucht die Münchener Rück durch eine Marktumfrage auszufiltern. Die Umfrage ermittelt anhand weniger Fragen, wie viele Kunden die Marke negativ wahrnehmen und ihr Kaufverhalten deswegen ändern. So soll festgestellt werden, welcher Teil des Umsatzrückganges auf das reputationsschädigende Ereignis zurückzuführen ist. Marktteilnehmer sehen das Verfahren allerdings durchaus kritisch. „Reputationsrisiken sollten möglichst präventiv gesteuert werden. Die neuerdings am Versicherungsmarkt angebotenen Produkte sind im Bankenbereich nur sehr schwer mit rechtssicheren Triggern ausgestaltbar. Ferner mögen sie einen Gewinnausfall über eine kurze Zeit kompensieren, verhindern jedoch nicht, dass schlagend gewordene Reputationsrisiken lang andauernde negative Effekte haben und im Extremfall sogar zur Vernichtung der Geschäftsgrundlage führen können“, meint Prof. Dr. Thomas Kaiser, RepRisk-Experte der KPMG AG.

Gleichwohl verweist Versicherungsmakler Gärtner auf gewisse Skaleneffekte, denn über eine RepRisk-Police abgesichert

sind Gebühren für professionelle Krisenmanagement- und Krisenkommunikationsdienstleistungen, Ausgaben für Medien- und Produktionskosten (inkl. Druck, Digital, Rundfunk und TV), Anwaltskosten im Zusammenhang mit der Überprüfung von Krisenkommunikationsmaßnahmen sowie weitere Krisenmanagement- und Kampagnenkosten, z.B. für Recherchen, Veranstaltungen, Social Media, etc. Ein weiterer Vorteil liege darin, dass nach Vertragsschluss bereits eine erste Analyse des Reputationsrisikos durch das Institut Media Tenor International durchgeführt würde. Der Kunde würde zudem im Hinblick auf die aktuelle Wahrnehmung in den Medien und der Öffentlichkeit sensibilisiert und im Rahmen einer Schwachstellenanalyse mit entsprechenden Verbesserungsansätzen konfrontiert. (Stefan Hirschmann) □

#### Quellen- und Literaturverzeichnis:

**Thomas Beil/Petra Merl:** Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei Reputationsrisiken, in: die bank 12/2012, S. 50-54.

**Rainer Sprengel:** Reputationsrisikomanagement. Einbettung des RepRisk in die Bankprozesse, in: RISIKO MANAGER 9/2012, S. 1, 6-9.



Das OpRisk Forum ist eine Veranstaltung des Institute of Operational Risk (IOR) und der Zeitschrift RISIKO MANAGER und findet jährlich statt.



Co-Moderator Dr. Stefan Hirschmann sowie Ann-Christin Frommer von der Zeitschrift RISIKO MANAGER präsentierten das aktuelle RISIKO MANAGER-Jahrbuch.



Bernd Malakowski, Operational Risk Officer & BCM-Koordinator, Swiss Life Deutschland.



Michael Mengel (l.), Sales Director bei Oracle Financial Services, im Gespräch mit Simon Ashby vom IOR.